



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(ordinamento ex D.M. 270/2004)
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

L'efficienza nelle banche

Relatore

Ch. Prof. Antonio Proto

Laureando

Giulio Da Lozzo

Matricola 834692

Anno Accademico 2012 / 2013

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: L'EFFICIENZA	5
1.1 Alcune definizioni di efficienza	6
1.2 L'efficienza bancaria	11
1.3 La misurazione dell'efficienza	15
1.3.1 <i>Gli indicatori di efficienza</i>	16
1.3.2 <i>I metodi statistici</i>	20
CAPITOLO 2: GLI STRUMENTI	24
2.1 L'equilibrio di gestione: il trade-off tra efficienza ed efficacia	24
2.2 Gli interventi strategici per migliorare l'efficienza	28
2.3 La crescita dimensionale	31
2.3.1 <i>Le modalità di crescita dimensionale</i>	33
2.3.2 <i>Le ragioni della crescita dimensionale</i>	35
2.3.3 <i>La relazione tra dimensione ed efficienza: economie di scala e di scopo nel settore bancario</i>	39
2.3.4 <i>L'evidenza empirica</i>	44
2.3.5 <i>La dimensione conveniente</i>	48
2.4 La tecnologia	50
2.4.1 <i>Il ruolo strategico della tecnologia</i>	52
2.4.2 <i>Il rapporto tra tecnologia ed efficienza</i>	55
2.4.3 <i>La gestione degli investimenti in ICT</i>	59
2.5 L'Outsourcing	63
2.5.1 <i>Il recupero di efficienza attraverso l'outsourcing</i>	65
2.6 La razionalizzazione della struttura	69

CAPITOLO 3: IL MONITORAGGIO DELL'EFFICIENZA	71
3.1 I sistemi di controllo interni	71
3.2 Il Sistema di Controllo di Gestione	72
3.3 Il monitoraggio dell'efficienza	75
3.4 Il Cost Management	78
CAPITOLO 4: IL CASO BANCA DELLA MARCA	81
4.1 Un quadro generale sulla Banca	81
4.2 La mission aziendale	83
4.3 L'approccio all'efficienza	84
4.4 Il piano strategico 2010-2012	86
4.4.1 I risultati conseguiti	90
4.5 Il piano strategico 2013-2015	92
4.6 Il monitoraggio della gestione operativa	94
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	98
SITOGRAFIA	106

INTRODUZIONE

La crisi che ha coinvolto l'intera economia mondiale sul finire dello scorso decennio ha avuto un impatto assai rilevante sul sistema finanziario, ed in particolare su quello bancario, poiché ad una sostanziale modifica congiunturale si è affiancato un notevole cambiamento strutturale. Molto si è discusso per uscire da questa situazione di *empasse* e tuttora si continua a lavorare intensamente nel tentativo di trovare delle soluzioni che consentano all'intero sistema di risollevarsi.

In questo scenario di recessione e di metamorfosi del sistema si rende necessaria una revisione del modo di "fare banca". Ripensare l'attività bancaria significa rivedere a 360 gradi il *modus operandi* dell'azienda, individuare e potenziare quegli aspetti che concorrono al miglioramento dell'attività, cogliere le opportunità offerte dalla tecnologia per consentire alla banca di erogare più efficacemente i propri servizi e soddisfare le esigenze diversificate della clientela, cercare di eliminare (o quantomeno ridurre il più possibile) quei processi che appesantiscono la struttura stessa, al fine di renderla più snella ed efficiente. Questa attività di revisione richiede un intervento risoluto da parte delle autorità competenti, affinché stabiliscano delle linee guida chiare e universalmente riconosciute allo scopo di reindirizzare l'intero sistema verso la giusta direzione. Sarà poi compito dei vari sistemi-paese e delle singole banche seguire i dettami guida e farsi carico di studiare piani strategici che possano risultare efficaci nel tempo.

In quest'ottica il tema dell'efficienza nella gestione operativa delle banche assume particolare rilevanza. Il recupero di efficienza, troppo a lungo trascurato dal management bancario, costituisce oggi la condizione imprescindibile della moderna gestione aziendale ai fini sia del conseguimento di maggiori livelli di redditività, ma soprattutto per continuare a sopravvivere nell'arena competitiva. In particolar modo, un'attenta gestione delle risorse e dei costi si presenta fondamentale a causa delle crescenti pressioni verso la redditività a cui sono sottoposte le banche e al concomitante peggioramento delle condizioni del mercato.

Il presente lavoro si propone quindi di analizzare il tema dell'efficienza nelle banche, cercando di mettere in evidenza l'importanza rivestita da tale aspetto della gestione.

Il primo capitolo sarà dedicato alla ricerca dell'accezione di efficienza più adatta a spiegare l'efficienza bancaria. Nel fare ciò si terranno in particolare considerazione le peculiarità che

contraddistinguono la banca rispetto alle altre tipologie di imprese. Verranno passate in rassegna le diverse definizioni del termine presenti in letteratura, procedendo alla selezione di quella che meglio interpreta l'efficienza nelle banche. Ci occuperemo poi di fornire una carrellata dei metodi statistici e non individuati in dottrina per misurare l'oggetto della nostra analisi.

Nel secondo capitolo, dopo aver messo in evidenza la stretta relazione esistente tra l'efficacia e l'efficienza nella gestione della banca, verranno analizzate alcune tra le principali leve a disposizione del management per migliorare il livello di efficienza degli intermediari bancari. In particolare verrà approfondito il tema dell'aumento dimensionale ai fini del raggiungimento di economie di scala e di scopo nella produzione, quello degli investimenti in tecnologia e del ricorso all'outsourcing finalizzati sia alla riduzione dei costi di produzione che all'ampliamento e al miglioramento della gamma dei servizi offerti e infine gli interventi di riorganizzazione interna volti ad eliminare (o quantomeno ridurre) le inefficienze.

Il terzo capitolo verterà invece sugli strumenti che consentono il monitoraggio dell'efficienza nelle banche, a partire dalla fase di definizione degli obiettivi fino a quella di verifica della corrispondenza tra risultati conseguiti ed obiettivi prefissati. L'attività di monitoraggio è tipicamente affidata al controllo di gestione.

Nel quarto ed ultimo capitolo della tesi verrà analizzato il caso aziendale Banca della Marca – Credito Cooperativo, istituto di credito operante nel Nord-Est e particolarmente attento all'aspetto dell'efficienza nella gestione operativa. Dopo averne offerto una breve descrizione ed averne colto i principi che la ispirano, verranno approfonditi gli interventi strategici attuati dalla Banca in tema di efficienza ai fini della riduzione il cost/income¹, valutando i progressi raggiunti in relazione agli obiettivi individuati nel piano strategico 2010-2012. Sempre nella logica di miglioramento del livello di efficienza verranno poi esposti gli obiettivi futuri della Banca e gli strumenti utilizzati per realizzarli. Infine sarà dedicato ampio spazio alle modalità e agli strumenti di monitoraggio dell'efficienza utilizzati dalla Banca.

¹ Tale indicatore, come avremo modo di apprendere, costituisce il principale indice utilizzato dalle banche per misurare il grado di efficienza raggiunto dall'intermediario.

Capitolo 1

L'EFFICIENZA

L'attuale situazione del sistema bancario italiano è il risultato delle modifiche intervenute a livello legislativo ad inizio anni Novanta del secolo scorso, le quali hanno dato nuova linfa ad un apparato obsoleto ed incatenato da una serie di obblighi e limitazioni, consentendogli di poter finalmente competere ad armi pari con i concorrenti oltre i confini nazionali.

L'evoluzione del sistema bancario italiano, che pur vanta una tradizione ed una cultura ultracentenaria, nel XX secolo ha subito un brusco rallentamento, dovuto principalmente alla rigidità del regime normativo vigente: per molti decenni infatti, a partire dagli anni Trenta fino ai primi anni Novanta, è prevalsa la concezione di banca come istituzione e non come impresa. A ciò vanno aggiunte una serie di condizioni che ne hanno determinato la rigidità della struttura quali il rilevante carattere pubblicistico degli istituti di credito nel periodo considerato, l'inclinazione alla stabilità sia dei singoli istituti sia del sistema nel suo complesso che ha portato le banche ad operare in un contesto di limitata concorrenza, la scarsa propensione all'internazionalizzazione, la preferenza per un apparato di vigilanza strutturale piuttosto che prudenziale e per finire una serie di altri vincoli dettati dal legislatore che ne hanno fortemente condizionato l'evolvere dell'attività (T. Bianchi, 2001).

La metamorfosi culturale vissuta dal sistema bancario nazionale in seguito ai provvedimenti normativi di inizio anni Novanta deve essere contestualizzata nell'evoluzione dell'ambiente economico-operativo in cui le banche si trovavano ad agire, il quale ne ha modificato significativamente le strategie e le ha portate ad operare da una situazione scarsamente concorrenziale ad una condizione di elevata competitività. Il legislatore ha ritenuto necessaria questa sorta di "liberalizzazione" dell'attività bancaria ai fini innanzitutto di una maggiore competitività sia tra banche italiane e altre tipologie di intermediari all'interno dei confini nazionali, che a livello di sistema nei confronti degli intermediari esteri. In secondo luogo, il passaggio da una vigilanza strutturale ad una prudenziale ha costituito un forte impulso nello stimolare le banche ad una maggiore responsabilizzazione del management nel definire strategie di ricerca e sviluppo di nuove aree di business. Ciò ha portato come diretta conseguenza ad un

sostanziale miglioramento della classe manageriale, incentivandola ad un maggiore spirito d'iniziativa e ad un'analisi sempre più dettagliata dell'ambiente competitivo al fine di scovarne nuove opportunità di reddito (Gualandri, 2001).

Infine, i provvedimenti di natura normativa hanno interessato anche il fino ad allora trascurato tema dell'efficienza nella gestione economico-finanziaria della banca. Attraverso l'art. 5, comma 1 del Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia (decreto legislativo n. 385 del 1993), le autorità di vigilanza hanno infatti stabilito, tra gli obiettivi di gestione per le banche, il perseguimento dell'efficienza e della competitività parallelamente al mantenimento della stabilità del sistema finanziario nazionale. Il raggiungimento ed il mantenimento di un assetto stabile non deve essere interpretato come in contrapposizione rispetto all'intenzione di incrementare la competitività delle banche, bensì in termini complementari poiché i due obiettivi si riferiscono a piani differenti e sono perseguibili simultaneamente.

A distanza di una ventina d'anni circa, la questione dell'efficienza in ambito bancario risulta essere di estrema attualità, se non esser divenuta addirittura uno dei principali motivi di dibattito e discussione all'interno del mondo bancario e a livello istituzionale.

Prima di addentrarci in quello che è il focus della nostra trattazione, ossia l'efficienza bancaria e i possibili interventi per migliorarla, ci proponiamo di fare un breve excursus sul significato del termine e solo successivamente approfondiremo il *main theme* in tutte le sue articolazioni.

1.1 Alcune definizioni di efficienza

Molti studiosi si sono occupati nel tempo di trovare una definizione unitaria dell'efficienza, incontrando però non pochi ostacoli. Questa difficoltà nel definire con chiarezza ed univocità il concetto di efficienza risiede principalmente nell'ampia varietà dei campi di applicazione della stessa, ma anche nei differenti elementi che hanno un impatto più o meno rilevante su di essa. Ecco quindi che è possibile trovare diverse accezioni del termine in questione. Oltre a ciò permane in letteratura una sorta di eterogeneità di vedute in merito agli stessi concetti di efficienza presenti.

In questa sede ci proponiamo di individuare le possibili connotazioni associate al termine oggetto d'analisi e di fare chiarezza sulle differenti accezioni di efficienza identificate; in seguito cercheremo di capire se e a quale livello siano esse applicabili al particolare contesto bancario.

È innanzitutto essenziale operare una distinzione fondamentale riguardo l'ambito di applicazione del termine efficienza. A tal proposito dobbiamo scindere tra i concetti di efficienza relativi a livello di sistema da quelli riferibili alla singola impresa.

In un'ottica macro-economica, e quindi di sistema, diverse sono le definizioni proposte del termine efficienza. Tra queste possiamo citare le seguenti nozioni:

- Efficienza-funzionalità, che esprime la capacità di un sistema di perseguire gli obiettivi prestabiliti di politica economica e monetaria (Lorusso, 1984);
- Efficienza allocativa, intesa come la capacità di distribuire le risorse a disposizione, materiali ed immateriali, in modo ottimale;
- Efficienza informativa², in riferimento allo specifico contesto dei mercati finanziari di capitali, che indica la capacità dei prezzi dei titoli di rispecchiare le informazioni e le variazioni delle stesse in tempi molto rapidi (Di Antonio, 2006).

Il perseguimento dell'efficienza-funzionalità si inserisce all'interno della stretta relazione tra politica monetaria ed economia reale, ed è finalizzata al raggiungimento di obiettivi di lungo periodo del sistema. Obiettivi che attengono ad un livello più elevato di quello della singola banca, quali ad esempio la stabilità del sistema dei pagamenti, lo sviluppo economico e il generale miglioramento del benessere sociale (Di Antonio, 2006). In particolare, se si fa riferimento alla visione schumpeteriana che assegna al sistema creditizio di un paese anche la funzione di promozione dello sviluppo economico del paese stesso, è chiaro che un giudizio sull'efficienza sarà condizionato anche dalla verifica della capacità del sistema degli intermediari di promuovere tale sviluppo. Questa funzione spetta agli organi di vigilanza e alle autorità specifiche che si trovano in una posizione *super partes*. Da questo punto di vista, si deve tenere conto della capacità del sistema di effettuare una accurata selezione della clientela sulla base del criterio della solvibilità, della qualità dei progetti da essa intrapresi o da intraprendere, oltre che sulle condizioni e sulle prospettive del mercato. In questo senso l'intermediazione risulta efficiente qualora privilegi i settori e le imprese a più elevata redditività³. Seppure le banche possono e devono contribuire al raggiungimento di questi obiettivi a livello di sistema, l'accezione di efficienza-funzionalità non sembra adeguata ad essere associata all'efficienza bancaria in senso stretto.

L'efficienza allocativa, che può essere definita anche come l'abilità di distribuire le risorse a disposizione nel modo ottimale, si basa sul principio dell'uguaglianza della produttività marginale

² Il concetto di efficienza informativa è stato introdotto da Eugene Fama e risulta strettamente connesso a quello di efficienza allocativa.

³ www.bankpedia.org.

del capitale, ossia sull'utilizzo dello stesso nella modalità ritenuta socialmente più produttiva. Secondo tale principio, le risorse disponibili "devono essere allocate fra le unità produttive in modo tale che ogni altra allocazione, anche se più gradita ad alcuni, arrechi minor benessere a qualche componente del corpo sociale"⁴. Il sistema bancario fornisce un importante contributo al raggiungimento dell'efficienza allocativa, in quanto l'insieme degli intermediari che ne fanno parte sono i responsabili dell'allocazione di gran parte del capitale disponibile. In linea generale, quindi, una distribuzione dei fondi intermediati da parte delle banche risulta efficiente nella situazione in cui venga uguagliata la produttività marginale del capitale in tutte le attività in cui viene impegnato: qualora invece il capitale risulti al margine maggiormente produttivo se impiegato in altri usi rispetto a quelli in vigore, conviene rivederne l'allocazione e modificarla secondo modalità più vantaggiose e soddisfacenti per la collettività. Affinché si realizzi l'efficienza allocativa in un dato sistema economico sono inoltre necessarie una serie di altre condizioni quali una quantità ottimale complessiva di capitale a disposizione dell'intera industria bancaria, la dimensione e la composizione dell'industria stessa, e soprattutto il raggiungimento della massima efficienza tecnico-operativa da parte di tutte le singole unità produttive che ne fanno parte (Bruni e Porta, 1980).

Peraltro, taluni⁵ utilizzano l'espressione "efficienza allocativa" in riferimento alla singola impresa ed alla sua capacità di allocare le risorse a disposizione nel modo che le consente di massimizzare la performance. Seppure tale concezione risulti abbastanza coerente in termini logici, appare però più opportuno riferire l'efficienza allocativa ad un contesto macro e di sistema piuttosto che all'azienda bancaria singolarmente considerata.

Ecco quindi che, per quanto i concetti di efficienza-funzionalità ed efficienza allocativa presentino delle connessioni con il contesto bancario, non risultano sufficientemente esplicativi dell'efficienza bancaria generalmente intesa.

Dopo aver indagato alcune definizioni di efficienza di natura prettamente macro-economica, ci occupiamo ora di approfondire la concezione di efficienza che trova applicazione all'interno della singola impresa e quindi di natura micro-economica.

⁴ Bruni, Porta, 1980, p. 42.

⁵ Tra questi, Bigerna e Polinori intendono per efficienza allocativa "la capacità dell'impresa, dato un qualsiasi prefissato livello di produzione e la tecnica produttiva, di produrre rendendo minimi i costi sostenuti o, il che è simmetricamente identico, di ottenere la massima produzione possibile una volta prefissata la somma da spendere ovvero una volta noto il vincolo di bilancio" (Bigerna, Polinori, 2008, p. 3). Come vedremo in seguito tale concetto viene espresso in termini molto simili dall'efficienza economica o gestionale, a testimonianza della disomogeneità di vedute in merito alla medesima espressione di efficienza, come precedentemente anticipato.

In ambito aziendale il concetto di efficienza ha trovato diffusione principalmente nei contesti produttivi, dove sono individuabili le seguenti condizioni fondamentali: l'esistenza di un processo di trasformazione di qualsiasi natura (fisica o logica) che converte gli input in output; la possibilità di quantificare input ed output di tale processo, al fine di poterli mettere in relazione (Aielli, 2010). Sulla base di tali assunzioni, è possibile genericamente definire l'efficienza in un'impresa come la "capacità di un processo di impiegare le minori risorse possibili dato un certo output prodotto, o alla capacità di massimizzare l'output prodotto dato un certo ammontare di risorse"⁶. Il concetto di efficienza in un'impresa risulta quindi strettamente legato "all'ottimizzazione dell'impiego dei fattori nel processo produttivo in modo da conseguire un equilibrio finanziario e ed economico nel breve e nel medio/lungo termine"⁷.

Entrando nello specifico, la letteratura economica è concorde nel valutare l'efficienza produttiva sia dal lato dei fattori produttivi che da quello dei prodotti. Dal lato degli input, "assumendo come dati il livello della produzione e la tecnologia, l'efficienza produttiva *input efficiency* è data dalla corrispondenza tra la quantità di input effettivamente utilizzata e la quantità minima potenzialmente utilizzabile. Nello spazio dell'output, data la tecnologia ed il livello di impiego degli input, l'efficienza produttiva *output efficiency* è data dal rapporto tra l'output effettivamente conseguito e l'output massimo potenzialmente producibile"⁸. Se accettiamo questa affermazione, si presenta però il problema ancora privo di soluzione riguardante la precisa definizione dei livelli potenziali (minimi per gli input produttivi e massimi per gli output prodotti) ai fini di una comparazione del livello di efficienza raggiunto. Tale operazione risulta infatti particolarmente difficoltosa per le imprese, se non addirittura impossibile. L'unica soluzione a disposizione delle banche è rappresentata dal ricorso a stime approssimative, che però difficilmente riescono a cogliere tutti gli aspetti che intervengono nella determinazione dei livelli potenziali (rispettivamente minimi o massimi).

Sulla scia di quanto detto, altri autori⁹ definiscono l'efficienza come la condizione raggiunta da un soggetto economico nel momento in cui il rapporto tra output prodotto e input impiegato raggiunge un livello massimo, non incrementabile ulteriormente, per lo meno all'interno di certo

⁶ www.glossari.it

⁷ Propersi, 2006, p. 25.

⁸ Bigerna, Polinori, 2008, p. 2.

⁹ Varian (1990) definisce efficiente nel seguente modo un piano all'interno della regione tecnologicamente fattibile Y (dove gli y sono vettori di netput): "A production plan y in Y is called efficient if there is no y' in Y such that $y' \geq y$; that is, a production plan is efficient if there is no way to produce more output with the same inputs or to produce the same output with less inputs".

intervallo temporale. A tal proposito si è inoltre soliti distinguere tra efficienza di breve ed efficienza di lungo periodo (Viviani, Gazzei, 2008)¹⁰.

Andando oltre la generica definizione di efficienza proposta in ambito aziendale, è doveroso operare un'ulteriore distinzione concettuale¹¹ tra due differenti tipologie di efficienza:

- l'efficienza tecnico-operativa, espressa in termini di produttività dei fattori utilizzati, che utilizza elementi fisici di input e di output;
- l'efficienza economica o gestionale, espressa in termini monetari (tipicamente costi e ricavi), che risulta strettamente interconnessa al concetto di economicità¹².

La prima tipologia è determinata dal rapporto tra risorse impiegate e output ottenuto. Al numeratore del rapporto in questione troviamo elementi quali materie prime, fattore lavoro, macchinari, ecc., mentre al denominatore le unità di prodotto realizzate. Così come precedentemente anticipato in riferimento alla definizione di efficienza proposta per la generica impresa, è possibile analizzare l'efficienza tecnico-operativa secondo due prospettive alternative:

- la massimizzazione dell'output a parità di input produttivi utilizzati;
- la minimizzazione degli input impiegati a parità di output realizzato.

In altri termini, la componente tecnico-produttiva dell'efficienza attiene alla modalità con cui vengono organizzati e combinati tra loro i fattori produttivi. Essa consiste infatti nella capacità di combinare le risorse disponibili in maniera da ottenere il massimo volume di produzione possibile, una volta stabilite *ex-ante* le caratteristiche qualitative del prodotto e sulla base delle conoscenze tecnico-scientifiche condivise in quel determinato contesto spazio temporale o in modo che – dato un certo livello di produzione – vengano minimizzate le risorse necessarie per ottenerlo (Dacrema, 1982).

L'efficienza economica, invece, mette a confronto il costo monetario dei fattori operativi impiegati nella produzione e i risultati conseguiti, sempre espressi in termini monetari. Anche in questo caso, come per l'efficienza tecnico-operativa, è possibile condurre l'analisi dell'efficienza gestionale da due differenti punti di vista:

- la massimizzazione dell'output, mantenendo costanti i costi unitari delle risorse utilizzate nel processo produttivo;

¹⁰ Alessandro Viviani è docente di Statistica e Informatica presso il Dipartimento di Ingegneria industriale dell'Università degli Studi di Firenze, mentre in Duccio Stefano insegna materie economiche all'Università degli Studi di Siena.

¹¹ In merito cfr. Del Bene (2009).

¹² L'economicità viene tipicamente riferita al mondo delle imprese come la permanente tensione nell'operare quotidiano d'impresa verso l'efficienza operativa e l'efficacia strategica. Avremo modo di approfondire il rapporto tra efficienza ed efficacia nel corso della trattazione.

- la minimizzazione dei costi degli input, tenendo fissa la quantità di output prodotto.

Come possiamo ben vedere, le due definizioni proposte non sono concettualmente così distanti l'una dall'altra poiché postulano entrambe l'impiego dei fattori produttivi in relazione all'output realizzato. Ciò che le differenzia è il fatto che nel primo caso (efficienza tecnico-produttiva) si fa riferimento all'utilizzo e alla combinazione di input produttivi "tangibili" in termini quantitativi quali materie prime, fattore lavoro, tecnologia, ecc. e di output altrettanto concretizzabili in un prodotto fisico, mentre nel secondo (efficienza economica) entra in gioco l'aspetto monetario relativo ai costi dei fattori utilizzati e ai prezzi dell'output prodotto.

Sulla base di quanto detto possiamo affermare che le definizioni di efficienza appena esposte in ambito aziendale risultano trasferibili anche alle imprese bancarie, pur tenendo ben presente le specificità che contraddistinguono le banche rispetto alle altre tipologie di aziende e di intermediari finanziari. Ci riserviamo di approfondire nel successivo paragrafo l'accezione che meglio interpreta l'efficienza bancaria in senso stretto.

1.2 L'efficienza bancaria

Il tema dell'efficienza nel settore bancario risulta oramai ampiamente consolidato in letteratura grazie a contributi sia teorici che empirici. Da una ventina d'anni a questa parte la questione dell'efficienza è divenuta oggetto di attenta riflessione per i *policy makers* e le autorità di vigilanza, cominciando finalmente ad assumere una dimensione rilevante anche all'interno del mondo bancario. Fino agli inizi degli anni Novanta, infatti, questo aspetto non era stato tenuto nella dovuta considerazione dal management bancario come in altri settori (in particolar modo quelli produttivi di beni fisici), nei quali le aziende avevano messo l'efficienza in cima alla lista delle condizioni per una migliore gestione della propria struttura.

Con riferimento al caso italiano, nel lasso di tempo intercorso dalla modifica del Testo Unico in materia bancaria del 1993 fino ai giorni nostri, Banca d'Italia ha più volte ribadito che la sua azione di vigilanza sulle banche è ispirata al perseguimento degli obiettivi di stabilità e di efficienza del sistema bancario nazionale. Obiettivi che risultano essere fortemente interconnessi tra loro e il cui raggiungimento permetterebbe all'intero sistema di sopravvivere e concorrere più efficacemente con gli altri *competitors* sia a livello nazionale che internazionale.

Con il termine stabilità delle banche si fa riferimento alla loro solvibilità, ovvero la capacità di adempiere le obbligazioni assunte cercando di ridurre al minimo i rischi derivanti dalla gestione

delle attività finanziarie, che per loro natura possono assumere anche elevati gradi di rischio. In altri termini, il mantenimento della condizione di stabilità coincide con la tutela del risparmio dei creditori e la salvaguardia del sistema dei pagamenti (Dacrema, 1982). Gli organi di vigilanza sono le istituzioni che si fanno garanti di tali condizioni e verificano l'operato delle banche affinché non vi siano anomalie che possano mettere in pericolo i depositi.

Il concetto di stabilità non si riferisce esclusivamente ai singoli intermediari, bensì viene perseguita anche e soprattutto a livello di industria bancaria. Si ritiene infatti che essa “costituisce il fondamento di tutti i provvedimenti normativi in materia bancaria emanati dal legislatore e, nel contempo, dell'attività di vigilanza svolta dalle autorità creditizie. Situazioni di crisi e fallimenti di singole banche ed eventuali loro propagazioni ad altri intermediari minano la stabilità dell'industria bancaria, riflettendosi negativamente sulla tutela del risparmio e sullo sviluppo del sistema economico di un paese”¹³.

Mentre il concetto di stabilità risulta essere di facile comprensione e lontano dal poter essere interpretato in maniera ambigua, per quanto riguarda l'efficienza invece appare più problematico riuscire a fornirne una definizione univoca e priva di fraintendimenti.

Come abbiamo avuto modo di vedere nel precedente paragrafo, diverse sono le accezioni di efficienza utilizzate in ambito economico nei differenti contesti di riferimento. Alcune di esse, seppur adattabili al particolare settore bancario, non sembrano collimare con la concezione dell'efficienza bancaria generalmente intesa. Concentrando l'attenzione su quello che è il punto focale del nostro lavoro, ossia la ricerca di una definizione di efficienza che meglio rispecchi l'efficienza in banca, ci pare opportuno scartare le varie declinazioni della stessa che adottano una prospettiva di sistema a livello macro-economico. Ci riferiamo in particolare alle definizioni di efficienza-funzionalità ed efficienza allocativa discusse nel precedente paragrafo. La banca infatti, pur con le peculiarità che la distinguono dalle altre tipologie di imprese, presenta una natura fortemente imprenditoriale. Per questa ragione risulta opportuno restringere il cerchio e prendere in considerazione solamente quelle accezioni di efficienza che operano in ottica micro-economica. Nell'individuare l'accezione che meglio si presta ad esplicitare l'efficienza bancaria, partiamo dalla seguente definizione valida per la generica azienda:

¹³ Franchini, 2002, p. 16. L'autore riprende quanto sostenuto dagli esperti di economia finanziaria John Gurley ed Edward Shaw in un articolo intitolato *Financial intermediaries in the saving-investment process*, pubblicato nel *Journal of Finance* del 1956.

“l’efficienza è espressa dal rapporto tra risorse impiegate e output ottenuti, esplicitando l’attitudine dell’organizzazione ad impiegare le risorse razionalmente nel processo economico di produzione per ottenere l’output”¹⁴.

Se assumiamo come definizione di efficienza in ambito aziendale il rapporto tra risorse impiegate (input) e prodotti (output), la sua valutazione implica l’analisi del processo tecnico-produttivo e della gestione dei fattori della produzione. A questo punto è necessario rendere compatibile tale definizione teorica di efficienza con l’esigenza di dover valutare un soggetto economico, la banca, che presenta delle specificità rilevanti.

Innanzitutto la banca si caratterizza per essere un’impresa di servizi: l’output realizzato da una banca non si concretizza in un bene fisico (finale o intermedio) come avviene nelle generiche imprese di produzione, bensì in un servizio più o meno complesso reso al cliente. Il processo produttivo in banca genera infatti trasformazioni immateriali (di informazioni e servizi) in luogo delle tradizionali produzioni fisiche tipiche delle aziende manifatturiere (conversione di materie prime e lavoro in prodotti finiti tangibili).

In secondo luogo non risulta semplice, in ambito bancario, la definizione degli input produttivi che vengono utilizzati nella realizzazione del prodotto bancario ed il loro impiego in termini quantitativi. Si fa qui in particolar modo riferimento ai depositi: secondo una prima corrente di pensiero questi andrebbero considerati come input del processo produttivo “in quanto concorrono alla generazione dei prestiti e all’acquisizione di altri *assets* remunerativi in forma di interessi e commissioni”¹⁵; una seconda corrente ritiene invece che i depositi debbano essere considerati come output in quanto contribuiscono alla generazione di ricavi per la banca. Ecco quindi che lo stesso strumento finanziario, i depositi appunto, possono rappresentare simultaneamente sia input che output del processo produttivo bancario¹⁶.

Infine occorre ricordare che, nel computo dei fattori di produzione che concorrono a determinare il prodotto finale, le componenti di costo all’interno del processo produttivo bancario sono sempre più rappresentate negli ultimi anni dai costi fissi (spese per il personale) e dalla tecnologia (automazione e costi di impianto), facendo sì che il prodotto/servizio finale dipenda in maniera sostanziale dalle modalità di combinazione delle risorse a disposizione.

¹⁴ Del Bene, 2009, p. 5. Luca Del Bene è Professore Associato presso l’Università di Ancona.

¹⁵ Bruno e Zanotti, 2006, p. 35-36.

¹⁶ Per un approfondimento sul tema si veda Vassallo (1999).

Per le motivazioni addotte, la definizione che meglio si presta a spiegare l'efficienza in banca sembra essere quella di efficienza gestionale, in quanto esprime "la capacità dell'azienda di utilizzazione economica dei fattori impiegati nello svolgimento della gestione"¹⁷.

A sostegno di quanto detto importa sottolineare che l'efficienza bancaria è stata definita negli ultimi trent'anni dalla letteratura come un problema di *X-efficiency*, termine con il quale si intende "la capacità di una banca di operare sulla frontiera efficiente ovvero di ottenere un determinato output (considerato fisso) al costo minimo"¹⁸.

Il concetto di *X-efficiency* venne introdotto per la prima volta a cavallo tra gli anni Sessanta e gli anni Settanta del secolo scorso dall'economista statunitense Harvey Leibenstein¹⁹, ma la sua rilevanza in ambito bancario venne riconosciuta solamente a distanza di qualche anno. Fino ai primi anni '80 infatti, la componente *X-efficiency* era stata trascurata dalla dottrina in quanto si riteneva che non incidesse significativamente sull'efficienza di un intermediario, ma grazie all'intenso lavoro di Berger ed Humprey (1991) si giunse ad affermare che l'inefficienza di una banca sia principalmente imputabile a scarsi risultati relativi proprio alla *X-efficiency*, e solo in misura marginale ad altre componenti dell'efficienza quali *scope and scale efficiency*²⁰. Numerose analisi empiriche effettuate successivamente hanno confermato la veridicità di tale risultato. Questa "scoperta" ha determinato un vero e proprio ribaltamento della concezione delle cause dell'inefficienza, spostando il focus dell'attenzione dalle componenti *scope* e *scale*²¹ (fino ad allora ritenute preponderanti) alla variabile *X-efficiency*.

Le numerose verifiche empiriche effettuate in merito alla *X-efficiency* conducono a conclusioni piuttosto omogenee: le inefficienze medie dovute alla *X-efficiency* sono stimate essere leggermente superiori al 20% dei costi e risultano di gran lunga più rilevanti rispetto a quelle dovute alle componenti *scale* e *scope*, che si attestano in media, qualora stimate accuratamente, attorno ai 5 punti percentuali sui costi (Berger, Hunter e Timme, 1993).

Un'altra importante considerazione in merito alla *X-efficiency* deve essere fatta: mentre in un primo momento veniva considerata esclusivamente come un problema di minimizzazione dei costi di produzione, analisi empiriche più recenti hanno messo in evidenza la maggiore influenza delle inefficienze dovute al lato output, ossia dei ricavi e dei profitti, che non a quelle derivanti da una

¹⁷ Lorusso, 1984, p. 22

¹⁸ Bruno e Zanotti, 2006, p. 50

¹⁹ Si veda Leibenstein (1966).

²⁰ Avremo modo di approfondire questi concetti nel corso della trattazione.

²¹ Si riferiscono rispettivamente alla presenza di economie di scala e di scopo e agli effetti da esse derivanti.

razionale allocazione delle risorse. La questione riguardante il miglioramento della *X-efficiency* ha assunto quindi col tempo una triplice dimensione:

- minimizzazione dei costi (input) a parità di livello di output prodotto (*cost efficiency*);
- massimizzazione dei ricavi (output) a parità di input produttivi utilizzati (*revenue efficiency*);
- massimizzazione del profitto, ottenuta attraverso la contemporanea realizzazione dei precedenti due punti (*profit efficiency*).

È tuttavia necessario tenere presente che, nonostante i progressi realizzati a livello di dottrina nello studio dell'efficienza, nella realtà operativa il miglioramento della stessa in banca ha continuato ad essere perseguito attraverso i risparmi di costo derivanti da *scale*, *scope* e *cost-efficiency*²², lasciando in secondo piano la *revenue* e la *profit efficiency*.

1.3 La misurazione dell'efficienza

Per rendere più completa ed esaustiva la trattazione è necessario approfondire il tema della valutazione quantitativa dell'efficienza. Così come si è rivelato difficile riuscire a dare una definizione univoca dell'efficienza bancaria, altrettanto complicata ne è la sua misurazione.

Il concetto di efficienza e le sue molteplici implicazioni sono divenute oggetto di studio da parte del mondo accademico già sul finire della prima metà del secolo scorso: risalgono infatti agli inizi degli anni '50 le prime stime empiriche dell'oggetto in questione (Franchini, 2002). Nel corso dei decenni l'attenzione agli aspetti relativi all'efficienza è cresciuta esponenzialmente e, grazie alla conduzione di innumerevoli indagini empiriche e all'utilizzo di sempre più sofisticate tecniche di misurazione, si è giunti ad una più completa comprensione delle determinanti che impattano sul livello di efficienza raggiunto da un intermediario finanziario.

Prima di passare ad analizzare le diverse modalità di misurazione utilizzate per quantificare l'efficienza bancaria, è doveroso distinguere i due differenti approcci a cui è possibile ricorrere: il primo fa riferimento all'utilizzo di indici basati su dati contabili e di bilancio; il secondo ricorre invece all'applicazione di metodi statistici più o meno complessi.

Ai fini di una maggiore chiarezza espositiva riteniamo opportuno trattare separatamente i due approcci. Ci occuperemo prima degli indicatori di efficienza che utilizzano i valori di bilancio per la

²² Giova ricordare la distinzione tra *cost efficiency*, che presuppone la minimizzazione costi a parità di volume produttivo, e *scale efficiency*, che presuppone la minimizzazione dei costi al variare (crescere) della quantità di output prodotto.

loro costruzione, rivolgendo in seguito la nostra attenzione ad una rassegna delle tecniche statistiche finora conosciute e impiegate in dottrina per la misurazione dei diversi aspetti dell'efficienza (*X-efficiency*, *scale efficiency* e *scope efficiency*), soffermandoci in particolar modo su quelle attualmente più utilizzate (DEA e SFA).

1.3.1 Gli indicatori di efficienza

Per misurare e valutare il livello di efficienza raggiunto nella gestione operativa, le imprese fanno solitamente ricorso ad una serie di indici. L'utilizzo di tali indicatori è finalizzato alla verifica della corrispondenza tra i risultati ottenuti e gli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione e all'applicazione di eventuali azioni correttive per migliorare le performance e ridurre i costi.

Anche le banche monitorano, attraverso più o meno evoluti sistemi di controllo, l'andamento della propria gestione ai fini di cogliere eventuali inefficienze ed adottare soluzioni che ne consentano l'eliminazione o quantomeno la riduzione. È bene ricordare inoltre che l'utilizzo di questi indicatori non è solamente finalizzato ad una funzione di controllo ex post, bensì avviene anche per finalità di programmazione ex ante e di gestione delle risorse a disposizione.

Prima di presentare gli indicatori di efficienza tipicamente adoperati in banca, cerchiamo di capire le modalità di misurazione dell'efficienza impiegate nella generica azienda produttiva e se sia possibile adattare i medesimi criteri anche allo specifico caso degli intermediari finanziari.

Gli indici di efficienza operativa esprimono il grado di efficienza con cui l'azienda utilizza le proprie risorse. In particolare essi tendono ad esprimere valutazioni sulle capacità aziendali in termini di risultati ottenuti rispetto alle risorse impiegate. E "poiché l'efficienza può essere calcolata sia complessivamente che in relazione ai diversi fattori che partecipano al processo produttivo, la valorizzazione monetaria dell'input si rende necessaria quando viene calcolata una configurazione che comprende varie tipologie di fattori produttivi, le cui quantità di impiego non sono esprimibili con misure omogenee"²³.

A questo scopo sono stati elaborati i modelli di *costing*, i quali si occupano, all'interno dei più ampi sistemi di programmazione e controllo di gestione, di "valorizzare economicamente le risorse consumate nella produzione degli output aziendali. I sistemi di contabilità dei costi, attraverso logiche definite, imputano i costi delle risorse consumate agli output ottenuti dai processi di trasformazione, contribuendo così alla determinazione del costo dei prodotti e dei servizi. Con il

²³ Del Bene, 2009, pp. 21-22.

supporto di questi sistemi, la misurazione dell'efficienza può quindi avvenire anche in termini monetari, risultando così più immediata e interpretabile"²⁴.

Fintantoché ci si occupa della misurazione dell'efficienza nelle imprese produttive non sorgono particolari problemi. Questo perché la comprensione degli input che intervengono nel processo produttivo, la loro quantificazione e combinazione risulta sufficientemente semplice ed intuitiva. Se ci spostiamo invece dal generico contesto produttivo a quello bancario, cominciano a presentarsi degli ostacoli di natura teorica. Sorge infatti il problema - ampiamente discusso in letteratura ma ancora privo di una soluzione definitiva e condivisa - "in relazione alla difficoltà di definire gli input e gli output dell'attività bancaria; le banche infatti non generano prodotti tangibili facilmente identificabili e in più offrono una molteplicità di prodotti/servizi finanziari"²⁵. Come noto, il prodotto bancario rappresenta un *unicum* rispetto alle altre tipologie di beni realizzati in quanto sostanzialmente immateriale, estremamente diversificato ed in continua evoluzione. Nel caso specifico delle banche, dunque, sarebbe più corretto parlare di mix di prodotti che riflettono aspetti differenti dell'attività bancaria, o, volendo coniare una nuova espressione che ne chiarisca il concetto, di "mix di servizi": accanto ai tradizionali depositi a risparmio e in conto corrente e alle varie tipologie di prestito a disposizione, si affianca una serie di servizi quali l'*investment banking*, la consulenza finanziaria e l'intermediazione in cambi (Dacrema, 1982), fino ad arrivare alle più recenti ed innovative forme di consulenza e vendita di prodotti assicurativi e addirittura appartenenti a categorie merceologiche estremamente distanti da quelli che vengono solitamente intesi come prodotti bancari in senso stretto.

Quelle appena esposte sono le stesse motivazioni che nel precedente paragrafo ci hanno indotto a preferire la definizione di efficienza gestionale in luogo di quella tecnico-operativa per indicare l'efficienza bancaria. Ecco quindi come in banca sia preferibile utilizzare degli indicatori che esprimono rapporti in termini monetari tra risorse impiegate e risultato produttivo. Questi indicatori, che fanno solitamente uso di dati di bilancio, appaiono sicuramente gli strumenti più semplici, ma al tempo stesso si palesano essere i più efficaci ed immediati in quanto rendono le misure più facilmente confrontabili²⁶ e comprensibili.

Tra i diversi indicatori di efficienza utilizzati in banca, quello maggiormente diffuso e condiviso dagli addetti ai lavori risulta essere il *cost/income ratio*, consistente nel rapporto tra costi operativi

²⁴ Aielli, 2010, p. 2

²⁵ Bruno e Zanotti, 2006, p. 35

²⁶ La comparabilità, ossia la possibilità di comparare i valori di interesse nel tempo (over time) e/o nello spazio (cross section), costituisce uno dei requisiti chiave di un buon indicatore.

e margine di intermediazione. Risulta relativamente semplice cogliere la coerenza dell'indicatore con la definizione generica di efficienza in ambito aziendale data dal rapporto input/output: il numeratore (*cost*) esprime appunto i costi di gestione necessari al conseguimento dell'output finale, rappresentato dai ricavi (*income*). È importante ricordare che i termini del rapporto in questione sono costituiti da valori aggregati e ciò è dovuto essenzialmente alla difficoltà di misurare singolarmente gli input e gli output del processo produttivo in banca.

Il *cost/income*, oltre a rappresentare un valido indicatore ai fini della misurazione della performance bancaria, è oramai riconosciuto come uno dei *topic theme* a livello strategico dalle stesse banche, sulla spinta anche degli organi di vigilanza verso migliori condizioni di gestione ed efficienza degli intermediari finanziari e a livello di sistema. In sede di pianificazione della propria attività, le banche sono solite stimare un valore-obiettivo da raggiungere entro un arco temporale di breve termine. Successivamente "le indicazioni gestionali che discendono dal monitoraggio dell'efficienza riguardano la possibilità di agire sulle variabili che compongono numeratore e denominatore affinché il rapporto diminuisca"²⁷. In termini concreti, per migliorare tale indicatore il management può operare sia sulla componente *cost efficiency*, andando quindi a ridurre il numeratore, sia cercando di sviluppare i ricavi (*revenue efficiency*), incrementando il valore del denominatore del rapporto in discorso. Una considerazione importante da fare in merito riguarda il fatto che il *cost/income*, per quanto ampiamente migliorabile, non sia riducibile all'infinito oltre un certo valore limite (non individuabile *ex-ante*).

È noto come in banca, più che in altre realtà imprenditoriali, una componente estremamente rilevante della voce costi sia costituita dai costi fissi (rappresentati da spese del personale, costi di impianto e di gestione, costi di affitto e così via), i quali risultano non eliminabili o comunque difficilmente riducibili oltre un certo valore. Nonostante ciò, la realtà dei fatti mostra come finora le banche abbiano optato principalmente per interventi finalizzati alla riduzione dei costi piuttosto che all'incremento dei ricavi. Ciò è principalmente dovuto al fatto che esse detengono un maggiore grado di controllo e una più ampia discrezionalità di azione sul fronte interno-organizzativo (e quindi sulla variabile costi operativi) rispetto a quello di mercato (attinenti al lato dei ricavi). Soprattutto nel breve periodo, infatti, esiste una serie di variabili di carattere esogeno che risultano lontane dal controllo diretto della banca: si fa qui riferimento particolare ai tassi di interesse e agli spreads che sono di competenza delle autorità monetarie a livello sovranazionale. Inoltre, l'incremento dei ricavi passa attraverso la realizzazione di prodotti innovativi o che

²⁷ Del Bene, 2006, p. 24.

comunque prevedono condizioni più vantaggiose agli occhi dei clienti rispetto a quelli offerti dalla concorrenza. Ciò si traduce in una lotta continua per accaparrarsi quote di mercato detenute dai concorrenti operanti nello stesso mercato. Da quanto detto emerge quindi la maggiore difficoltà derivante dall'intenzione di accrescere i ricavi rispetto a quella insita nella riduzione dei costi operativi.

Una volta verificata la bontà e la coerenza del *cost/income* per misurare l'efficienza bancaria, è doveroso notare che i risultati ottenuti di tale rapporto non sono esplicativi in termini assoluti, bensì devono essere relativizzati. Non esiste infatti un valore di tale indice al di sotto del quale una banca possa considerarsi efficiente (o viceversa inefficiente nel caso in cui non raggiunga tale valore); per avere un'idea sul grado di efficienza raggiunto è necessario effettuare azioni di *benchmarking* rispetto ad altri operatori del settore o confrontare le performance dell'indicatore per la stessa banca in differenti momenti temporali (solitamente di anno in anno) al fine di coglierne eventuali variazioni. Ecco quindi che il conseguimento di un grado soddisfacente di efficienza per qualsiasi azienda, ed in particolar modo per una banca, risulta "esprimibile attraverso una valutazione relativizzata rispetto alle condizioni d'azienda ed alle aspirazioni ed aspettative della compagine di governo"²⁸.

Nel corso dei successivi capitoli avremo modo di analizzare nel concreto le azioni attuate dal management finalizzate al miglioramento dell'efficienza nella gestione della banca. Come potremo vedere, alcune di esse sono rivolte alla riduzione dei costi, mentre altre mirano ad incidere sul lato dei ricavi, in un'ottica di miglioramento dell'indicatore appena individuato.

Per quanto il *cost/income* costituisca un indicatore coerente ai fini della misurazione dell'efficienza bancaria, non è tuttavia esente da critiche. Un limite non trascurabile risiede nel fatto che non considera le differenze nei prezzi di input e output per le diverse banche: valori che potrebbero anche sensibilmente variare a causa per esempio di un differente potere di mercato delle banche oppure di diversi contesti geografici e/o istituzionali. Un secondo punto debole del *cost/income* in merito al sua capacità di misurare l'efficienza bancaria consiste nella carenza esplicativa riguardo le caratteristiche qualitative dell'output: un volume di ricavi maggiore, a parità di costi, potrebbe essere il risultato dell'applicazione di prezzi più elevati ai prodotti bancari offerti o all'incremento dell'output venduto in termini quantitativi (Di Antonio, 2006). Nonostante le critiche che gli vengono portate, il *cost/income* rappresenta comunque l'indicatore che meglio esprime

²⁸ Del Bene, 2006, p. 25.

l'efficienza generale di una banca e che consente di confrontare con facilità ed immediatezza i livelli di efficienza conseguiti da diverse banche.

Al *cost/income* le banche sono solite affiancare altri indicatori che utilizzano elementi monetari di bilancio per misurare ulteriori aspetti dell'efficienza gestionale. Tra questi indichiamo il rapporto costi operativi/totale attivo, che consente di comprendere l'incidenza dei costi di gestione rispetto alle masse intermedie. Come risulterà semplice comprendere, vale lo stesso principio adottato in merito al *cost/income*: a parità di costi (input) una banca che riesce ad intermediare un volume maggiore di masse (output) sarà, quantomeno in linea teorica, più efficiente. Volendo approfondire l'analisi di tale indicatore, è possibile scomporre il numeratore del rapporto in questione nelle sue due componenti principali: costi del personale e spese amministrative²⁹ ottenendo i due seguenti indicatori:

- costi del personale/totale attivo;
- spese amministrative/totale attivo.

Questa scomposizione consente di indagare in maniera più approfondita l'incidenza delle due differenti tipologie di costo (che permangono comunque due grandezze aggregate) sul totale delle masse intermedie della banca. Anche per questi indicatori valgono i ragionamenti fatti in precedenza: un minor valore del rapporto delinea una condizione di migliore efficienza. Dunque, per abbassare il valore dell'indicatore è necessario ridurre il numeratore. Poiché la voce "costi del personale" risulta più difficile da modellare, gli interventi del management sono solitamente rivolti alla riduzione delle spese amministrative, che incidono in maniera significativa sul totale dei costi operativi delle banche.

1.3.2 I metodi statistici

Per stimare il livello di efficienza (e più precisamente l'efficienza tecnica, la cui valutazione si basa su grandezze fisiche non monetarie) di una banca sono state utilizzate dalla dottrina una serie di tecniche analitiche che fanno uso di strumenti statistici. Tali tecniche si fondano essenzialmente sulla costruzione di una funzione di frontiera e hanno l'obiettivo di misurare empiricamente quanto ciascuna banca sia vicina (o si discosti) da tale frontiera considerata efficiente. Questo è l'elemento concettuale che differenzia l'approccio delle tecniche statistiche da quello degli

²⁹ Si fa qui riferimento, per la precisione, alla voce di bilancio 150b "altre spese amministrative", escludendo quindi i costi del personale.

indicatori che si servono di dati di bilancio per la misurazione dell'efficienza bancaria. Come gli indicatori precedentemente analizzati, tali tecniche prescindono dal confronto della performance (in termini efficienza) realizzata con degli standard di riferimento individuati ex ante per una valutazione sul livello raggiunto.

È innanzitutto doveroso dire che i metodi statistici individuati ed utilizzati in letteratura per stimare l'efficienza variano a seconda dell'ambito³⁰ di manifestazione che se ne intende indagare. Per quanto riguarda la *X-efficiency*, diversi sono gli approcci adottati per effettuarne una stima; le tecniche utilizzate sono riconducibili essenzialmente a due categorie:

- tecniche parametriche;
- tecniche non parametriche.

I metodi parametrici, tipicamente utilizzati dalla letteratura statistica che si occupa di efficienza, “sono basati su tecniche econometriche più o meno avanzate, che cercano di stimare i parametri della funzione di produzione la cui forma deve essere già nota a priori”³¹. Tra questi figurano la *Stochastic frontier approach*³² (*SFA*), il *Thick frontier approach* (*TFA*) e il *Distribution free approach* (*DFA*). Queste differiscono tra loro per le modalità con cui separano le inefficienze dagli errori casuali³³. Le tecniche parametriche si basano sulla costruzione di ipotesi sia della forma delle funzioni, sia sulla distribuzione delle inefficienze e degli errori. Tuttavia tali metodi presentano l'indubbio punto di debolezza che, in caso di ipotesi (anche solo parzialmente) errate, le stime possono attribuire eventuali errori casuali ad inefficienze o viceversa, risultando spesso scarsamente significative (Franchini, 2002). Misure credibili della *X-efficiency* attraverso i metodi *TFA* o *DFA* stimano inefficienze medie comprese tra il 20 e il 25% dei costi sostenuti (Di Antonio, 2006).

Appartengono invece alle tecniche non parametriche la *Data envelopment analysis* (*DEA*) e la *Free disposal hull* (*FDH*), che sfruttano il fondamentale contributo di Farrell (1957). La prima (*Data Envelopment Analysis*) venne introdotta sul finire degli anni Settanta grazie al lavoro di Charnes, Cooper e Rhodes (1978), mentre la *Free disposal hull*, proposta per la prima volta da Deprins, Simar e Tulkens (1984)³⁴, ne costituisce un'evoluzione, nata dalla necessità di superare alcuni limiti evidenziati della *DEA* (Franchini, 2002). Entrambe si basano sull' “impiego di tecniche di

³⁰ Si fa qui riferimento ai 3 aspetti dell'efficienza precedentemente menzionati: *X-efficiency*, *scale efficiency* e *scope efficiency*.

³¹ Vassallo, 1999, p. 115.

³² Conosciuto anche con il nome di *Economic frontier approach* (*EFA*).

³³ Per un'analisi più dettagliata sugli approcci elencati cfr. Franchini (2002, note 7-8 pp. 24-25), Berger e Humphrey (1997), Berger e Mester (1997) e Resti (1995).

³⁴ In merito alla *FDH* cfr. anche Tulkens (1990) e Destefanis, Pavone (1996).

programmazione lineare per la costruzione della frontiera efficiente e la misurazione dell'efficienza di una banca"³⁵. A differenza di quelle parametriche, le tecniche non parametriche non impongono l'utilizzo di specifiche forme funzionali, consentendo alle banche di individuare la combinazione dei pesi di input ed output che permettono loro di massimizzare l'efficienza. Inoltre, un altro elemento di differenziazione rispetto ai precedenti metodi parametrici è rappresentato dal fatto che non prendono in considerazione gli errori casuali. Infine assegnano l'attributo di "efficiente" a più di un intermediario sulla base di una *best practice* ideale stabilita ex-ante, senza operare opportune distinzioni tra le banche oggetto d'analisi in merito al grado di efficienza raggiunto. Per essere più chiari, alla massima efficienza raggiungibile viene assegnato il valore pari a 1 e risultano efficienti tutte quelle banche che assumono un valore prossimo all'unità, senza però distinguere in maniera più approfondita i livelli di efficienza raggiunti dai vari intermediari.

In particolar modo la DEA³⁶ viene utilizzata per misurare le performance delle singole unità produttive (*Decision Making Unit, DMU*) relativamente ad un insieme di più unità produttive utilizzate per il confronto. Essa confronta le diverse DMU selezionate con la DMU considerata efficiente, rilevandone l'efficienza relativa. Senza entrare negli specifici dettagli tecnici riguardo tale tecnica non parametrica, ci limitiamo a sottolinearne l'aspetto esplicativo, che consente di inserirla a pieno titolo tra i metodi di *benchmarking* maggiormente utilizzati in ambito manageriale.

Per quanto riguarda invece la stima di *scale efficiency*³⁷ e *scope efficiency*³⁸, la dottrina ha fatto ricorso a funzioni di costo di vario tipo nel corso degli ultimi 50 anni: *Cobb-Douglas*, *constant elasticity of substitution (CES)*, *translog (transcendental logarithmic)*, *hybrid translog* e *Fourier flexible*. Ciascuna di esse si distingue dalle altre "per la diversa capacità di approssimazione della reale funzione di costo di un'impresa bancaria"³⁹. Nonostante le medesime forme funzionali siano state utilizzate per stimare gli effetti sull'efficienza, la dottrina riconosce più problematica la stima della *scope efficiency* rispetto a quella della *scale efficiency*, e ciò giustifica l'esiguo numero di indagini empiriche sulla *scope efficiency*.

³⁵ Franchini, 2002, p. 26.

³⁶ Diversi autori hanno contribuito nel corso degli anni a sviluppare tale metodo statistico. Per approfondimenti sull'evoluzione della DEA cfr. Charnes, Cooper, Seiford, Stutz (1983), Banker, Charnes e Cooper (1984), Fare et al. (1985), Seiford e Thrall (1992) e Resti (1994).

³⁷ Per *scale efficiency* si intendono gli effetti sull'efficienza dovuti al verificarsi di economie di scala nella produzione.

³⁸ Con il termine *scope efficiency* si fa invece riferimento agli effetti sull'efficienza dovuti al raggiungimento di economie di scopo. Avremo modo di approfondire questo aspetto nel capitolo successivo.

³⁹ Franchini, 2002, p. 32.

La *Cobb-Douglas* e la *CES*⁴⁰ sono, in termini cronologici, le prime due forme funzionali adottate in letteratura ma, imponendo assunzioni assai restrittive in merito all'elasticità di sostituzione fra gli input, risultano essere alquanto rigide e difficilmente modellabili. Per superare questa rigidità è stata successivamente introdotta la funzione *translog*⁴¹, in grado di rappresentare processi produttivi che impiegano più di due input e più di due output, e più flessibile rispetto alle precedenti grazie all'assenza di eccessive restrizioni in relazione all'elasticità di sostituzione dei fattori produttivi. Pur con i suoi limiti⁴², la *translog* ha costituito fino ad inizio anni 2000 la forma funzionale più utilizzata per la sua capacità di cogliere le efficienze dovute ad economie di scala e di scopo.

La *hybrid translog*⁴³, introdotta ad inizio anni '80, rappresenta un'evoluzione della già citata *translog* ed è stata sviluppata con l'obiettivo di superarne i punti deboli. La realtà dei fatti mostra però che, nonostante parziali miglioramenti, essa continua a manifestare talune problematiche rimaste irrisolte.

Infine, la *Fourier flexible* costituisce l'ultima delle forme funzionali individuate dalla letteratura per stimare gli effetti sull'efficienza di economie di scala e di diversificazione. Essa è un approccio semi non parametrico che approssima con elevato grado di significatività la reale funzione di costo di una banca sfruttando le serie di Fourier, ossia combinazioni lineari di funzioni di seno e coseno (Mitchell e Onvural, 1996).

⁴⁰ Questa forma funzionale venne introdotta per la prima volta da Arrow et al. (1961).

⁴¹ Tale tecnica statistica fu sviluppata da Christiansen, Jorgenson e Lau (1971, 1973) in relazione alle imprese monoprodotto. Successivamente Burgess (1974) e Diewert ne ampliarono l'efficacia, estendendone l'applicazione anche alle imprese multiprodotto.

⁴² A tal proposito si vedano Conigliani et al. (1991), Berger, Hunter e Timme (1993), McAllister e McManus (1993) e Molyneux, Altunbas e Gardener (1996).

⁴³ Venne introdotta da Caves, Christiansen e Tretheway (1980).

Capitolo 2

GLI STRUMENTI

2.1 L'equilibrio di gestione: il trade-off tra efficienza ed efficacia

La difficile situazione attraversata dal sistema bancario negli ultimi anni ha posto il tema dell'efficienza al centro dell'attenzione dei *policy makers* e del management di banca. In un tale contesto di difficoltà, "al fine del conseguimento di superiori obiettivi di redditività, la leva dell'efficienza operativa diventa critica, nella misura in cui le altre fonti/leve tradizionali di creazione del valore (margine di interesse, diversificazione dei ricavi, espansione territoriale, fusioni e acquisizioni, leva finanziaria e ottimizzazione dell'*equity*) si vanno inaridendo o appaiono comunque non sufficienti"⁴⁴. Ecco quindi che il perseguimento di migliori risultati in termini di efficienza si palesa come il mezzo attraverso cui incrementare la redditività della banca.

Nonostante l'efficienza abbia assunto nel tempo un ruolo rilevante anche all'interno delle banche, è noto a tutti che la condizione imprescindibile ai fini della sopravvivenza di qualsiasi azienda è pur sempre costituita dall'efficacia della gestione.

L'efficacia è generalmente intesa come la capacità dell'azienda di raggiungere (con successo) i propri obiettivi (Del Bene, 2006) e viene solitamente espressa come il rapporto tra risultati conseguiti ed obiettivi prefissati. I giudizi sull'efficacia implicano quindi una valutazione ex post del grado di conseguimento degli obiettivi desiderati. Questi ultimi possono essere di varia natura, quali ad esempio il raggiungimento di un determinato livello di profitto o dell'accrescimento della quota di mercato (obiettivi tipici dell'efficacia interna o gestionale della banca), oppure l'incremento del grado di soddisfazione della clientela (caratteristico invece dell'efficacia esterna o sociale). In particolar modo, concentrando la nostra attenzione su quest'ultimo aspetto, possiamo notare come la soddisfazione del cliente passi attraverso la realizzazione di un prodotto⁴⁵ in grado di appagarne bisogni ed aspettative. In altri termini, l'efficacia è "subordinata alla capacità dell'impresa di accrescere il valore offerto ai clienti (*value proposition*), inteso come confronto fra i

⁴⁴ Di Antonio, 2006, p. 15.

⁴⁵ Si fa qui riferimento all'accezione più generale del termine, che include anche i vari servizi annessi al prodotto *core* tra cui la consulenza pre-vendita e l'assistenza post-vendita, una relazione trasparente, tempi di consegna ed assistenza ridotti, e così via.

benefici ottenibili dal prodotto (bene e/o servizio) e i costi di varia natura a questi connessi”⁴⁶. L’approccio della *customer-based view* pone infatti la creazione di valore per il cliente come punto focale delle strategie di marketing. Clienti soddisfatti e fidelizzati costituiscono le fondamenta per l’azienda ai fini del proseguimento della propria attività, ne determinano lo sviluppo della redditività nel tempo e sono in grado quindi di sancirne il successo o l’insuccesso. Le considerazioni appena svolte in merito alla generica impresa sono valide a pieno titolo anche per le banche.

Una volta compresa la contemporanea rilevanza dell’efficienza e dell’efficacia nella gestione dell’azienda, risulta importante capire la relazione che si instaura tra queste due condizioni. Esse potrebbero apparire in netta contrapposizione tra loro in quanto si fondano su presupposti diametralmente opposti: mentre l’efficienza punta principalmente alla riduzione dei costi della gestione operativa, l’efficacia mira alla realizzazione di un prodotto/servizio in grado di soddisfare nel miglior modo possibile la domanda, senza però tenere nella dovuta considerazione il lato dei costi. Si viene così a creare un *mis-matching* nel simultaneo raggiungimento delle due condizioni.

In realtà questi due aspetti della gestione risultano complementari e indispensabili ai fini di una performance economica positiva. Partiamo da una banale considerazione per comprendere i meccanismi che si instaurano in merito alle scelte strategiche adottate dall’azienda: il cliente è solitamente disposto a pagare di più per un prodotto dotato di un *quid* ulteriore rispetto ai prodotti offerti dalla concorrenza, sia esso rappresentato da qualità tecniche, aspetti tangibili, psicologici, di servizio pre e post-vendita e così via. L’azienda, dal canto suo, deve sostenere dei costi aggiuntivi (variabili a seconda di ciò che viene offerto) per garantire questo *quid* qualitativamente migliore, che giustifica il prezzo superiore applicato al prodotto.

Per meglio capire il concetto basti pensare alle scelte strategiche delle banche in tema di gestione dei propri prodotti in relazione sia ai clienti acquisiti che a quelli potenziali. A tal proposito, “la necessità di garantire un’adeguata corrispondenza tra offerta e domanda rappresenta un imperativo strategico cruciale per l’impresa e per il marketing, a partire dallo stato di eterogeneità della domanda”⁴⁷. Prendiamo in considerazione le due strategie opposte in tema di differenziazione del prodotto. La prima, che prevede la realizzazione di un unico prodotto⁴⁸ indifferenziato da offrire ad una clientela variegata e l’utilizzo di un solo operatore per gestire le

⁴⁶ Busacca e Bertoli, 2009, p. 76.

⁴⁷ Grandinetti e Mason, 2008, pp. 177-178.

⁴⁸ Il ricorso a tale ipotesi fortemente irrealistica è esclusivamente funzionale ad argomentare il concetto che si intende esprimere: abbiamo avuto modo di vedere infatti come la banca si caratterizzi per essere un’azienda multi-prodotto, o meglio ancora, multi-servizio.

relazioni con i clienti, rappresenta la soluzione che consente alla banca di minimizzare i costi e quindi di ottenere la condizione di massima efficienza; ma ciò si presenta in netto contrasto con l'obiettivo del perseguimento dell'efficacia poiché i clienti, per loro natura, si caratterizzano per bisogni, esigenze, aspettative e desideri anche molto differenti tra loro.

Dal punto di vista completamente opposto, la seconda "strategia" prevede la realizzazione di soluzioni estremamente personalizzate (e quindi un'offerta eccessivamente frammentata) in merito al prodotto/servizio offerto e un funzionario interamente dedicato nel mantenimento del rapporto cliente-azienda: questa rappresenta la scelta ottimale ai fini della massimizzazione dell'efficacia, ma comporta un utilizzo eccessivo di risorse per la banca e quindi costi elevatissimi non sostenibili nel lungo periodo.

In una situazione del genere, la soluzione auspicabile appare il ricorso alla segmentazione del mercato ed alla conseguente differenziazione dell'offerta in relazione ai segmenti di domanda individuati ex ante. Con l'espressione segmentazione del mercato si fa riferimento al processo di analisi ed interpretazione della domanda dei clienti e la conseguente ripartizione del mercato in gruppi omogenei al loro interno, ciascuno dei quali caratterizzato da una specifica funzione di domanda. Chiaramente, una segmentazione "perfetta", ossia in grado di rappresentare appieno tutti i clienti di un determinato segmento attraverso un'unica funzione di domanda, rappresenterebbe la situazione ottimale ma al tempo stesso utopistica, in quanto non realizzabile per diversi motivi. Si pone quindi il problema dell'individuazione del numero di segmenti in cui ripartire il mercato, compatibilmente con le risorse ed il bacino d'utenza tipiche di ciascuna realtà bancaria. Poiché non è identificabile a priori un numero di gruppi ottimale, ecco quindi che un'efficace e funzionale segmentazione della clientela si basa sulla "capacità di rappresentare lo stato di eterogeneità della domanda se le differenze nelle funzioni di domanda individuali intrasegmento risultano modeste a confronto con le differenze intersegmento"⁴⁹.

Le peculiarità che contraddistinguono il settore bancario e le differenti tipologie di aziende che lo compongono inducono a sostenere che non sia possibile individuare un modello di segmentazione della domanda univoco, ossia valido per tutte le banche. Inoltre è necessario tenere in considerazione il fatto che i modelli di segmentazione sono caratterizzati da due aspetti rilevanti quali relatività e dinamicità: per quanto riguarda il primo è sufficiente pensare che ogni banca, in relazione alle proprie caratteristiche, agli obiettivi strategici, alla tipologia della clientela e alla localizzazione territoriale risulta differente dalle altre e quindi adotta tecniche e variabili

⁴⁹ Grandinetti e Mason, 2008, p. 179.

“soggettive” nella determinazione dei propri segmenti-obiettivo; in riferimento al secondo aspetto, invece, è doveroso considerare che i processi di segmentazione e i confini dei segmenti non sono assolutamente statici, bensì variano nel tempo a causa dei cambiamenti delle preferenze e dei bisogni dei clienti e man mano che i concorrenti riducono eventuali gap di offerta (Munari, 1988). Il fattore “dinamismo” impone alle banche di usufruire di modelli di segmentazione per quanto possibile flessibili al fine di ridurre i rischi e i costi derivanti da processi di segmentazione rigidi e difficilmente modificabili.

Una volta realizzata la segmentazione⁵⁰, la banca può pensare all’articolazione della propria offerta, differenziandola in base ai segmenti individuati. Nell’effettuare questa operazione deve innanzitutto tenere presente una serie di condizioni quali le risorse economico-finanziarie, umane, tecnologiche e strutturali a disposizione, gli obiettivi strategici (di redditività e non solo) che intende perseguire, l’immagine aziendale che vuole trasmettere, la presenza dei concorrenti. Facendo in particolar modo riferimento alla prima delle condizioni elencate, la banca deve decidere come allocare le risorse, di quale tecnologie dotarsi e in quale business entrare.

Il ricorso alla segmentazione del mercato costituisce quindi il compromesso per le banche ai fini del contemporaneo perseguimento dell’efficacia e dell’efficienza. La ricerca dell’equilibrio delle due componenti in questione rappresenta infatti la condizione imprescindibile ai fini di un soddisfacente risultato della gestione economico-finanziaria della banca nel medio-lungo termine. In merito al rapporto esistente tra efficienza bancaria ed efficacia è doveroso porre lo sguardo su un aspetto meritevole di attenzione. Esso riguarda la possibilità che una banca possa operare efficientemente senza però essere efficace, e viceversa. In linea teorica una banca può infatti risultare efficiente dal punto di vista economico, senza riuscire a raggiungere gli obiettivi che si è prefissata. È questo il caso di banche che operano con particolare attenzione al lato dei costi e presentano buoni indicatori di efficienza, ma con evidenti lacune dal punto di vista della redditività, ovvero non riscontrando piena soddisfazione nella clientela.

Al contrario, è possibile che una banca risulti altamente performante in riferimento all’efficacia, ma presenti livelli di efficienza nella gestione particolarmente bassi e largamente migliorabili. Questa seconda tipologia di intermediario di successo ma caratterizzato da elevate inefficienze interne ha contraddistinto fortemente il settore bancario italiano negli ultimi trent’anni circa fino ai primi anni 2000.

⁵⁰ Processo che richiede comunque dei costi, sia economici che in termini di tempo da dedicare a tale attività.

Possiamo quindi concludere che miglioramenti dell'efficienza sono auspicabili - e addirittura necessari - purché non vengano conseguiti a scapito dell'efficacia o della qualità del servizio offerto: qualora ciò avvenga, l'azienda si trova in una condizione di squilibrio nella gestione. L'efficienza si configura infatti come strumentale rispetto all'efficacia, in quanto deve migliorare la capacità dell'azienda di offrire adeguata risposta ai bisogni della clientela. Se ciò non avviene, il miglioramento dell'efficienza rimane fine a sé stesso, provocando un peggioramento della capacità di perseguire la mission istituzionale e gli obiettivi strategici individuati a monte.

Volendo sintetizzare il rapporto che si instaura tra le due condizioni in questione possiamo ricorrere a Starling⁵¹, il quale scrive: "In sum, governance concerns not only meeting goals (effectiveness) but also doing so as efficiently as possible". Questa affermazione ci consente di affermare che l'attività aziendale deve essere rivolta al raggiungimento degli obiettivi prefissati attraverso l'utilizzo razionale delle risorse a disposizione. La banca deve quindi operare seguendo il principio dell'economicità. Tale concetto sintetizza infatti la sua capacità nel lungo periodo di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi. In questo senso essa esprime l'anello di congiunzione tra efficienza ed efficacia nella gestione della banca.

2.2 Gli interventi strategici per migliorare l'efficienza

Negli ultimi anni, anche a seguito degli eventi verificatisi nel panorama sia nazionale che internazionale, le pubbliche autorità hanno focalizzato buona parte della loro attenzione al miglioramento dell'efficienza, la quale consente di raggiungere un duplice scopo: "da un lato favorisce la riduzione del costo dell'intermediazione finanziaria a vantaggio dei soggetti partecipanti e, dall'altro, accresce la competitività delle banche nazionali nei confronti dei concorrenti esteri"⁵². In questo senso l'efficienza costituisce un aspetto fondamentale della gestione bancaria: determinando riduzioni dei costi e ampliamenti di ricavi e profitti, essa fornisce un contributo essenziale al consolidamento dell'equilibrio economico nel medio e lungo periodo.

Molto si è dibattuto in letteratura in merito all'esistenza di una strategia che potesse condurre le banche all'efficienza, in particolar modo in un mercato globalizzato e fortemente competitivo come quello determinatosi con l'abbattimento dei confini ideali presenti fino all'ultimo decennio

⁵¹ Starling, 2005, p. 21.

⁵² Franchini, 2002, p. 16.

del secolo scorso. Gli operatori del settore si interrogano tuttora sulla possibilità di individuare un modello di riferimento da seguire. Nonostante lo sforzo profuso e le tendenze osservabili a livello empirico in merito alle strategie adottate dagli intermediari finanziari di successo, è doveroso dire che la concezione di una strategia universalmente valida, ideale e quindi “modellizzabile” non sia raggiungibile a priori. Le ragioni che confermano quanto detto sono essenzialmente riconducibili a:

- L’eterogeneità delle tipologie di banche esistenti, ciascuna delle quali presenta una propria storia, una propria struttura e una *vision* unica ed irripetibile;
- L’eterogeneità dei contesti territoriali, sia a livello macro (nazionale) che a livello micro (regionale o sub-regionale), che condizionano non poco l’attività delle banche.
- La dinamicità e la variabilità dei contesti sopra indicati, che determinano situazioni in continua evoluzione e fanno sì che una strategia valida ed efficace in un determinato istante temporale possa perdere valore in breve tempo.

Essendo più precisi, nella ricerca di un modello di business di successo (e quindi efficace) improntato all’efficienza nella gestione, le banche si sono limitate ad effettuare scelte strategiche piuttosto che realizzare vere e proprie strategie *tout court*. In altri termini, non è possibile parlare di “strategia efficiente”, quanto piuttosto una serie di interventi specifici e orientati al miglioramento dell’efficienza (e quindi alla riduzione del *cost/income*).

Nel perseguire tale obiettivo, come già argomentato nel primo capitolo, le banche hanno privilegiato l’attuazione di azioni finalizzate a ridurre i costi operativi piuttosto che all’incremento dei ricavi. Riuscire ad aumentare il denominatore del rapporto in questione mantenendo pressoché invariata la voce dei costi⁵³ risulta infatti particolarmente complicato per gli intermediari, per le ragioni già espresse in precedenza⁵⁴.

Analizzando il problema dal punto di vista dei costi, è innanzitutto doveroso considerare il fatto che la ricerca dell’efficienza economica non possa essere ricondotto ad una politica di leadership di costo⁵⁵. Tale strategia si basa sul presupposto secondo cui “abbassando la struttura dei costi si

⁵³ O, in altre parole, riuscire ad aumentare i ricavi più che proporzionalmente rispetto all’incremento dei costi.

⁵⁴ Si veda capitolo 1, pag. 14.

⁵⁵ In merito Munari (1988) scrive: “La strategia di perseguimento della leadership di costo nei confronti di individuati concorrenti si basa sul principio che la banca riesca a ridurre i costi medi unitari in modo superiore alla riduzione operata nelle condizioni unitarie di regolamento praticate alla clientela. Ciò comporta che la banca abbia sviluppato maggiori capacità di controllo dei costi rispetto ai suoi concorrenti, sia per il raggiungimento di più efficienti configurazioni e organizzazione dei processi operativi a parità di volume di attività, sia per il più efficace conseguimento di economie di costi all’aumentare della scala produttiva, sia, infine, per una maggiore forza contrattuale conseguita nei confronti delle aziende fornitrici (lavoro, hardware e software informatici, base monetaria, servizi vari). In altre parole, il “risparmio” di costi che la banca riesce a realizzare è tale da consentirle di conseguire risultati reddituali soddisfacenti (eliminando così la minaccia determinata dall’accentuarsi delle pressioni competitive) pur abbassando le condizioni praticate alla clientela in modo tale da superare le differenze di valore dell’offerta delle altre aziende concorrenti” (p. 66). Inoltre, “se è vero che una politica di *cost leadership* è presupposto indispensabile per realizzare una *price competition* è anche vero che la banca che la persegue realizza un vantaggio competitivo

adeguare il prezzo al valore attribuito al prodotto e si persegue l'obiettivo della redditività ricercato"⁵⁶. Il recupero di efficienza non può e non deve essere ridotto ad un mero ed indiscriminato taglio dei costi operativi, in quanto comporterebbe un considerevole ridimensionamento del livello qualitativo del servizio offerto. Ciò si tradurrebbe nell'insoddisfazione della clientela e quindi nell'inefficienza di gestione in relazione al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

È ormai una prassi consolidata che il miglioramento dell'efficienza in banca passi attraverso la riduzione del *cost/income*. A tale scopo, le banche possono agire sia sulla leva dei costi, riducendo il numeratore dell'indicatore in questione, sia su quella dei ricavi, incrementandone il denominatore. La realtà dei fatti mostra come gli intermediari finanziari abbiano tendenzialmente privilegiato intervenire sul lato dei costi, essendo questi una variabile interna all'azienda e quindi più facilmente aggredibile.

Com'è noto, i costi operativi nelle aziende bancarie sono riconducibili alle spese per il personale (che costituisce la voce di costo più rilevante a causa del suo elevato ammontare sul totale dei costi di gestione) e alle spese amministrative. Mentre alcuni interventi finalizzati al recupero di efficienza impattano separatamente su una delle voci in questione, altri incidono contemporaneamente su entrambe e per tale ragione non risulta facile isolare gli effetti sulle stesse dovute a ciascun intervento correttivo da parte del management.

Giova inoltre ricordare che, indipendentemente dallo strumento utilizzato, l'obiettivo di riduzione dei costi deve essere perseguito mantenendo sempre – se non incrementando – la qualità del servizio offerto alla clientela, pena una riduzione delle performance aziendali e la perdita di competitività nel mercato. È evidente infatti come nelle scelte manageriali in tema di interventi correttivi finalizzati alla riduzione dei costi, si presenti con puntuale ricorrenza il rapporto dicotomico tra efficacia-efficienza nella gestione, che prevede la costante ricerca dell'equilibrio tra le due componenti.

Nel proseguo del capitolo ci proponiamo di individuare alcuni tra i principali ambiti di intervento a disposizione del management bancario per migliorare il livello di efficienza degli intermediari. In primo luogo tratteremo il rapporto esistente tra dimensione aziendale ed efficienza, cercando di

solo se riesce a mantenere nel tempo la sua posizione di leadership nei confronti dei concorrenti di riferimento. Standardizzazione dei servizi e dei processi produttivi, politiche di integrazione verticale e orizzontale, automatizzazione delle operazioni, massimo coinvolgimento della clientela nell'esecuzione di operazioni elementari, impostazione di rigide procedure esecutive, accentramento di funzioni per conseguire economie di scala, riduzione al minimo indispensabile del personale, sono tutte azioni rivolte al conseguimento della leadership sui costi." (ibidem, pp. 68-69).

⁵⁶ Munari, 1988, p. 71.

cogliere gli eventuali vantaggi derivanti dalla crescita dimensionale nell'ottica del miglioramento dell'efficienza bancaria. Successivamente analizzeremo il ruolo della tecnologia nel settore bancario con particolare riferimento agli investimenti ICT (*Information e communication technologies*) e al loro impatto sull'efficienza. Cercheremo poi di approfondire il tema dell'*outsourcing* in merito alle scelte delle banche di internalizzare o esternalizzare alcune attività del proprio business, valutando quali siano i vantaggi che gli intermediari possono conseguire dal ricorso a tale pratica. Infine prenderemo in considerazione i delicati interventi di razionalizzazione delle strutture bancarie per eliminare le inefficienze.

2.3 La crescita dimensionale

Com'è noto, il miglioramento dell'efficienza è divenuto condizione indispensabile per il mantenimento della competitività nel più allargato contesto internazionale. La scarsa attenzione all'efficienza condanna infatti spesso l'intermediario alla fuoriuscita dal settore bancario. La crescita delle dimensioni aziendali viene indicata da gran parte degli operatori del settore quale mezzo più importante ai fini della riduzione dei costi e del miglioramento delle performance aziendali sotto diversi punti di vista. Prima di indagare la relazione esistente tra dimensione aziendale ed efficienza, riteniamo opportuno chiarire cosa intendiamo per *dimensione* di un intermediario e quali sono le principali modalità di crescita dimensionale delle banche.

Il tema della dimensione delle aziende ha da sempre costituito oggetto di particolare interesse, sia da parte degli economisti in merito al ruolo svolto da queste nel contesto economico, sia degli esperti di economia aziendale, che nei decenni ne hanno studiato gli aspetti organizzativi, decisionali e comportamentali. La dimensione rappresenta una delle variabili chiave per l'impresa ai fini della determinazione della strategia. Al tempo stesso, il raggiungimento un determinato livello dimensionale può costituire un obiettivo strategico per l'impresa stessa.

Le riflessioni di carattere generale che verranno effettuate riguardo la generica azienda di produzione possono essere sicuramente estese anche alle banche, pur tenendo nella dovuta considerazione il fatto che queste ultime sono "caratterizzate da condizioni interne ed esterne di ordine tecnico, economico e sociale non riscontrabili in altri settori"⁵⁷.

Prima di procedere con l'analisi della relazione tra dimensione aziendale ed efficienza, risulta fondamentale capire cosa si intende con l'accezione *dimensione aziendale*. La prima

⁵⁷ Lorusso, 1984, p. 6.

considerazione da fare a tal riguardo è che non esiste una definizione univoca ed assoluta per identificare la dimensione d'impresa. Tale concetto risulta infatti indeterminato e presenta tante sfaccettature differenti quanti sono i fattori considerati che ne possono determinare l'interpretazione, siano essi di carattere materiale o immateriale, economico o finanziario. "I fattori che rendono relativa la dimensione del concetto di dimensione afferiscono alla molteplicità dei problemi economico-aziendali che possono essere indagati, alla diversità settoriale, ai valori di azienda e di gestione, agli aspetti strutturali ed organizzativi, insomma a tutte quelle circostanze che, interagendo, influenzano l'esistenza e l'operatività dell'azienda"⁵⁸. È necessario inoltre considerare tutte quelle condizioni esogene relative all'ambiente, al mercato di riferimento e alle disposizioni stabilite dalle autorità vigenti che, direttamente o indirettamente, condizionano, e in taluni casi addirittura impongono, una certa struttura dimensionale alle aziende.

Le banche, pur essendo accomunate alle altre aziende dalla natura imprenditoriale che le contraddistingue, presentano criteri del tutto unici in merito alla definizione della loro dimensione. Ecco quindi che per valutare la grandezza di una banca e poterla confrontare con le altre si utilizzano solitamente parametri quantitativi quali il margine di intermediazione, il totale dei fondi intermediati (dato dalla somma del volume della raccolta e quello degli impieghi), l'attivo di stato patrimoniale, il numero di dipendenti (anche se tale parametro non risulta tipico solamente degli intermediari bancari) e il numero di sportelli.

I parametri dimensionali individuati offrono senza dubbio informazioni di rilievo per dare un'idea sulla dimensione per così dire "tangibile" della banca, ma non sono esaurienti nell'esprimerne la grandezza in senso assoluto. Ciascuno di essi, infatti, presenta chiari limiti di significatività se singolarmente considerato, in quanto fornisce una misura parziale della dimensione della banca. A titolo esemplificativo basti pensare che non è affatto automatico che una banca con una rete sportelli più estesa sia in termini geografici che numerici presenti un volume superiore di fondi intermediati rispetto ad una banca con un numero inferiore di filiali e operante in un'area più circoscritta.

In merito alla ridotta capacità esplicativa delle misure individuate, è inoltre doveroso tenere in considerazione il fatto che, qualunque sia la variabile utilizzata per valutare la dimensione aziendale e per quanto la variabile scelta risulti idonea e coerente a quantificarne la "grandezza", permangono ulteriori problemi inerenti la comparabilità delle banche tra loro. Esistono infatti nella realtà differenti tipologie di intermediari, non solo a livello dimensionale, ma soprattutto in

⁵⁸ Lorusso, 1984, p. 8.

termini di attività svolte e core business aziendale: risulta quindi facile ed immediato comprendere come non sia completamente coerente confrontare “un intermediario dedicato all’attività creditizia a breve termine, con un altro viceversa focalizzato alla concessione di credito a lungo termine, una banca con canali distributivi molto tecnologici con un’altra dotata di una rete distributiva tradizionale e capillare, oppure ancora due banche che, pur operando con reti distributive tradizionali, hanno fatto nel tempo scelte molto diverse in tema di dimensione ottimale della filiale”⁵⁹.

È importante quindi ricordare che ogni qual volta si discute in merito alla “grandezza” di una banca è necessario accordarsi preventivamente sul significato che si intende attribuire al termine *dimensione*, al fine di poter ragionare ed operare seguendo il medesimo criterio di uniformità.

Nel nostro caso, quando nel proseguo della trattazione parleremo di dimensione della banca ci riferiremo all’estensione fisica della sua rete distributiva, ossia al numero di sportelli di cui dispone.

2.3.1 Le modalità di crescita dimensionale

Una volta chiarita l’accezione di dimensione che intendiamo utilizzare ai fini del nostro lavoro, è opportuno effettuare un breve excursus in merito alle modalità di crescita dimensionale degli intermediari. Le banche hanno a disposizione diverse soluzioni ai fini di incrementare le proprie dimensioni. A tal riguardo si è soliti distinguere lo sviluppo delle dimensioni aziendali in due tipologie:

- crescita per linee interne;
- crescita per linee esterne.

Per quanto riguarda la prima tipologia, si fa riferimento sia all’ampliamento della rete distributiva (tradizionale) attraverso l’apertura di ulteriori sportelli, sia dalla costituzione *ex novo* di unità operative interne all’azienda che si occupino di un nuovo business precedentemente non affrontato. L’ampliamento della rete fisica è solitamente la soluzione adottata dalle banche minori che intendono crescere dimensionalmente, ma risulta adottabile (ed effettivamente adottata in passato) anche da intermediari maggiormente sviluppati sul lato dimensionale. La costituzione di una nuova *business unit* rappresenta invece una delle modalità di espansione utilizzata dalle banche che intendono ampliare il proprio portafoglio di offerta. La tipologia di espansione per

⁵⁹ Mottura, 2011, p. 115.

unità di business è caratteristica invece di aziende che intendono crescere verticalmente, integrando al proprio interno nuove funzioni. Questa scelta è tipica delle banche già di dimensione rilevante che aspirano a diventare una banca universale.

In merito invece alla seconda tipologia, le modalità di sviluppo dimensionale si presentano decisamente più articolate. La crescita per linee esterne può infatti avvenire in diversi modi attraverso operazioni di finanza straordinaria quali:

- acquisizioni vere e proprie, consistenti nel “l’acquisto da parte di una banca, o della capogruppo di un gruppo bancario diversa da una banca, della partecipazione totalitaria, di maggioranza o di controllo, su un’altra banca. Quest’ultima entra in tal modo a far parte del gruppo acquirente e le sue attività si consolidano con quelle svolte dalle altre unità del gruppo, anche nel caso in cui la banca acquisita mantenga la propria autonomia patrimoniale e la propria personalità giuridica. In questi casi è quindi il gruppo che acquisisce una maggiore quota di mercato e che aumenta il grado di concentrazione del sistema”⁶⁰;
- fusioni⁶¹ tra banche, attraverso le quali due (o più) intermediari danno origine ad un’unica entità, che quindi “si presenta come la somma delle variabili patrimoniali delle due (o più) banche oggetto della fusione e, pertanto, la sua quota di mercato risulta ampliata rispetto a quella della banca acquirente nel momento che precede la fusione”⁶². Le banche coinvolte nel processo di fusione non conservano l’autonomia patrimoniale e la personalità giuridica.

A causa della crescente frequenza con cui si sono manifestate nel panorama nazionale ed internazionale, una considerazione a parte merita la costituzione di gruppi bancari⁶³ e conglomerati finanziari⁶⁴. Queste rappresentano tre differenti forme giuridiche riconosciute dalle

⁶⁰ Ruozi, 2006, p. 326.

⁶¹ I processi di fusione possono assumere veste giuridica diversa e sono essenzialmente riconducibili a due tipologie:

- Fusioni per unione (chiamate anche “fusioni proprie”): due o più istituti di credito, solitamente di dimensioni simili, conferiscono i loro patrimoni ad un soggetto di nuova costituzione che subentra nella titolarità dei rapporti delle banche interessate nell’operazione;
- Fusioni per incorporazione: una banca incorpora una o più banche (solitamente di dimensioni inferiori) acquisendone i patrimoni e subentrando nella titolarità dei rapporti in essere degli istituti incorporati.

⁶² Ruozi, 2006, p. 327.

⁶³ Un gruppo bancario è composto da:

- la banca italiana) capogruppo e le società bancarie, finanziarie e strumentali controllate oppure
- la società finanziaria capogruppo italiana e le società bancarie, finanziarie e strumentali controllate, se nell’insieme delle società controllate vi è almeno una banca e le società bancarie e finanziarie vi hanno rilevanza determinante (fonte: www.bancaditalia.it)

⁶⁴ I conglomerati finanziari sono gruppi di imprese, attivi in maniera significativa nei settori assicurativo e bancario o dei servizi di investimento, che comprendano almeno un’impresa assicurativa e una operante nel settore bancario o dei servizi di investimento, e che abbiano al vertice un’impresa regolamentata oppure svolgano attività principalmente nel settore finanziario (fonte: www.bancaditalia.it).

autorità di vigilanza ma accomunate dalla presenza al loro interno di soggetti di diversa natura (quali banche, altre tipologie di società operanti nel settore dell'intermediazione finanziaria e dei servizi, società assicurative) e di una capogruppo incaricata di indicare la direzione strategica dell'ente stesso. L'obiettivo principale di tali fenomeni di concentrazione è rappresentato dalla ricerca della diversificazione del portafoglio di attività attraverso la crescita esterna, essendo le varie società appartenenti al gruppo caratterizzate da elevata specializzazione (per segmenti di attività, per segmenti di clienti e/o per aree geografiche).

È importante sottolineare il fatto che le operazioni di crescita dimensionale per linee esterne, nelle differenti forme che possono assumere, sono sicuramente più rilevanti - almeno in termini quantitativi - ai fini dei processi di concentrazione bancaria rispetto alle forme di crescita interna. Essendo più precisi, considerando l'aspetto qualitativo dei soggetti coinvolti in tali operazioni, "le protagoniste attive dei processi di crescita esterna sono state le banche di medie e grandi dimensioni, caratterizzate da una equilibrata situazione economica, patrimoniale e finanziaria e dotate di un management capace di governare tali processi"⁶⁵, che per loro natura si presentano assai complessi da gestire; gli attori passivi degli stessi processi sono stati invece "le banche di piccola o media dimensione, spesso in situazione economica e patrimoniale precaria, che hanno rinunciato alla loro autonomia di fatto (anche se non sempre accompagnata dalla perdita dell'autonomia di diritto) pur di non uscire dal mercato in modo traumatico per i creditori e gli azionisti"⁶⁶.

2.3.2 Le ragioni della crescita dimensionale

La tendenza alla crescita dimensionale delle banche è determinata dall'intrecciarsi di fattori ambientali di contesto e di scelte strategiche dei singoli intermediari. In termini generali, "la spinta alla crescita, quale fonte di maggiore efficienza, di un ampliamento della gamma di prodotti offerti e del miglioramento della qualità del servizio reso alla clientela, ha origine dalle pressioni generate dai nuovi concorrenti e dalle azioni strategiche di quelli esistenti, a seguito delle mutate condizioni dello scenario macroeconomico e delle variabili di contesto"⁶⁷. Incrementi dimensionali vengono

⁶⁵ Ruozi, 2006, p. 327.

⁶⁶ Ibidem.

⁶⁷ Schwizer, 2001, p. 15.

quindi generalmente realizzati dalle banche con “lo scopo di migliorare le condizioni di equilibrio economico e finanziario dell’azienda bancaria”⁶⁸.

La dottrina si esprime in merito sostenendo che la crescita dimensionale delle banche sia auspicabile per una serie di fattori, sia di natura economica che extraeconomica, che consentano alle stesse di conseguire dei benefici di diversa natura. Le motivazioni di tipo economico, che rappresentano senza dubbio quelle di maggiore interesse per gli addetti ai lavori, sono fondamentalmente riconducibili al consolidamento finanziario e patrimoniale delle banche coinvolte ed al miglioramento della performance, in particolar modo inerenti al recupero di efficienza, al raggiungimento di migliori livelli di redditività e alla creazione di valore per gli azionisti.

Tra i fattori solitamente dichiarati, quello prevalentemente indicato a sostegno della convenienza nell’aumentare le dimensioni aziendali consiste nel perseguimento di economie di scala e di scopo, che sarebbero in grado di generare, quale beneficio diretto, una riduzione dei costi medi unitari di produzione e quindi un vantaggio competitivo sui concorrenti di dimensioni inferiori. Il conseguimento delle sopra citate economie di scala risulta infatti funzionale al miglioramento dell’efficienza operativa (la *cost efficiency* precedentemente menzionata), consentendo alle banche la copertura degli elevati costi fissi grazie al raggiungimento della dimensione ottima minima dell’attività (Schwizer, 2001). Per quanto concerne invece le economie di scopo, esse deriverebbero dalle maggiori opportunità di diversificare la gamma di prodotti e servizi offerti una volta conseguita la dimensione aziendale superiore.

Le altre giustificazioni individuate da letteratura e operatori del settore a sostegno di una crescita dimensionale delle banche sono:

- la globalizzazione dei mercati finanziari, dovuta all’abbattimento delle barriere nazionali nel settore bancario, che ne ha ampliato esponenzialmente la competitività, arricchendolo di ulteriori concorrenti agguerriti e disposti a tutto pur di incrementare le proprie quote di mercato a discapito degli operatori già esistenti. La variazione del contesto globale ha determinato l’esigenza di intermediari finanziari di maggiori dimensioni e più solidi, in grado di reggere l’accresciuta competitività e, in un’ottica di stabilità, autoprotettersi dal rischio di essere fagocitati dal mercato concorrenziale;
- l’esigenza di confrontarsi e competere con imprese finanziarie e non di dimensioni sempre maggiori (multinazionali); una maggiore dimensione operativa è finalizzata in tal caso a

⁶⁸ Lorusso, 1984, p. 36.

diversificare il portafoglio di attività per soddisfare i bisogni di clienti sempre più complessi ed esigenti;

- la possibilità per la banca di esercitare un maggiore potere di mercato o comunque la difesa della posizione competitiva già acquisita su determinati segmenti di mercato; quantunque il miglioramento delle performance attraverso un adeguato livello di efficienza costituisca l'obiettivo primario dei fenomeni di concentrazione ed aggregazione, è interessante notare che "M&A⁶⁹ favoriscono l'accrescimento della redditività anche mediante altre fonti, riconducibili tipicamente alla diversificazione dei rischi, al più elevato potere di mercato ed al conseguente sfruttamento di rendite monopolistiche"⁷⁰. I maggiori benefici a livello di redditività risultano quindi fruibili da tutti gli *stakeholders* coinvolti (azionisti, management, amministratori, dipendenti, ecc.);
- la diversificazione geografica, oltre a quella economica: ciò risulta particolarmente vero nel caso di processi di acquisizione avviati con "l'obiettivo di acquisire una banca con una rete di sportelli (e quindi con una clientela) localizzata in zone fino ad allora non servite o poco servite dalla banca che effettua l'acquisizione"⁷¹. Il primo tipo di diversificazione è appunto rappresentato dal tentativo di essere presente in aree territoriali non ancora presidiate, in particolar modo se presentano buone prospettive di crescita (in termini di redditività) futura. La seconda tipologia, invece, fa riferimento all'opportunità e alla "capacità di aggredire segmenti di mercato per i quali la dimensione di partenza (e il connesso potere di mercato) rappresenta una barriera all'entrata"⁷²: in tal senso lo sviluppo dimensionale risulta condizione imprescindibile;
- la ristrutturazione organizzativa della "nuova" banca, nello specifico caso di acquisizioni e fusioni: essa è finalizzata ad eliminare gli sprechi derivanti dalla duplicazione di talune attività/funzioni che non partecipano alla realizzazione di un migliore livello di redditività per il soggetto in questione. Fra questi possiamo inserire, giusto per ricordare quelli che incidono maggiormente, i risparmi di costo derivanti sia dall'accorpamento di alcune funzioni/unità amministrative, sia dalla razionalizzazione della rete distributiva attraverso la riduzione degli sportelli operanti in aree presidiate da entrambi gli istituti di credito coinvolti nell'operazione di M&A.

⁶⁹ *Mergers and Acquisitions*, fusioni ed acquisizioni.

⁷⁰ Franchini, 2002, p. 12.

⁷¹ Ruozi, 2006, p. 331.

⁷² Schwizer, 2001, p. 15.

È importante ricordare che anche le Autorità di vigilanza sono favorevoli ad un incremento delle dimensioni medie degli intermediari finanziari ai fini di una maggiore stabilità sia della singola banca (coerentemente con le finalità istituzionali perseguite), sia di sistema bancario. Un sistema meno frammentato risulta infatti meno complesso da gestire e controllare (Mottura, 2011).

Infine, nello specifico caso di M&A, tali operazioni sono non di rado finalizzate al salvataggio di intermediari che versano in condizioni critiche. La realtà mostra infatti come fusioni e acquisizioni siano spesso state attuate su invito, più o meno esplicito, dalle autorità di vigilanza, le quali hanno sollecitato banche sane, dotate di capacità economiche e di management competente ad acquisire realtà bancarie in condizioni precarie o addirittura prossime del fallimento. L'obiettivo delle autorità è quello di evitare che tale situazione di crisi si estenda anche ad altri intermediari, provocando eventuali crack a catena o addirittura minando la stabilità dell'intero sistema bancario interessato (Franchini, 2002).

Ecco quindi che, essendo i fini economici ed extraeconomici delle aziende spesso più facilmente conseguibili incrementando il volume dell'attività esercitata, nella stragrande maggioranza dei settori produttivi - ivi compreso quello bancario - sia riscontrabile "una tendenza ad espandere le dimensioni aziendale entro i limiti in cui si ritenga che questa dilatazione risulti possibile e vantaggiosa"⁷³. Sulla base di quanto sostenuto, "non stupisce, quindi, che il processo di concentrazione e di conseguente ristrutturazione del sistema bancario europeo costituisca la principale risposta delle nuove condizioni concorrenziali e che da esso scaturiscano nuove strategie, nuovi modelli istituzionali e, più in generale, nuove modalità di esercizio dell'attività bancaria"⁷⁴.

Focalizzando l'attenzione sull'oggetto del nostro lavoro - il miglioramento dell'efficienza attraverso l'ampliamento dimensionale delle banche - è importante notare come la dottrina sia concorde nel ritenere che, favorendo l'incremento dei volumi operativi, la riorganizzazione dei processi produttivi, il più razionale impiego degli input, l'espansione in nuovi mercati e aree di business e l'ampliamento del mix di output offerti alla clientela, le operazioni di crescita dimensionale contribuiscano a rendere possibile il miglioramento dell'efficienza nei suoi diversi aspetti: *X-efficiency*, *scale efficiency*, *scope efficiency*. Non a caso il recupero di efficienza è stato nella maggior parte dei casi indicato come la principale motivazione sottostante ai processi aggregativi in atto nelle industrie bancarie dei principali paesi europei e mondiali (Franchini, 2002).

⁷³ Dell'Amore, 1969, p. 528.

⁷⁴ Schwizer, 2001, p. 15.

Coerentemente con l'obiettivo della nostra analisi cercheremo quindi di capire se esiste una sovrapposizione tra quanto sostenuto a livello dottrinale ed i risultati ottenuti attraverso ricerche e verifiche di carattere empirico.

2.3.3 La relazione tra dimensione ed efficienza: economie di scala e di scopo nel settore bancario

Nel perseguimento di un più elevato livello di efficienza, il raggiungimento di economie di scala e di scopo rappresenta la principale motivazione che ha determinato i frequenti processi di ampliamento dimensionale delle banche negli ultimi vent'anni.

In questo scenario risulta fondamentale analizzare la correlazione esistente tra dimensione dell'intermediario ed efficienza, ai fini di comprendere innanzitutto se ad una maggiore dimensione della banca corrisponda un più elevato livello di efficienza e quali siano le ragioni sottostanti questo rapporto. A tal riguardo è possibile approfondire il rapporto esistente tra il livello dei costi che scaturiscono dall'impiego di un determinato ammontare di risorse nei processi produttivi e la dimensione aziendale della banca. Ci chiediamo quindi se la teoria delle economie di scala possa trovare applicazione anche nel settore bancario e cioè se a maggiori dimensioni dell'unità produttiva corrispondano economie nei costi medi unitari di produzione⁷⁵; interessa inoltre cogliere se anche negli intermediari bancari, come conseguenza di un ampliamento dimensionale, sia possibile conseguire eventuali economie di scopo e quale impatto possano determinare sull'efficienza dell'intermediario bancario.

Le economie di scala hanno origine dalla capacità, o per meglio dire dalla possibilità, delle imprese di maggiori dimensioni di redistribuire i costi fissi (tra cui spese di marketing, costi amministrativi, costi della tecnologia e così via) della produzione su un più ampio volume di produzione rispetto a quelle di minori dimensioni (Bruno e Zanotti, 2006). Nelle aziende di servizi, in cui le banche rientrano a pieno titolo, la produzione viene effettuata prevalentemente a costi fissi, essendo le spese per il personale ascrivibili sotto questa tipologia di costi e rappresentandone addirittura la quota parte preponderante. La logica spinge quindi a ritenere che "aumentando i volumi produttivi, i costi fissi pesano sulle singole unità di prodotto in misura minore, il che consente o di ridurre i prezzi di vendita a parità di profitti o di aumentare i profitti a parità di prezzi di vendita"⁷⁶.

⁷⁵ Cfr. Clark (1996).

⁷⁶ Ruozi, 2006, p. 330.

Nell'accertarci della presenza e della consistenza delle economie di scala nel settore bancario risulta doveroso isolare gli effetti sui costi unitari derivanti dall'aumento delle dimensioni operative della banca da quelli determinati da altri eventuali cambiamenti a livello aziendale che spesso si manifestano in occasione di uno sviluppo dimensionale dell'intermediario (Mottura, 2011). Si fa qui riferimento a cambiamenti che intervengono in merito ai seguenti aspetti:

- il progresso tecnologico, che è in grado sia di accrescere la produttività a parità di input produttivi utilizzati, sia di sostituire (parzialmente o totalmente) l'impiego di taluni fattori. La crescita dimensionale si accompagna infatti spesso ad un impiego più intensivo del fattore tecnologia sia per automatizzare i processi, sia per gestire più efficacemente la struttura;
- la riorganizzazione aziendale, che consente all'azienda di migliorare la componente *X-efficiency* dell'efficienza operativa;
- la diversificazione, che, in linea teorica, dovrebbe consentire alla banca di realizzare economie di scopo, ossia la ripartizione di costi comuni su un numero maggiore di attività (ad esempio l'utilizzo degli attuali canali distributivi a disposizione per erogare i servizi offerti alla clientela);
- il cambiamento del modello produttivo, attraverso il quale la banca può ottenere vantaggi di costo. Si pensi ad esempio al ricorso alle diffuse tecniche di outsourcing dei processi, che consentono agli intermediari di concentrare le proprie risorse sulle attività core del proprio business, riducendo gli sprechi e le inefficienze derivanti da un'eccessiva integrazione verticale.

È bene precisare che, a seguito di una crescita dimensionale dell'intermediario, il raggiungimento di economie di scala non risulta essere necessariamente legato al verificarsi dei fattori sopra elencati: una banca che incrementa le proprie dimensioni potrebbe godere di economie di scala senza aver operato modifiche al proprio assetto organizzativo o senza aver ampliato la propria offerta di prodotti finanziari. Qualora invece, a seguito dell'incremento delle dimensioni della banca, si manifestino simultaneamente uno o più di qualcuno dei fattori sopra citati, risulta sicuramente più difficile - in particolar modo nel medio-lungo termine - cogliere l'esistenza di economie di scala e misurarne adeguatamente l'impatto sulla *cost efficiency*. La stessa ragione complica la valutazione degli effetti nella comparazione tra banche di dimensioni simili che incontrano un ampliamento delle dimensioni operative.

Per i motivi appena menzionati è opportuno cercare di scindere l'ambito di manifestazione dell'efficienza tecnico-operativa da quello relativo al raggiungimento di economie di scala, in quanto "può accadere che un'impresa di date dimensioni abbia fatto tutto il possibile per minimizzare i costi a un dato volume di ricavi – abbia cioè cercato di seguire le condizioni della massima efficienza – senza per questo aver raggiunto le dimensioni che le consentirebbero di minimizzare (in senso assoluto) il costo medio della produzione"⁷⁷. Ci pare doveroso quindi ribadire la distinzione tra riduzioni di costo imputabili a miglioramenti dell'efficienza *strictu sensu* (*X-efficiency*) e riduzioni di costo afferibili al raggiungimento di economie di scala (*scale efficiency*). Una volta supposta l'esistenza delle economie di scala anche nel settore bancario, risulta importante indagare l'impatto di tali economie sull'efficienza di un intermediario e cercare di capire se l'incremento delle dimensioni aziendali ai fini del raggiungimento delle economie di scala rappresenti la condizione indispensabile per migliorare l'efficienza delle banche. In merito a quest'ultimo aspetto è sufficiente effettuare un banale ragionamento: dato per vero che l'incremento delle dimensioni aziendali conduca al raggiungimento di economie di scala, allora le banche minori (quali ad esempio gli istituti di credito cooperativo che operano localmente) si troverebbero in una posizione di notevole svantaggio competitivo rispetto a quelle di maggiori dimensioni, rischiando seriamente di essere risucchiate dalla spirale del mercato concorrenziale. Di conseguenza, tali banche sarebbero destinate a scomparire a favore di soggetti di maggiori dimensioni. In realtà, nei diversi sistemi bancari nazionali esistono e convivono banche di dimensioni anche molto differenti tra loro (alcune anche molto piccole in termini dimensionali): la presenza di banche piccole è resa possibile dalla possibilità di agire in network e sopperire quindi agli svantaggi derivanti da una scala dimensionale inferiore rispetto ai gruppi bancari o alle banche con una rete territoriale maggiormente sviluppata. È altresì interessante notare come banche di dimensioni inferiori presentino talvolta indicatori di efficienza migliori rispetto ai gruppi bancari, segnale inequivocabile che non esiste una diretta e scontata corrispondenza tra maggiore dimensione ed efficienza nei costi. A sostegno di quanto appena affermato, la realtà bancaria mostra che "se alcuni fattori incidono positivamente sul livello dei costi al crescere delle dimensioni, ve ne sono altri che producono diseconomie che sorgono quando la dimensione, raggiunta una certa misura, provoca una inversione nella tendenza dei costi, come ad esempio quelli dovuti all'appesantimento direzionale ed amministrativo, all'eccessivo formalismo

⁷⁷ Bruno e Zanotti, 2006, p. 34.

burocratico che rendono rigido e lento il processo gestionale”⁷⁸, a cui vanno aggiunte le maggiori difficoltà e i più frequenti problemi relativi alla gestione e all’organizzazione di una struttura sovradimensionata⁷⁹. Bisogna considerare inoltre il fatto che, talvolta, gli investimenti realizzati per accrescere la dimensione aziendale non sono completamente recuperabili a causa della componente di rischio insita nell’investimento stesso. In questo modo, invece di condurre ad una riduzione dei costi unitari di produzione nel medio-lungo termine a seguito della riorganizzazione aziendale, ne comportano un aggravio.

Risulta infine interessante capire se, come analizzato precedentemente dal punto di vista dei costi, sia possibile per le banche raggiungere economie di scala anche dal lato ricavi. È indubbio che l’incremento delle dimensioni aziendali della banca comporti un aumento del volume delle attività. Solitamente, infatti, le banche di maggiori dimensioni sono in grado di offrire una maggior quantità di servizi in differenti aree di business. Inoltre, le stesse banche possono offrire ulteriori servizi a maggior valore aggiunto per le quali i clienti sono disposti a pagare prezzi più alti, determinando in tal modo incrementi di redditività (Bruno e Zanotti, 2006). A livello teorico sembrerebbe quindi che un incremento dimensionale sia funzionale al raggiungimento di più elevati livelli di redditività, anche se tale affermazione trova solo parziale conferma dal punto di vista empirico.

Passiamo ora ad occuparci dell’eventuale esistenza delle economie di scopo, note anche con il termine di economie di diversificazione o di raggio d’azione⁸⁰ ed il rapporto esistente tra queste e la dimensione aziendale. È importante ricordare che il raggiungimento delle economie di scopo, al pari delle economie di scala, costituisce una delle più importanti motivazioni di ordine economico adottata dalle aziende che intendono accrescere la propria dimensione operativa.

Un’impresa raggiunge economie di scopo “quando il costo marginale associato alla produzione di un determinato prodotto diminuisce al crescere della produzione di un altro bene. In altri termini esistono economie di diversificazione se il costo della produzione congiunta di più beni è inferiore alla somma dei costi associati alla loro produzione separata”⁸¹. Le economie di scopo derivano solitamente dalla presenza di uno dei seguenti fattori:

- la complementarità di costo nella realizzazione/erogazione di beni/servizi differenti;
- la ripartizione dei costi fissi su un mix di prodotti più ampio.

⁷⁸ Lorusso, 1984, p. 25.

⁷⁹ In merito alle diseconomie di scala confronta anche Berger A. N. e Humphrey D. B. (1991).

⁸⁰ Per approfondimenti sul tema cfr. Ferrier et al., 1993.

⁸¹ Bruno e Zanotti, 2006, p. 49.

A livello teorico quindi i risparmi di costo relativi alle economie di diversificazione posso derivare sia in occasione di un incremento in termini quantitativi della produzione globale della banca, sia dall'ampliamento della gamma di servizi offerti. Questi potenziali risparmi di costo devono però essere distinti da quelli derivanti dalle economie di scala, che si riferiscono invece a costi inferiori per unità di prodotto o servizio quando la produzione totale di quel bene o servizio aumenta (Molyneux, Altunbas e Gardener, 1996).

Le economie di scopo sembrano essere raggiungibili qualora le strutture dedicate ad un solo obiettivo o per servire un singolo mercato non sono pienamente utilizzate (sfruttate) e sono suscettibili di essere dispiegate simultaneamente per servire altri mercati o perseguire molteplici obiettivi. Un esempio pratico in tal senso è rappresentato dalla possibilità per le banche di proporre prodotti derivanti dall'ingresso in un nuovo business sfruttando i canali distributivi di cui già dispone. In tal modo essa riesce ad ampliare la propria offerta senza dover allargare anche la rete di sportelli e/o i canali di distribuzione, mantenendo quindi pressoché inalterati i costi per gestire la propria struttura. Chiaramente, una banca già sufficientemente grande riesce a ripartire più efficientemente i maggiori costi dovuti alla gestione delle proprie attività rispetto ad una banca meno sviluppata in termini dimensionali. Un'altra tipica forma di *scope efficiency* è costituita dalle cosiddette economie dell'informazione (*information economies*), le quali consentono alle banche di ripartire facilmente i costi della raccolta e dell'elaborazione delle informazioni di un determinato cliente in una gamma più vasta di prodotti finanziari a lui venduti, realizzando delle vere e proprie schede cliente (Franchini, 2002).

Se ci spostiamo dal livello teorico a quello empirico, risulta semplice capire che le difficoltà nell'isolare l'effetto delle economie di scopo a seguito di un incremento dimensionale dell'azienda sono dovute essenzialmente alle stesse ragioni esposte in precedenza in relazione alle economie di scala.

In ogni caso è doveroso sottolineare che "la possibilità di sfruttare i benefici delle citate economie relative ai costi di produzione dipende fortemente dagli assetti organizzativi adottati e, più in particolare, dall'efficacia dei meccanismi di coordinamento"⁸² interni alla banca.

⁸² Schwizer, 2001, p. 41.

2.3.4 L'evidenza empirica

Dopo aver motivato l'esistenza in linea teorica delle economie di scala e di scopo nel settore bancario, risulta fondamentale verificarne la validità anche a livello concreto.

I risultati conseguiti dalle ricerche effettuate sono contrastanti: per essere più precisi, talune indagini hanno portato alla conferma dell'esistenza di economie di scala per il settore bancario (seppur di intensità variabile e quindi più o meno significative), mentre altre sono giunte a conclusioni opposte.

Le ragioni sottostanti a questa discordanza di risultati sono riconducibili ad una serie di elementi significativi:

- il contesto geografico/istituzionale in cui sono state condotte le indagini: è evidente come il sistema bancario statunitense sia diverso da quello italiano o di qualche altro paese europeo oggetto di analisi, sia in termini dimensionali che di tipologia di intermediari;
- la scelta del panel di banche da includere nell'analisi: alcune ricerche si sono concentrate su intermediari di piccole dimensioni, altre su quelli di maggiori dimensioni, altre ancora hanno racchiuso nel cluster intermediari appartenenti ad un intervallo dimensionale più esteso;
- la tipologia di tecnica statistica utilizzata per stimare la presenza e la rilevanza delle economie di scala: le prime indagini sono state condotte impiegando la *Cobb-Douglas*, mentre le più recenti hanno fatto uso della *Translog* e della *Hybrid Translog*.

Nonostante l'esito negativo di alcune indagini empiriche, "da qualche tempo vi è però un certo accordo nel ritenere che effettivamente le economie di scala esistono anche nel settore bancario, almeno fino al raggiungimento di determinate dimensioni, al di là delle quali i maggiori costi della burocrazia aziendale finirebbero per annullare i benefici teorici della dimensione"⁸³.

Diversi studi⁸⁴ effettuati sul settore bancario statunitense tra gli anni '50 e gli anni '90, seppur utilizzando tecniche statistiche, modalità d'analisi e ipotesi di partenza differenti, "hanno concluso positivamente circa l'esistenza delle economie di scala e la conseguente possibilità di ottenere risparmi di costo dall'ampliamento delle dimensioni"⁸⁵.

⁸³ Ruozzi, 2006, p. 333.

⁸⁴ Per approfondimenti in merito cfr. Alhadeff (1954), Schweigger-McGee (1961), Horvitz (1963), Benston (1965), Benston, Hanveck e Humphrey (1982), Hunter e Timme (1986), Mester (1987), Clark (1988), Humprey (1993), Berger, Hunter e Timme (1993).

⁸⁵ Bruno e Zanotti, 2006, p. 44.

Anche per quanto riguarda lo specifico contesto europeo, molteplici sono le verifiche empiriche⁸⁶ che hanno dimostrato una correlazione positiva tra incremento dimensionale delle banche e raggiungimento di economie di scala. In particolar modo, alcune ricerche autorevoli⁸⁷ effettuate su un ampio panel di aziende del settore bancario nel Vecchio Continente hanno evidenziato una certa rilevanza delle economie di scala in corrispondenza di dimensioni delle banche relativamente contenute, mentre al crescere del livello dimensionale il loro impatto ha fatto registrare un progressivo rallentamento. Ulteriori studi hanno invece focalizzato la loro attenzione sulle banche di maggiori dimensioni e sono giunti alla conclusione che queste “hanno maggiore probabilità di riuscire a migliorare la loro condizione di efficienza generale - di riuscire a diminuire i costi di produzione - razionalizzando la struttura organizzativa e l’utilizzo delle risorse tecnologiche piuttosto che incrementando le loro dimensioni. Più precisamente, i dati sembrano avvalorare l’ipotesi che le banche maggiori risultino più efficienti delle banche di minori dimensioni, ma tale fenomeno sarebbe in realtà collegato con la maggiore capacità delle banche più grandi di contenere le inefficienze (cioè di produrre la cosiddetta efficienza operativa) più che di ridurre i costi con la manifestazione di vere e proprie economie di scala”⁸⁸. Le banche che hanno raggiunto una dimensione notevole sono infatti più esposte al rischio di incontrare maggiori difficoltà nella gestione - e quindi maggiori costi - a causa sia dell’incremento di personale e delle complessità organizzative, sia della dispersione geografica che le contraddistingue rispetto agli istituti di credito di minori dimensioni. L’evidenza empirica sembra quindi sconfiggere la convinzione secondo cui la continua espansione dimensionale delle banche “più grandi” conduca ad ulteriori riduzioni dei costi medi unitari. Alla medesima conclusione sono giunti anche Berger e Humphrey (1991) e Frei e altri (2000), arrivando ad affermare che “l’efficienza operativa ottenibile con appropriati interventi di riorganizzazione (*X-efficiency*) sia maggiore di quella ottenibile con lo sviluppo delle dimensioni operative”⁸⁹.

Anche le verifiche empiriche⁹⁰ condotte sull’andamento della *X-efficiency* a seguito di operazioni di fusione ed acquisizione sembrano sconfiggere quanto sostenuto dalla dottrina sui benefici derivanti da uno sviluppo dimensionale da esse attesi: i dati evidenziano infatti modesti guadagni di efficienza, se non addirittura nulli in alcuni casi, a testimonianza del fatto che “il consolidamento del settore bancario non pare di per sé aver portato a un miglioramento dell’efficienza al di sopra

⁸⁶ Cfr. Vennet (1994), Allen e Ray (1996) e ancora Vennet (1998).

⁸⁷ Cfr. Molyneux, Altumbas e Gardener (1996), Berger e Humphrey (1997), Forestieri (1993).

⁸⁸ Bruno e Zanotti, 2006, p. 35.

⁸⁹ Mottura, 2011, p. 121.

⁹⁰ Cfr. Rhoades (1993), Peristiani (1997), Boyd e Graham (1998).

di determinate soglie dimensionali”⁹¹. Delle numerose acquisizioni verificatesi nel corso degli ultimi anni, infatti, solamente alcune di esse hanno ottenuto un discreto successo. Gli studi effettuati in tema di acquisizioni e fusioni hanno messo in risalto che, in media, tali operazioni non hanno avuto un impatto significativo sui costi delle banche interessate, mostrando risultati ben al di sotto rispetto alle previsioni. Inoltre le operazioni in questione hanno rilevato un esito altalenante e assai disomogeneo: mentre alcune fusioni e acquisizioni hanno portato ad una - seppur contenuta - riduzione dei costi, altre ne hanno provocato un brusco incremento (Bruno e Zanotti, 2006).

È altresì importante sottolineare che i contenuti miglioramenti dell'efficienza a seguito di fusioni ed acquisizioni, siano imputabili in maggior misura (se non totalmente) al raggiungimento di economie di scala e di scopo dal lato dei ricavi piuttosto che dal lato dei costi. *Mergers and Acquisitions* determinano infatti spesso appesantimenti delle strutture, che si traducono in un aumento dei costi di gestione delle banche coinvolte, anziché nella loro riduzione auspicata. Nonostante i notevoli progressi nel campo delle Ict che consentono una più efficiente ed efficace gestione dei costi relativi alla gestione delle informazioni, la nuova azienda di maggiori dimensioni si trova infatti a sostenere un incremento di costi dovuto alla gestione di una rete distributiva allargata, di un personale accresciuto numericamente e con cultura aziendale talvolta anche molto differente rispetto a quello della banca acquirente. L'aspetto dell'integrazione organizzativa risulta infatti decisivo ai fini di un buon esito di M&A: al suo interno rientrano diversi fattori tra cui l'integrazione dei sistemi informativi, la riorganizzazione del personale e l'armonizzazione delle diverse culture aziendali, senza trascurare i possibili effetti sulla clientela in termini di immagine e modalità di erogazione dei servizi.

Un breve approfondimento meritano i problemi relativi al personale che sorgono a seguito di operazioni di fusione o acquisizione, soprattutto in considerazione del fatto che le spese per il personale rappresentano una delle voci di costo più sostanziose (se non la prima) nel conto economico degli intermediari finanziari. Con la nascita della nuova realtà bancaria post M&A, la sovrapposizione/duplicazione di talune funzioni all'interno della banca fa sì che la struttura si trovi sovradimensionata dal punto di vista numerico, rendendo necessari dei tagli del personale in esubero. Tale situazione presenta delle implicazioni sociali di non poco conto, facendo sì che la banca debba fare i conti con le resistenze delle parti sindacali. Dal punto di vista economico, la riduzione del personale in eccesso comporta comunque dei costi non trascurabili per incentivare

⁹¹ Bruno e Zanotti, 2006, p. 50.

l'uscita dalla banca. Qualora invece la banca decida di non operare dei tagli, essa è comunque portata ad investire risorse tangibili (monetarie) ed intangibili (tempo) per riconvertire i lavoratori che hanno perso il loro ruolo professionale e ricollocarli all'interno della propria struttura. Questa situazione, assieme allo sviluppo frenetico delle tecnologie, ha contraddistinto la storia recente del sistema bancario italiano.

In definitiva, la forte influenza del contesto in cui operano le banche e le difficoltà connesse ad operazioni di fusione ed acquisizione portano ad affermare che non sia possibile generalizzare in tema di miglioramenti dell'efficienza conseguibili attraverso i suddetti fenomeni di concentrazione.

A conclusione delle riflessioni appena effettuate possiamo quindi affermare che il raggiungimento di una dimensione più grande non coincida necessariamente con il conseguimento di economie di scala nella produzione. Inoltre, qualora vengano raggiunte eventuali economie di scala, l'evidenza empirica ha mostrato come queste non costituiscano la *conditio sine qua non* sufficiente a spiegare il miglioramento dell'efficienza dell'impresa bancaria⁹², ma ne rappresentino solamente un requisito accessorio, dall'esito parziale e nemmeno sempre veritiero. La realizzazione di economie di scala non sembra quindi costituire, oltre una certa soglia dimensionale piuttosto ridotta, un fattore competitivo determinante ai fini della massimizzazione dell'efficienza. Dall'altro lato è importante notare che, seppure l'ampliamento delle dimensioni operative di un'azienda bancaria non rappresenti la condizione imprescindibile ai fini del raggiungimento dell'efficienza, è in ogni caso evidente che "...difficilmente una banca locale, operante su una sola piazza e con un unico sportello, può avere una dimensione conveniente"⁹³.

Se passiamo invece a considerare le verifiche empiriche condotte in merito alla presenza di economie di scopo nel settore bancario, è possibile riscontrare la medesima contrapposizione precedentemente individuata per le economie di scala: alcuni studi confermano la loro esistenza, altri giungono a conclusioni opposte. Tra le varie ricerche effettuate nel contesto statunitense, Murray e White (1983) rilevano un impatto contenuto delle economie di diversificazione e i cui risparmi di costo sono prevalentemente alla ripartizione dei costi fissi sull'intera gamma di prodotti (nell'ordine di 4-5 punti percentuali) piuttosto che alla complementarietà di costo. Per quanto riguarda l'Europa, invece, Vennet (1998) stima economie di diversificazione dai valori piuttosto bassi e statisticamente poco rilevanti.

⁹² Ciò è particolarmente vero nel caso di banche che hanno raggiunto una determinata soglia dimensionale, come risultato dalle numerose ricerche effettuate nel corso degli ultimi decenni.

⁹³ Bianchi, 1987.

Possiamo quindi concludere affermando che l'incremento dimensionale delle banche non conduce automaticamente al raggiungimento di economie di scopo e, qualora queste si verificano, non possono rappresentare da sole una valida soluzione al miglioramento dell'efficienza degli intermediari.

2.3.5 La dimensione conveniente

Dalle considerazioni svolte, abbiamo avuto modo di vedere come l'incremento delle dimensioni aziendali (in particolar modo oltre un certo limite, non individuabile a priori) non conduca necessariamente ad un miglioramento dell'efficienza bancaria. Le banche dovrebbero invece sforzarsi di individuare la dimensione ottima che permetta loro di essere massimamente efficienti. Dimensione che, quindi, non coincide con la massima dimensione raggiungibile. È importante sottolineare in proposito come non sia accettabile l'interpretazione di origine nordamericana⁹⁴ secondo cui la dimensione ottima⁹⁵ dell'impresa, e quindi la condizione di massima efficienza, sia raggiungibile con la sua crescita progressiva in termini dimensionali e che vede appunto gli interventi decisionali dei vertici aziendali finalizzati alla massimizzazione della dimensione. Invero, "il problema della definizione del profilo dimensionale ottimale riferito alla singola banca, però, va inteso in termini di attività di impresa e nel perseguimento di idonee condizioni di equilibrio della gestione"⁹⁶.

Seppur il conseguimento di un risultato operativo positivo rappresenti uno degli obiettivi di primaria importanza per le banche data la natura imprenditoriale di tali aziende, risulta poco corretta anche l'interpretazione di parte della dottrina secondo cui la dimensione conveniente è quella che consente di massimizzare i profitti allargando quanto più possibile il gap tra ricavi e costi di gestione (Franchini, 2002). Giova infatti ribadire che il tema dell'efficienza bancaria non si risolve nella mera ricerca del massimo profitto realizzabile (seppure un risultato operativo positivo sia auspicabile, pena lo squilibrio di gestione), bensì vada inquadrato in una visione ben più ampia e complessa della gestione.

In altri termini, si tratta di individuare la dimensione che, per la generica azienda bancaria, "tenuto conto dei vincoli posti dalle condizioni ambientali e dagli elementi a carattere rigido insiti nelle

⁹⁴ Tra i vari sostenitori di questa corrente di pensiero si veda in particolare Galbraith (1968) e Penrose (1959). Questa corrente si affermò negli Stati Uniti nel periodo caratterizzato dal gigantismo economico americano.

⁹⁵ Ottima inteso non in senso assoluto, bensì per la specifica banca singolarmente considerata.

⁹⁶ Pines, 2009, p. 99.

caratteristiche interne dell'azienda, si traduca in un conveniente equilibrio, in termini economici e finanziari, della gestione"⁹⁷. Dimensione che non può essere valida per tutte le banche, bensì assume "grandezza" diversa a seconda delle specificità della singola realtà considerata. Sono infatti diversi i fattori che intervengono nella determinazione della dimensione ottima: alcuni di essi hanno natura endogena, altri presentano una connotazione esogena. Tra i principali fattori endogeni possiamo annoverare la storia della banca ed il suo *modus operandi*, la cultura aziendale, la capacità produttiva, l'impiego di risorse umane qualificate, le disponibilità economiche e l'accessibilità a fonti di finanziamento per la crescita e per nuovi investimenti; per quanto riguarda invece i fattori esogeni, ricordiamo il sistema di regolamentazione e di controlli imposto dalle Autorità di vigilanza, il livello raggiunto dalla tecnologia, il mercato di riferimento (più o meno concorrenziale) e più in generale l'ambiente in cui questa si trova ad operare, comprese le istituzioni pubbliche coinvolte che possono avere un'influenza non trascurabile. È inoltre doveroso evidenziare che, una volta individuata la dimensione ideale, essa non può ritenersi sempre valida nel tempo in quanto le condizioni ricordate concorrono a modificare le strategie delle aziende, le loro mosse e, in ultima analisi, le loro dimensioni ottimali. L'attività bancaria si svolge infatti in condizioni ambientali continuamente mutevoli, le quali determinano frequenti variazioni dei fattori sia interni che esterni al sistema aziendale.

Se, come abbiamo potuto dedurre dalle considerazioni appena svolte, non esiste una dimensione ottima universalmente definibile, ossia quella dimensione ideale che garantirebbe la massimizzazione dell'efficienza e a cui tutti gli istituti di credito dovrebbero tendere, è possibile altresì introdurre il concetto generale di *dimensione conveniente*. Risulta convenientemente dimensionata l'impresa capace di "garantire il mantenimento di un equilibrato rapporto tra le sue possibilità operative e le condizioni generali del proprio mercato"⁹⁸. Nella valutazione di questo rapporto devono essere considerati e analizzati aspetti di natura finanziaria, economica, patrimoniale e organizzativa. Quella parte di dottrina che si occupa di dimensioni aziendali utilizza il termine *dimensione conveniente* facendo riferimento a quelle imprese che, oltre ad assicurare il mantenimento dell'equilibrio gestionale sopra citato, riescono a raggiungere gli obiettivi prefissati dal vertice aziendale o si avvicinano quanto più possibile ad essi (Lorusso, 1984). In termini concreti, le principali condizioni che consentono alla banca di raggiungere l'equilibrio in questione sono sostanzialmente riconducibili alla crescita costante delle masse della raccolta e degli

⁹⁷ Barbato Bergamin, 1982, p. 68.

⁹⁸ Lorusso, 1984, p. 27.

impieghi, al frazionamento della raccolta finalizzato ad assicurare la stabilità dei depositi e ad una razionale ed attenta valutazione nella concessione del credito al fine di ripartire opportunamente i rischi e di prevenire possibili situazioni di insolvenze da parte dei clienti. Tali condizioni “si inquadrano, da un lato, nell’ambito della realtà operativa caratterizzante le singole gestioni e, dall’altro, nel più ampio sistema economico di cui sono parte componente”⁹⁹.

Infine, un punto su cui vale la pena riflettere riguarda la relazione tra dimensione aziendale ed equilibrio di gestione. Non risulta infatti agevole discernere se sia la dimensione aziendale a determinare e guidare i comportamenti dell’impresa in fase di gestione operativa, o se sia piuttosto quest’ultima che contribuisce a definire la dimensione desiderata. Probabilmente entrambe le considerazioni sono da ritenersi corrette e nessuna delle due sembra prevalere sull’altra, senza trascurare il fatto che, come più volte ribadito nel corso della trattazione, tutto deve essere inserito nel contesto sociale, economico e giuridico in cui l’azienda si trova ad operare.

2.4 La tecnologia

In un settore altamente concorrenziale ed in continua evoluzione come quello bancario, l’impiego della tecnologia (in particolar modo della tecnologia informatica e telematica) si presenta estremamente importante, a tal punto da divenire una delle principali leve a disposizione del top management per incrementare il proprio vantaggio competitivo sui rivali, o per lo meno mantenere la posizione acquisita nel tempo. Se da un lato l’impiego sempre maggiore del fattore tecnologico all’interno delle banche rappresenta una contingenza determinata dall’evoluzione continua della tecnologia stessa e dalla crescente competitività di un settore oramai prossimo alla saturazione, dall’altro lato costituisce un’opportunità sia per incrementare il livello di efficienza, sia per sviluppare prodotti e servizi innovativi al fine di soddisfare una domanda sempre più esigente di soluzioni personalizzate.

La stretta correlazione tra la tecnologia e settore bancario appare quanto mai scontata. È opinione tradizionalmente accettata e condivisa in letteratura (Goddard *et al.*, 2001) che quello bancario sia un settore ad elevata intensità informativa¹⁰⁰: com’è noto infatti, l’attività di produzione e

⁹⁹ Ricci, 1975, p. 299.

¹⁰⁰ Il concetto di intensità informativa viene introdotto per la prima volta da Porter e Millar (1985). Dopo approfondite analisi i due autori concludono affermando che il settore bancario si caratterizza per una prevalenza dominante della componente informazione rispetto a quella fisica sia per quanto riguarda i prodotti che le attività che costituiscono la catena del valore in banca.

distribuzione dell'intermediario finanziario si caratterizza per una considerevole presenza di processi (rilevazione, archiviazione, elaborazione, consultazione, trasmissione e diffusione) di cui l'informazione è il fattore produttivo centrale ed imprescindibile. Lo stesso prodotto bancario si contraddistingue per l'elevato contenuto informativo: esso è essenzialmente immateriale e si presenta nella forma di servizio o somma di più servizi, distinguendosi dal tradizionale concetto di bene fisico, tipico della produzione industriale. L'informazione ne costituisce la materia prima principale, fungendo al tempo stesso da input e da output del prodotto stesso. Ecco quindi spiegata la principale ragione dell'applicabilità della tecnologia - o per meglio dire dell'*information technology* - al processo-prodotto finanziario (Mottura 2011).

Prima di procedere con l'analisi dell'impatto della tecnologia nel settore bancario, è necessario definire il concetto di *tecnologia* e chiarire fin da subito cosa intendiamo con tale termine. Pur esistendo in letteratura diverse interpretazioni, riteniamo opportuno e coerente con il nostro ambito di riferimento adottare la definizione che qualifica la tecnologia come "l'insieme delle dotazioni hardware, software, delle apparecchiature e delle procedure che consentono di ottenere dati ed informazioni indispensabili al funzionamento di un'organizzazione. La tecnologia diventa quindi uno strumento, un mezzo reificato utilizzato per il raggiungimento dei fini gestionali, di controllo e di coordinamento"¹⁰¹. In altri termini la tecnologia comprende sia "le attrezzature, le macchine e gli strumenti che le persone usano nelle loro attività produttive, siano essi mezzi industriali o informatici"¹⁰², che si riferiscono alla componente *hardware*, sia "compiti, tecniche e conoscenze usate dalle persone impegnate in qualsiasi attività produttiva"¹⁰³, riguardanti invece la parte *software* e processuale della tecnologia.

La definizione adottata in questa sede considera la tecnologia come un fattore esterno e predeterminato, il cui impatto sull'organizzazione è solo parzialmente modellabile dalle scelte degli attori umani operanti ai vertici della banca. D'ora in avanti considereremo la tecnologia come uno degli input del processo produttivo che conduce alla realizzazione del servizio bancario.

Quanto appena detto riguardo l'essenza informativa del prodotto bancario ci consente di utilizzare l'espressione lessicale *Information and communication technology* (ICT), per indicare in modo più preciso la tecnologia che interviene nel processo produttivo bancario.

¹⁰¹ Cantoni, 2007, p. 20.

¹⁰² Orlikowski, 1992, p. 399.

¹⁰³ Ibidem.

In merito invece al ruolo svolto della tecnologia all'interno degli intermediari, è possibile distinguerne due principali funzioni:

1. *substituting technology*;
2. *enabling technology*.

Si parla di *substituting technology* in riferimento all'effetto sostitutivo della tecnologia nei confronti di altri fattori produttivi, che determina generalmente un incremento della produttività degli input sostituiti, in particolar modo rispetto al fattore capitale umano. Quando l'effetto sostituzione derivante dall'impiego (più o meno intensivo) della tecnologia rispetto al precedente fattore utilizzato consente all'impresa di sfruttare vantaggi di costo unitario, l'azienda è in grado di accrescere la propria redditività.

Si utilizza invece l'espressione *enabling technology* per indicare il ruolo abilitante della tecnologia, "nel senso che le sue nuove e progredienti applicazioni rendono in concreto realizzabili attività precedentemente impossibili o non convenienti"¹⁰⁴. A titolo esemplificativo è sufficiente pensare alle applicazioni dell'ICT nei moderni metodi di pagamento che consentono di ridurre sia i tempi che i costi per la banca.

2.4.1 Il ruolo strategico della tecnologia

È comunemente diffusa l'idea secondo cui il progresso tecnologico nell'industria dei servizi finanziari rappresenta una tra le principali fonti del cambiamento nel settore bancario. (Fusconi, 1996; Banca Centrale Europea, 1999; Altunbas et al., 1999).

Lo sviluppo di applicazioni informatiche e telematiche ai processi di produzione ed erogazione dei servizi bancari e finanziari ha certamente rappresentato uno dei fattori determinanti nelle trasformazioni strutturali avvenute nei sistemi bancari dei diversi paesi negli ultimi due decenni. Il crescente impiego della tecnologia è stato in parte dovuto a due condizioni strettamente interconnesse tra loro: da un lato l'evoluzione dei bisogni finanziari dei clienti, che ha determinato l'esigenza di nuovi strumenti finanziari e prodotti bancari sempre più in linea con esigenze personalizzate; dall'altro lo sviluppo di politiche distributive e commerciali innovative in grado di avvicinare le banche ai clienti. La necessità di rispondere in maniera efficace e quanto più rapida possibile alle esigenze del mercato ha determinato a sua volta un ripensamento dell'attività bancaria in merito agli aspetti strategici ed organizzativi.

¹⁰⁴ Mottura, 2011, p. 29.

Nel contesto così determinatosi, “la tecnologia dell’informazione nelle sue diverse forme applicative ha raggiunto e consolidato un ruolo critico nei processi operativi e decisionali, soprattutto nelle imprese ad alta intensità di informazione come le aziende di credito, dove diventa così il principale meccanismo gestionale e di coordinamento”¹⁰⁵. A conferma di tutto ciò è sufficiente considerare che negli ultimi vent’anni le banche hanno dovuto spesso affrontare delle situazioni di revisione (talvolta anche radicale) dei processi, della struttura e della propria configurazione organizzativa.

Con particolare riferimento ai processi di innovazione organizzativa, il ruolo dell’*information technology* ha assunto sempre maggiore importanza grazie alla sua capacità di facilitare i processi di generazione e diffusione dell’informazione. L’impiego intensivo delle ICT si è dimostrato fondamentale ed ha messo in luce in particolar modo la trasversalità di tali tecnologie in processi, strutture e configurazioni.

Il sistema bancario ha tratto enormi benefici nel corso degli anni dalla rapida e continua evoluzione delle tecnologie dell’informazione, tanto che “l’IT oggi non svolge più un ruolo marginale e di mero supporto al business, ma appare piuttosto una *conditio sine qua non* del business stesso”¹⁰⁶. Mentre le prime soluzioni tecnologiche adottate hanno avuto una portata ridotta in quanto principalmente “orientate ad aumentare l’efficienza di processi e procedure mediante l’automazione delle attività”¹⁰⁷, le successive evoluzioni si sono concentrate nella generazione di nuovi prodotti e servizi, di nuovi canali distributivi e divenendo in alcuni casi l’elemento cardine per lo sviluppo di nuove forme imprenditoriali (a tal proposito è sufficiente pensare a tutta l’area della cosiddetta ‘banca virtuale’). La sua rilevanza nel tempo è cresciuta tanto che “nel settore finanziario è addirittura considerata parte integrante del business. Piani industriali e obiettivi strategici richiedono costantemente di essere supportate da scelte IT”¹⁰⁸. È infatti opinione condivisa che il consistente utilizzo della tecnologia rappresenti un fattore critico di successo e una componente imprescindibile per il presente e il futuro modo di concepire l’attività bancaria.

Per quanto concerne il primo aspetto, l’importanza delle ICT appare ovvia in ragione dell’elevato contenuto informatico che caratterizza sia i prodotti/servizi bancari, sia il processo produttivo e distributivo degli stessi. Mentre fino a qualche decennio fa i processi degli intermediari finanziari

¹⁰⁵ Cantoni, 2007, pp. 11-12.

¹⁰⁶ Frigerio e Rajola, 2011, p. 11.

¹⁰⁷ Schwizer, 2001, p. 29.

¹⁰⁸ Frigerio, Rajola, 2011, p. 9.

risultavano in via prevalente *labour intensive*, ora appaiono invece fortemente *technology-driven*: dall'organizzazione interna della banca, alla realizzazione dei prodotti bancari, fino alla gestione dei rapporti con clienti e fornitori, sono tutte attività caratterizzate in maniera pervasiva dalla tecnologia, se non addirittura contraddistinte da una vera e propria dipendenza dalla stessa (Mottura, 2011). Per tutte queste funzioni l'impiego delle ICT rappresenta oramai una condizione di non ritorno rispetto al passato.

In riferimento al secondo, invece, si ritiene che i campi applicativi dell'apporto delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione siano ancora svariati. Se nei primi tempi dalla sua introduzione nel settore bancario essa è stata prevalentemente impiegata nella modifica delle strutture della banca e nella facilitazione della gestione dei rapporti con i clienti, oggi si ritiene che sia particolarmente utile anche a supporto delle decisioni strategiche del management ai più alti livelli, con impatti rilevanti anche sui profili organizzativi degli intermediari e sullo sviluppo professionale del personale. Senza dimenticare che nelle aree in cui le ICT sono già presenti da molto tempo, esistono ancora notevoli margini potenziali di miglioramento. Se la banca decide infatti di intervenire in determinate aree o attività in cui la tecnologia rappresenta una componente critica, dovrà necessariamente adoperarsi per affinare le tecnologie attualmente a disposizione (Mottura, 2011). Quanto detto risulta sufficiente per giustificare gli investimenti effettuati dalle banche nell'adozione di tecnologie all'avanguardia, nello sviluppo delle stesse e nella loro applicazione in attività innovative che le consentano di rendere sempre più efficace ed efficiente l'attività bancaria.

È possibile quindi affermare che le tecnologie della comunicazione e dell'informazione ricoprono una funzione strategica all'interno delle banche, con un ruolo "sempre più integrato a paradigmi aziendali e manageriali tipici del sistema finanziario. Ogni istituzione finanziaria, pertanto, ridefinisce i propri modelli di governo considerando l'IT variabile imprescindibile per il conseguimento delle proprie strategie"¹⁰⁹. In particolar modo la valenza strategica dell'ICT si sostanzia nella capacità di "generare e produrre valore all'interno di un contesto dinamico ed emergente. Il valore è spesso sinonimo di efficienza, intesa come capacità di aumentare la produttività dell'IT diminuendo le risorse utilizzate, e di efficacia, intesa come capacità di rispondere velocemente e con esito positivo ai requisiti degli utenti"¹¹⁰.

¹⁰⁹ Frigerio e Rajola, 2011, p. 9.

¹¹⁰ Frigerio e Rajola, 2011, pp. 15-16.

Sebbene l'evidenza empirica mostri come l'impiego delle ICT rivesta un'importanza fondamentale nell'attività bancaria, fino ai primi anni Novanta del secolo scorso, l'applicazione dell' *Information and Communication Technologies* (ICT) ai prodotti bancari ha fatto registrare un notevole ritardo rispetto al suo utilizzo in altri settori produttivi. Il ritardo nello sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nel settore bancario può essere parzialmente spiegato da una loro modesta conoscenza a livello tecnico e dalla fisiologica resistenza verso il cambiamento, ma soprattutto ad una miopia del management bancario che ne ha sottovalutato le potenzialità a livello strategico e, almeno nei primi tempi, "non ha ritenuto fondamentale lo sviluppo della componente tecnologia come fonte di vantaggio competitivo per il proprio business. Tuttavia, il processo d'integrazione dei mercati, la forte internazionalizzazione delle banche e quindi il raffronto e la competizione con banche straniere e le nuove regolamentazioni: Basilea 2, IAS, Mifid; hanno spinto il management bancario a riconsiderare l'importanza dell'ICT come elemento necessario e strategico"¹¹¹. A ciò è possibile aggiungere, tra le motivazioni che possono aver determinato in passato un sottoutilizzo delle tecnologie informatiche, "la mancanza di strumenti in grado di misurare, valutare e dimostrare i benefici derivanti dall'introduzione dell'ICT"¹¹² ai fini del miglioramento della performance bancaria.

2.4.2 Il rapporto tra tecnologia ed efficienza

L'impiego del fattore tecnologico è in grado di generare un duplice impatto positivo sulle performance aziendali: da un lato determina importanti risparmi di costo e di tempo nella realizzazione delle attività, rappresentando un leva strategica rilevante ai fini del miglioramento dell'efficienza; dall'altro garantisce importanti opportunità per offrire nuovi prodotti e modalità di fruizione innovative degli stessi, andando quindi ad incidere sull'efficacia.

Nella pratica, non di rado accade che lo stesso investimento in una nuova soluzione tecnologica attuato dalla banca incida contemporaneamente sia sull'efficienza che sull'efficacia: basti pensare all'utilizzo di un nuovo software che consente all'operatore di ridurre il tempo per compiere una determinata attività, consentendogli al tempo stesso di beneficiare di ulteriori funzioni non disponibili in precedenza.

¹¹¹ Gandolfi e Rossolini, 2009, p. 467.

¹¹² Ibidem, p. 469.

Nel corso degli anni il sistema bancario ha potuto trarre giovamento dal progresso tecnologico. “È infatti ormai consolidata presso molti operatori economici finanziari la considerazione dell’IT come leva strategica per poter garantire processi efficienti, controllati e di qualità”¹¹³. Il continuo ed esponenziale sviluppo delle tecnologie informatiche nel corso dell’ultimo ventennio ha consentito di ottenere importanti risultati in termini di efficientamento alle aziende bancarie. In relazione all’effetto sui costi derivante dall’impiego della tecnologia in banca, è così possibile individuare sostanzialmente due macro-aree di impatto:

1. da un lato riduce l’impiego di capitale umano necessario per svolgere le attività;
2. dall’altro consente di contenere le spese per infrastrutture fisiche (si pensi all’online banking).

Per quanto riguarda il primo punto, la relazione tra tecnologia ed efficienza è plausibile nel momento in cui gli investimenti in ICT generano degli incrementi nella produttività del fattore lavoro. In quest’ottica la tecnologia si pone come fattore produttivo sostitutivo del personale. È evidente che il fattore tecnologico non possa essere considerato come completamente sostitutivo rispetto al capitale umano, bensì complementare ad esso. A tal proposito è sufficiente prendere a titolo esemplificativo l’attività di consulenza finanziaria: è inconcepibile pensare tale attività come totalmente informatizzata e svolta da applicazioni tecnologiche. Essa infatti, assieme alla gran parte delle attività di *front office*, richiede ancora l’impiego intensivo di capitale umano che, per le sue peculiarità¹¹⁴, non può essere totalmente sostituito dal fattore tecnologia.

Numerose indagini sono state condotte ai fini di cogliere se ed in che modo gli investimenti in ICT hanno inciso e possono incidere sulla produttività dei sistemi bancari. La letteratura è solita distinguere gli effetti dovuti ad investimenti in Ict sulla produttività del lavoro tra:

- effetti “diretti”¹¹⁵, cioè derivanti dalla superiore intensità di capitale investito in ICT;
- effetti “indiretti”¹¹⁶, derivanti dalla possibilità di modificare la combinazione tra capitale e lavoro, sempre a seguito dell’investimento effettuato.

Ulteriori studi¹¹⁷ di stampo microeconomico hanno dimostrato l’esistenza di PGF (produttività globale dei fattori) dovuta ad investimenti in Ict, i quali hanno portato all’introduzione di nuovi

¹¹³ Frigerio e Rajola, 2001, p. 11.

¹¹⁴ Ci riferiamo in particolar modo a quegli aspetti che intervengono nella relazione umana tra cliente e consulente finanziario come la flessibilità, la comprensione delle esigenze del cliente, la cordialità e così via, tutti aspetti che non sono riproducibili da una macchina.

¹¹⁵ Definito anche effetto *capital deepening* (diseguito CD).

¹¹⁶ A tale effetto viene solitamente dato il nome di *produttività globale dei fattori* (Pisani, 2011).

¹¹⁷ Cfr. Brynjolfsson e Hitt (2000), Litan e Rivlin (2000).

processi e alla riorganizzazione del lavoro. Al contrario, altri¹¹⁸ rivelano come “la mera (*sic et simpliciter*) introduzione di ICT non determini incrementi di PGF se non attraverso la metabolizzazione organizzativa (attraverso processi formativi e di diffusione della conoscenza) delle potenzialità offerte dalle ICT nel migliorare e potenziare il lavoro “quotidiano” di ufficio”¹¹⁹. È proprio la metabolizzazione organizzativa di cui sopra ad offrire la possibilità di ridefinire i processi e la riorganizzazione del lavoro e non viceversa.

A questo punto risulta interessante individuare le aree in cui gli investimenti in ICT sono in grado di produrre benefici in termini di riduzione dei costi. Generalmente l’impiego del fattore tecnologia per migliorare il livello di efficienza interno è stato destinato “ad automatizzare compiti meccanici e a basso valore aggiunto con lo scopo fondamentale di sostituire capitale a lavoro (si tratta tendenzialmente più di un’innovazione di capital deepening che di produttività globale dei fattori)”¹²⁰. Per tali ragioni le applicazioni delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione hanno interessato principalmente le attività di *back office* della banca e le procedure. A tal proposito è importante evidenziare come “la sostituzione di metodi di lavoro basati su documenti cartacei e a elevata intensità del fattore lavoro con procedure automatizzate ha indotto una riduzione dei costi associati alla gestione (raccolta, lavorazione e trasmissione) delle informazioni”¹²¹.

L’utilizzo della tecnologia a supporto dei processi aziendali è quindi finalizzata alla standardizzazione degli stessi, alla riduzione della complessità e delle asimmetrie informative, all’incremento della produttività. Semplificando ed uniformando le logiche sottostanti i processi, le tecnologie informatiche consentono di ridurre il tempo per compiere le diverse attività, il che si traduce in una riduzione dei costi di gestione. È oramai ampiamente diffusa la concezione secondo cui “standardizzare¹²² permette maggiore flessibilità, migliori informazioni, minori rischi e costi più bassi”¹²³. Alla luce di quanto affermato, “standardizzare significa ottimizzare i processi di business, eliminare i silos informativi, semplificare le infrastrutture condivise per ridurre i costi e identificare e unificare le piattaforme a sostegno della crescita futura”¹²⁴. La standardizzazione dei processi si

¹¹⁸ Filippazzi e Occhini, 2005.

¹¹⁹ Pisani, 2011, p. 62.

¹²⁰ Pisani, 2011, p. 64.

¹²¹ Beccalli, 2005, p. 17, nota integrativa.

¹²² La standardizzazione dei processi rappresenta un concetto ampiamente studiato e sviluppato all’interno delle organizzazioni produttive. Attraverso la standardizzazione, pilastro fondamentale della *lean production*, Toyota ha rivoluzionato il modo di concepire i propri processi produttivi: tale approccio si fonda sulla considerazione che una qualità migliore e costi inferiori derivino principalmente dall’eliminazione degli sprechi e delle ridondanze.

¹²³ Rossi, 2011, p. 148.

¹²⁴ Ibidem.

pone quindi come condizione indispensabile ai fini della crescita sia nel breve che nel medio-lungo termine.

Per quanto concerne invece il secondo aspetto - la riduzione dei costi relativi alle infrastrutture fisiche - è fuori discussione che il recente “sviluppo dei canali distributivi remoti ha prodotto una differenziazione delle politiche distributive (multicanalità), ossia un cambiamento nelle modalità di accesso della clientela bancaria ai prodotti e servizi offerti”¹²⁵; ciò a sua volta ha determinato un profondo ripensamento del modo di concepire l’attività bancaria, soprattutto in riferimento alla dotazione delle strutture necessarie ad erogare i propri prodotti. In particolar modo “alcune fra le nuove modalità distributive, e segnatamente i servizi di *home/corporate banking*, consentono alla banca di superare i confini - spaziali e temporali - delle proprie attività. Esse liberano¹²⁶ la produzione/erogazione dei servizi dai limiti di tempo intesi come orari e giorni di apertura, e dai limiti spaziali definiti dalla rete di sportelli tradizionali”¹²⁷. Lasciando in secondo piano gli indubbi vantaggi¹²⁸ per la clientela derivanti dalla disponibilità di questi nuovi canali alternativi, è interessante notare come tali strumenti consentano alle banche di ridurre i costi di gestione delle strutture fisiche. L’utilizzo dei canali remoti per la gestione di alcune attività con la clientela consente alla banca ridurre le risorse da destinare agli sportelli, sia in termini di costi del personale adibito al mantenimento della relazione con il cliente, sia di gestione dei locali. In taluni casi, un utilizzo intensivo dei canali può addirittura spingere le banche a dismettere alcune filiali, conseguendo importanti risparmi di costo.

Se è vero che l’introduzione di nuovi canali permette potenziali recuperi di risorse economiche da poter destinare altrove in un’ottica di efficiente allocazione delle stesse, resta da valutare se i risparmi di costo derivanti dal minore utilizzo degli sportelli siano superiori all’incremento delle spese dovute alla dotazione, l’allestimento, la promozione e la manutenzione dei nuovi canali distributivi remoti. Se ciò si verifica allora la banca riesce a migliorare il proprio livello di efficienza. La realtà mostra come nella maggior parte dei casi le banche scelgano di affiancare i canali elettronici a quelli tradizionali in quanto contribuiscono ad arricchire l’offerta per i clienti. Ciò fa sì che le diverse tipologie non siano una esclusiva dell’altra, bensì complementari.

Possiamo quindi concludere affermando che la contemporanea presenza di canali distributivi alternativi trova la sua giustificazione da un doppio punto di vista: il cliente manifesta un interesse

¹²⁵ Beccalli, 2005, p. 17, nota integrativa.

¹²⁶ Si parla di valenza liberatoria delle applicazioni tecnologiche o *effetto liberating* (De Laurentis, 1995).

¹²⁷ Schwizer, 2001, pp. 29-30.

¹²⁸ Possibilità di entrare in contratto diretto con la banca e gestire una parte sempre maggiore di attività da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento senza doversi necessariamente recare fisicamente in filiale.

crescente nei confronti della semplicità e della rapidità nella fruizione dei servizi bancari offerta dai canali telematici innovativi (in particolar modo quelli remoti), grazie alla disponibilità di informazioni in tempo reale e alla possibilità di accesso da qualsiasi luogo fisico¹²⁹; le banche possono conseguire dei vantaggi dall'utilizzo dei canali alternativi "in termini di potenziali risparmi di costo e di ottenimento di maggiori ricavi per effetto delle politiche di differenziazione associate a tali offerte"¹³⁰.

2.4.3 La gestione degli investimenti in ICT

In un contesto dinamico e altamente concorrenziale, l'adozione di innovazioni¹³¹ in campo tecnologico rappresenta un fattore indispensabile per competere con successo nel mercato. "L'innovazione di prodotto e di processo realizzata attraverso un uso diffuso e intenso delle tecnologie informatiche e di comunicazione ha consentito alle imprese di mantenersi competitive sotto il profilo dell'efficienza, attraverso la riduzione dei costi e l'aumento della produttività, e, negli ultimi anni, di ricorrere all'innovazione tecnologica informatica e telematica per conseguire vantaggi in termini di creazione di maggior valore"¹³². Tali innovazioni a supporto della strategia aziendale, oltre ad apportare benefici in termini di miglioramento dei prodotti e dei processi, possono essere indicate come il principale fattore di cambiamento del contesto competitivo, fonte di vantaggi determinanti e duraturi nel tempo. Quanto appena affermato in relazione alle generiche imprese produttive risulta particolarmente vero per le banche, in relazione alle peculiarità del prodotto bancario che abbiamo avuto modo di approfondire in precedenza.

La presenza pervasiva della tecnologia e la conseguente necessità di apportare sempre nuovi aggiornamenti in campo tecnologico si è tradotta nell'esigenza di destinare investimenti sempre più ingenti di capitale in nuove tecnologie nei propri piani industriali. Non stupisce perciò che il settore bancario sia quello che più di tutti nel corso degli ultimi vent'anni ha fatto registrare un

¹²⁹ La libertà spaziale e temporale rappresentano due condizioni fondamentali che hanno determinato il gradimento da parte della clientela.

¹³⁰ Beccalli, 2005, p. 31.

¹³¹ In merito la letteratura distingue tra innovazioni "di prodotto", quando queste implicano un cambiamento nel prodotto/servizio finale offerto al consumatore, dalle innovazioni "di processo", quando queste comportano un cambiamento nel modo di produrre l'output, dovuto a modifiche intervenute sia nei sistemi IT sia nei sistemi organizzativi. Solitamente le innovazioni di processo sono volte a garantire obiettivi di efficienza nella produzione, mentre le prime impattano principalmente sull'efficacia. Alcune innovazioni possono presentare contemporaneamente un duplice impatto, sia sul prodotto che sul processo produttivo: a titolo esemplificativo Schwizer (2001, p. 30) ritiene che i "canali elettronici e quelli che nascono dalla combinazione di computer e telefonia (*telephone banking*) rappresentano una forma di innovazione, sia di processo (per l'impatto sui meccanismi di interazione con il cliente, sulle modalità di fruizione dei servizi, sulle politiche di marketing e altro), sia di prodotto (in termini di natura e qualità dei servizi offerti)".

¹³² Virtuani, 2009, p. 9.

incremento degli investimenti in ICT, divenendo il primo settore in termini contributivi alla spesa in ICT a discapito del settore manifatturiero¹³³. Gli ingenti investimenti in tecnologia effettuati dalle banche forniscono una prova inconfutabile a conferma dell'indissolubilità della relazione tra banca e tecnologia.

Questo continuo processo di sviluppo e rinnovamento tecnologico ha modificato sensibilmente gli assetti ed i confini organizzativi delle aziende bancarie, generando addirittura nuove prospettive nel modo di fare banca. L'introduzione di tali innovazioni tecnologiche "ha comportato dei veri e propri cambiamenti radicali, che hanno rappresentato dei punti di discontinuità rispetto al passato, a cui se ne sono aggiunti altri di minore portata, i quali hanno comunque condotto a miglioramenti di tipo incrementale nei meccanismi organizzativi delle banche"¹³⁴.

Gli obiettivi perseguiti attraverso gli investimenti in tecnologia sono molteplici ed interessano trasversalmente la quasi totalità delle aree di business dell'azienda. Gli investimenti in ICT dovrebbero consentire, almeno in linea teorica, di incrementare la redditività della banca (e quindi il profitto) da un lato attraverso la riduzione dei costi di gestione (tramite l'automazione dei processi aziendali); dall'altro mediante la realizzazione di prodotti innovativi e/o diversificazione delle modalità di offerta/fruizione dei servizi bancari. In ogni caso, indipendentemente dall'area di attuazione dell'investimento e dalla portata del cambiamento, gli investimenti in ICT non devono essere fini a loro stessi bensì devono essere finalizzati al supporto degli obiettivi strategici della banca.

I crescenti investimenti in ICT comportano come diretta conseguenza che la componente di spesa legata alla tecnologia costituisca una voce sempre più importante nella struttura dei costi delle banche e solo la grande dimensione dell'intermediario possa, in certi casi, consentire di sostenere determinati investimenti tecnologici (Schwizer, 2001). Capita spesso infatti che le banche minori o dotate di capacità finanziarie inferiori adottino le nuove tecnologie con ritardo, seguendo comportamenti imitativi rispetto alle banche pioniere che per prime le hanno sperimentate e magari sfruttando accordi associativi con banche simili per sostenere l'investimento. Tali comportamenti si verificano essenzialmente per due ragioni: da un lato per l'elevato ammontare - soprattutto in termini economici, ma anche culturali e di adattamento - dei costi connessi

¹³³ L'incremento della spesa in tecnologie dell'informazione e della comunicazione è dovuta principalmente alle seguenti ragioni:

- La progressiva automatizzazione di nuove aree di business, sia interne che esterne;
- L'adozione di tecnologie innovative e all'avanguardia;
- L'utilizzo più intensivo delle tecnologie a disposizione nel sistema informativo;
- La spinta allo sviluppo del ruolo dell'ICT nelle banche dettata dalle nuove regole di vigilanza prudenziale internazionale (Basilea 2) e dai nuovi principi contabili internazionali (IAS).

¹³⁴ Frigerio e Rajola, 2011, p. 9.

all'investimento; dall'altro a causa dell'insicurezza relativa al successo/insuccesso della nuova tecnologia, che può quindi rappresentare un'incognita in termini di efficacia. Ciò è soprattutto valido nel caso di investimenti in innovazioni radicali, realizzabili solamente dalle grandi banche in ragione della loro maggiore disponibilità economica.

Un maggiore impiego della tecnologia nelle banche – e quindi l'adozione di soluzioni tecnologiche innovative – comporta infatti costi non indifferenti. Oltre ai costi diretti derivanti dall'adozione della stessa tecnologia, sono da tenere nella dovuta considerazione quelli di gestione, manutenzione, formazione del personale all'utilizzo della stessa. Ecco dunque che, in sede di valutazione dell'investimento, la definizione del cosiddetto *Total cost of ownership* (di seguito TCO) risulta un'operazione fondamentale ai fini del governo dei costi aziendali: “una corretta analisi del TCO, infatti, è in grado di far emergere non solo i costi sostenuti dall'azienda per l'acquisizione di beni e servizi (prezzo di acquisto), ma anche di quei costi ‘nascosti’ del processo di acquisto e possesso che spesso risultano essere significativi nella valutazione delle decisioni di acquisto e nello sviluppo di modelli di approvvigionamento più efficienti”¹³⁵.

Prima di effettuare tali scelte di investimento le banche devono quindi valutare se i costi saranno ammortizzati nel tempo e se la nuova applicazione si rivelerà efficace, ossia sarà in grado di generare incrementi di produttività o nei ricavi. Queste valutazioni si basano principalmente su stime e previsioni ex ante, necessitando di verifiche a posteriori per poter essere opportunamente soppesate e giudicate più o meno convenienti. Tali costi vengono solitamente ammortizzati nel tempo, anche se la realtà insegna come talvolta gli investimenti non consentono di conseguire i risultati sperati qualora non siano stati adeguatamente ponderati o nel caso in cui vengano effettuati con eccessivo ritardo.

Di fronte alla spesa in tecnologia da affrontare, il management bancario può assumere tre differenti atteggiamenti:

1. Ridurre i costi in ICT;
2. Ridurre i costi attraverso le applicazioni delle ICT;
3. Utilizzare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione come leva di business.

Il primo dei tre modi di rapportarsi alla tecnologia si caratterizza per un atteggiamento passivo nei confronti della stessa: la banca si adegua sostanzialmente allo stato della tecnologia esistente, trascurando le opportunità di crescita futura e penalizzando il livello qualitativo del servizio offerto, in una logica di taglio dei costi (*cost cutting*). In un momento di difficoltà come quello

¹³⁵ Mazzucco, 2005, p. 36.

attraversato attualmente dal sistema bancario a causa della crisi del 2008 e dalla situazione congiunturale, la razionalizzazione della spesa in ICT rappresenta una scelta frequentemente adottata dalle direzioni generali delle banche “che troppo spesso considerano l’IT come centro di costo piuttosto che come leva di creazione di valore”¹³⁶. È noto infatti come durante i periodi di recessione la componente di spesa in ICT prevalentemente penalizzata sia quella “discrezionale” a causa della maggiore complessità nel ridurre i costi “non discrezionali”¹³⁷. Negli ultimi anni gli investimenti in ICT hanno fatto riscontrare una sostanziale riduzione, rappresentando spesso per le banche che hanno adottato questo tipo di approccio un alibi per motivare risultati commerciali non all’altezza. Si è trattato nella maggior parte dei casi di interventi spot (ad esempio la rinegoziazione dei contratti di lavoro e di fornitura) motivati dalla contingenza di ridurre i costi operativi e non il frutto di una politica strategica integrata e di più ampio respiro. Questa leva ha sicuramente portato risultati positivi nell’immediato, ma non risulta ulteriormente perseguibile nel medio-lungo termine, pena la sostanziale riduzione del livello qualitativo del prodotto/servizio acquisito (e di conseguenza quello offerto alla clientela).

Il secondo approccio considera la nuova tecnologia come fattore sostitutivo rispetto agli altri fattori produttivi, sempre in un’ottica di miglioramento del livello di efficienza attraverso la riduzione dei costi. Il risparmio in termini di costi derivante dall’impiego della tecnologia non deve però essere fine a se stesso: esso deve essere finalizzato a liberare “capitali da infrastrutture costose e scarsamente flessibili in modo che possano essere reinvestiti in applicazioni strategiche che rendano l’azienda più competitiva e redditizia”¹³⁸.

Infine, il terzo ed ultimo approccio eleva l’investimento in nuove tecnologie a fattore strategico per la banca, in una prospettiva di sviluppo e miglioramento continuo della performance aziendale nel medio-lungo termine.

Avendo già operato sensibilmente sulla compressione dei costi, le banche dovrebbero orientarsi, per quanto possibile in termini di budget disponibile e data la situazione contingente del contesto macroeconomico, nel considerare gli investimenti in nuove tecnologie non “come un semplice costo da comprimere o limitare, ma come un investimento in grado di garantire un adeguato ritorno sia attraverso la riduzione dei costi, ma più in generale attraverso il miglioramento della competitività del business”¹³⁹. Seguendo questo approccio, l’ICT non deve essere considerato

¹³⁶ Canizzo, 2005, p. 30.

¹³⁷ Per la distinzione tra spesa “discrezionale” e “non discrezionale” si veda in seguito.

¹³⁸ Rossi, 2011, p. 146.

¹³⁹ Becca, 2005, p. 29.

esclusivamente come un centro di costo, bensì come il motore per aiutare il business a crescere, in quanto offre delle importanti opportunità di supporto al raggiungimento degli obiettivi.

Un punto di particolare interesse riguarda l'eventuale determinazione del livello di spesa ottimale in nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione. Molti operatori del settore si sono chiesti se tale livello ideale di spesa in ICT esista e come sia individuabile. È chiaro che un ammontare ottimale, qualora esista in termini teorici, non possa essere determinato a priori e ritenersi valido per tutte le banche, data l'estrema varietà di intermediari presenti nel mercato. Non esiste inoltre uniformità di vedute in merito all'esistenza di una correlazione positiva tra livello di spesa in ICT e performance aziendali. Una ricerca su base internazionale condotta nel 2003 da Accenture ha dimostrato che l'efficacia del business risulta influenzata non tanto dallo stock di spesa in ICT, quanto piuttosto dalla quota di spesa dedicata all'innovazione. È possibile infatti scindere il totale della spesa in due componenti: spesa "discrezionale" e spesa "non discrezionale". La prima fa riferimento agli investimenti in innovazione, mentre la seconda riguarda la quota necessaria a sostenere la mera erogazione dei servizi esistenti. I risultati dell'indagine in questione hanno messo in evidenza come le aziende - compatibilmente e proporzionalmente alle proprie capacità di spesa - che dedicano maggiori risorse alla componente "discrezionale" (è stata individuata come livello soglia il 45% del totale della spesa) hanno potuto vantare performance aziendali decisamente superiori. Questa peculiarità è a sua volta in grado di generare due vantaggi competitivi: innanzitutto, come è logico attendersi, una maggiore propensione all'innovazione tecnologica di prodotto e di processo; in secondo luogo, una maggiore capacità di manovra della banca nel caso in cui la stessa versi in condizioni di difficoltà economica o il contesto sfavorevole imponga delle scelte di contenimento dei costi.

2.5 L'Outsourcing

Il dinamismo e la condizione di incertezza che caratterizzano l'ambiente competitivo in cui le banche si trovano ad operare hanno indotto il top management delle banche a rivedere di frequente la propria strategia. La crescente complessità gestionale che ne deriva ha inoltre determinato spesso la revisione dell'assetto organizzativo della banca. Tale necessità di revisione delle strutture organizzative è imputabile ad una serie di fattori più o meno contingenti tra cui possiamo includere:

- La creazione di nuove funzioni/aree operative a seguito dell'introduzione di nuovi prodotti/servizi;
- Il crescente impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- La riorganizzazione del piano del personale;
- Il fenomeno della globalizzazione, che ha generato a sua volta una maggiore competitività del settore.

Nella situazione così determinatasi, le banche si trovano nella condizione di dover affrontare il problema se realizzare internamente o esternalizzare talune attività più o meno rilevanti per l'azienda. La valutazione di tale aspetto risulta indispensabile al fine della realizzazione di un vantaggio competitivo e può essere ricondotta tipicamente a scelte dicotomiche di *make or buy*, che sono strettamente legate alla definizione strategica dei confini organizzativi¹⁴⁰.

Il dilemma del *make or buy* ha da sempre interessato le scelte organizzative e produttive di aziende appartenenti a qualsiasi settore merceologico. Le scelte in merito alla realizzazione e alla gestione delle fasi/attività del ciclo produttivo (comprese quelle di supporto) si caratterizzano per una connotazione altamente strategica. Nella definizione del proprio assetto le banche si trovano quindi a stabilire quali aree sono di propria competenza e quali risultano invece delegabili all'esterno, quale sia il core business e quali siano invece le attività accessorie. Tali scelte strategiche sono ancorate fortemente sia alle risorse umane, strutturali e finanziarie a disposizione, sia alla dimensione dell'organizzazione e all'articolazione del business. Tra le alternative a disposizione per esternalizzare la realizzazione di alcuni servizi, le banche hanno fatto ampio ricorso all'outsourcing.

L'outsourcing viene riconosciuto e identificato sia in dottrina che nella pratica come "il trasferimento ad un fornitore specializzato del complesso o di parte delle attività e delle strutture che l'impresa cliente svolge e utilizza per il raggiungimento delle sue finalità"¹⁴¹. Esso si caratterizza inoltre per essere un accordo organizzativo di medio/lungo termine. Sul piano giuridico, tra le varie tipologie contrattuali a cui può essere associato, l'outsourcing viene più frequentemente ricondotto al contratto di "appalto di servizi con prestazioni continuative", regolato dalla disciplina dell'appalto privato.

Attraverso tale strumento l'azienda cliente (*outsourcee*) - nel nostro caso rappresentato dalla banca - delega ad un provider esterno specializzato (*outsourcer*) la produzione e la gestione di uno

¹⁴⁰ Con tale costrutto si fa riferimento alle aree di responsabilità e/o di competenza della banca, e quali sono invece delegate all'esterno.

¹⁴¹ Virtuani, 2005, p. 10.

o più servizi, mantenendo comunque un certo grado di controllo sugli stessi. La natura dell'accordo che si genera tra impresa cliente e fornitore presenta le caratteristiche tipiche di una relazione interorganizzativa, in cui i soggetti partecipanti all'accordo risultano reciprocamente dipendenti. La stipulazione di questo contratto prevede che i contraenti definiscano le condizioni economiche, organizzative ed operative del rapporto di collaborazione, consentendo ad entrambe, attraverso la loro attuazione, il raggiungimento dei rispettivi obiettivi strategici ed economici (Virtuani, 2005).

I principali obiettivi perseguiti dalle aziende che fanno ricorso all'outsourcing possono essere così sintetizzati:

- accedere a nuove tecnologie e mercati emergenti (ai fini della diversificazione di prodotto e/o all'accrescimento del livello qualitativo della gamma di prodotti già in essere);
- sfruttare (servirsi di) conoscenze e competenze specifiche detenute da attori esterni specializzati;
- snellire la struttura organizzativa dell'azienda, demandando all'esterno attività a scarso valore aggiunto e lontane dal core business della banca;
- limitare i rischi economici che spesso non possono essere affrontati e sostenuti esclusivamente dalla singola banca;
- beneficiare delle cosiddette economie di scala attraverso la condivisione di alcune attività quali la ricerca e sviluppo, la produzione e il marketing.

Tra le diverse ragioni (finanziarie, strategiche, gestionali e tecniche) che motivano il ricorso ad accordi di outsourcing, concentreremo principalmente la nostra attenzione sulle motivazioni di carattere strategico-finanziario, ed in particolar modo su quelle finalizzate alla riduzione dei costi. Pur non rappresentando sempre la principale ragione sottostante alle scelte di esternalizzazione delle attività bancarie, l'aspetto economico permane comunque una condizione imprescindibile che non può e non deve essere trascurata quando si tratta di valutare eventuali scelte di *make or buy*.

2.5.1 Il recupero di efficienza attraverso l'outsourcing

Il ricorso all'outsourcing viene spesso indicato dagli addetti ai lavori quale strumento attraverso cui poter conseguire il contenimento dei costi. Tale obiettivo risulta funzionale al miglioramento del livello di efficienza.

In letteratura diverse sono le teorie che hanno trattato più o meno direttamente il tema dell'outsourcing: tra queste possiamo annoverare la resource-based theory (RBT), la teoria dei costi di transazione (TCT), la resource-dependence theory (RDT), l'agency-cost theory (ACT), il modello del potere e la exchange theory. Nonostante ciascuna di esse offra spiegazioni interessanti ed apparentemente soddisfacenti in merito ad aspetti economici, psicologici e sociologici connessi alle scelte di esternalizzazione, nessuna può considerarsi veramente esaustiva. Tra i vari contributi teorici indicati, quello che risulta più coerente ai fini del nostro lavoro sembra essere rappresentato dalla teoria dei costi di transazione elaborata da Williamson¹⁴². Tale approccio, pur presentando alcuni limiti derivanti dall'eccessiva semplificazione di stampo neoclassico, risulta sicuramente quello più seguito ed accettato per affrontare i problemi di *make or buy*, di integrazione verticale e più in generale tutte quelle questioni caratterizzate da relazioni contrattuali che le aziende si trovano a dover affrontare. Esso esamina le scelte di sourcing utilizzando una prospettiva di tipo economico, considerando il trade off tra i costi di transazione e quelli di produzione per definire i confini efficienti dell'azienda. Secondo questa teoria, per ciascuna attività i top manager si trovano nella condizione di scegliere tra due alternative possibili: o produrla internamente (*hierarchy choice*) oppure ricorrere ad un fornitore esterno sul mercato (*market choice*). Nel compiere la scelta tra *make* e *buy*, il management ha come obiettivo "l'efficienza dell'organizzazione da un punto di vista economico, raggiungibile unicamente attraverso la minimizzazione dei costi totali"¹⁴³. Per Williamson i costi totali di una qualsiasi attività economica sono dati dalla somma dei costi di produzione, i quali dipendono dal livello della tecnologia e dagli fattori produttivi impiegati, e dei costi di transazione, consistenti nei costi di controllo e gestione delle suddette transazioni. Dal calcolo dei costi totali connessi alle opzioni di *hierarchy choice* e *market choice*, i manager sono così in grado di decidere l'opzione più efficiente: qualora i costi per realizzare internamente il prodotto/servizio (costi di produzione) sono superiori a quelli offerti del mercato (costi di transazione), all'azienda conviene esternalizzare l'attività in questione; in caso contrario all'azienda risulterà vantaggioso integrarla. In altri termini, la strategia di ricorrere al mercato risulta vantaggiosa quando i fornitori sono in grado di offrire il servizio richiesto ad un prezzo inferiore rispetto al costo totale che le banche dovrebbero sostenere in caso di integrazione dell'attività. Ciò risulta generalmente possibile in ragione del fatto che i provider esterni hanno raggiunto un'elevata specializzazione (conseguendo economie di

¹⁴² Si vedano in particolare gli articoli pubblicati dall'autore nel 1975, nel 1979 e nel 1981.

¹⁴³ Cantoni, 2007, p. 27.

conoscenza) e un mercato sufficientemente esteso che consente loro di godere di economie di scala. A tal proposito è evidente che il fattore dimensione incide notevolmente sulle scelte di esternalizzazione da parte delle banche: in particolare variano sia attività oggetto di outsourcing, sia le tipologie di outsourcing adottate, sia i rapporti di potere che si instaurano tra *oursourcee* e fornitore.

In termini concreti, alla luce di quanto sostenuto dalla teoria dei costi di transazione, attraverso un'analisi interna dell'assetto organizzativo la banca procede ad una valutazione della convenienza economica derivante dalle scelte di outsourcing. A tale scopo, "prima di procedere operativamente occorre interrogarsi circa le motivazioni per cui un'offerta esterna sia preferibile a quella interna"¹⁴⁴, ossia se realizzando internamente le attività in questione i dipartimenti adibiti ad esse possano conseguire gli stessi risultati in termini di costi necessari senza ricorrere ad un fornitore esterno. In quest'ottica è possibile valutare le scelte in tema di outsourcing ai fini del conseguimento di un maggiore livello di efficienza. Lo scopo è quello di minimizzare i costi totali di realizzazione dell'attività in questione, riducendo quindi il numeratore del più volte citato *cost/income* e cercando al tempo stesso di mantenere il livello qualitativo delle procedure interne e dei servizi offerti alla clientela, o addirittura incrementarlo. Delegando all'esterno la realizzazione di talune fasi del processo produttivo e/o la gestione di alcune attività a minor valore aggiunto o di cui non si possiedono adeguate conoscenze, la banca è in grado di concentrare le proprie risorse su quelle attività maggiormente vicine al proprio core business. La scelta di ricorrere all'outsourcing si inserisce quindi a pieno titolo tra le decisioni in merito all'allocazione efficiente delle risorse a disposizione che, giova ricordare, pur variando in termini quantitativi tra le diverse aziende, risultano comunque limitate.

L'evidenza empirica dimostra come l'outsourcing si sia rivelato in molte occasioni una leva efficace nella riduzione dei costi per le banche, rappresentando uno dei *tools* a cui gli stessi intermediari guardano con maggiore attenzione per migliorare il proprio livello di efficienza.

Nonostante i benefici in termini economici derivanti dall'impiego dell'outsourcing, è opportuno sottolineare che un eccessivo ricorso a tale tecnica organizzativa può però rivelarsi fallimentare nel perseguimento degli obiettivi prefissati "ove venga adottato come soluzione finalizzata esclusivamente alla riduzione dei costi aziendali, ovvero quando la sua implementazione non sia direttamente mirata a una migliore focalizzazione sul proprio *core business*"¹⁴⁵. Risulta infatti

¹⁴⁴ Cantoni, 2007, p. 83.

¹⁴⁵ Cantoni, 2007, p. 55.

riduttivo parlare di outsourcing solo in termini di risparmio di costi: l'outsourcing non è solamente un metodo efficace per ridurre i costi, ma anche per migliorare il time to market o più in generale l'efficacia dei propri servizi. In un settore fortemente competitivo come quello bancario, gli operatori devono riuscire garantire prestazioni sempre migliori rispetto ai concorrenti e a soddisfare una domanda di prodotti e servizi sempre più complessa e personalizzata da parte dei clienti. Le scelte inerenti l'esternalizzazione di talune attività devono essere interpretate sempre alla luce del rapporto dicotomico tra efficacia ed efficienza già trattato in precedenza.

In tema di organizzazione aziendale non esiste uniformità di vedute a livello teorico riguardo le decisioni di effettuare all'interno o delegare all'esterno la realizzazione di alcuni prodotti, servizi e processi. In altre parole non esiste una verità dogmatica in merito alla quantità e alla tipologie delle attività da demandare all'esterno. È evidente che una situazione in cui la banca decida di esternalizzare una percentuale troppo elevata del totale del proprio processo produttivo¹⁴⁶ esponga la banca a rischi elevati di perdita di controllo sulle attività esternalizzate. Ciò può comportare il fallimento dell'accordo in merito agli obiettivi perseguiti e, cosa non trascurabile, avere degli impatti negativi a catena sulle attività collegate a quelle esternalizzate e mantenute internamente.

Per quanto concerne le scelte adottate in tema di esternalizzazione dei servizi, le principali attività demandate esternamente riguardano i sistemi di pagamento e contazione valori, le elaborazioni Ead, la gestione di archivi e magazzini, la formazione del personale, la realizzazione e gestione del sistema informativo, la fornitura del materiale di cancelleria, la cessione delle apparecchiature tecnologiche (bancomat e computer). Buona parte delle attività indicate, per quanto necessarie nel complesso ciclo del processo bancario, si contraddistinguono per il limitato apporto aggiuntivo in termini di valore creato, mentre talune di esse risultano maggiormente significative quanto ad importanza nella generazione di valore per l'azienda. Ci riferiamo in particolar modo all'outsourcing della tecnologia e dei sistemi informativi, che hanno riscontrato particolare successo negli ultimi anni.

¹⁴⁶ Tale costrutto non viene qui utilizzato in senso stretto, bensì con un'accezione più ampia che include tutte quelle attività e processi che concorrono, direttamente o indirettamente, alla realizzazione ed erogazione dei servizi bancari.

2.6 La razionalizzazione della struttura

In alcuni casi le banche possono avere una struttura sovradimensionata rispetto alla propria capacità produttiva e/o al proprio budget di spesa. Tale situazione spinge il management a rivedere la propria struttura e ad attuare interventi strategici finalizzati alla sua razionalizzazione. L'obiettivo sottostante tali scelte è principalmente riconducibile alla riduzione dei costi di gestione. Le ragioni principali che spingono le banche a rivedere la propria struttura sono:

- l'appesantimento della struttura a seguito delle operazioni di fusione e acquisizione;
- la compresenza di canali distributivi alternativi e complementari, resa possibile dallo sviluppo della tecnologia (ICT).

Per quanto riguarda il primo punto, la soluzione di razionalizzazione della struttura si presenta auspicabile per le banche che sono state interessate da operazioni di *merger and acquisitions*, attraverso cui hanno visto aumentare sensibilmente le proprie dimensioni¹⁴⁷. Le nuove realtà bancarie presentano infatti non di rado duplicazioni di alcune funzioni/*business units* che necessitano di essere riorganizzate e unificate. Tale attività, pur presentando dei costi per uniformare le funzioni doppie, consente di conseguire importanti riduzioni delle ridondanze, con conseguenze positive sul miglioramento dell'efficienza. Una situazione pressoché identica si verifica nel caso della sovrapposizione geografica di alcuni sportelli conseguente alle suddette operazioni di fusione o acquisizione: ciò comporta sicuramente delle inefficienze dal punto di vista organizzativo a causa della presenza simultanea di due o più filiali nella stessa area territoriale. Dopo un'adeguata valutazione, la dismissione di alcuni asset fisici (sportelli) si palesa funzionale nonché necessaria ai fini dell'ottimizzazione della struttura in quanto conduce alla riduzione dei costi di gestione. Accanto alla diminuzione della rete fisica, le scelte strategiche di razionalizzazione hanno comportato il ridimensionamento degli organici, intervenendo con decisione (talvolta anche in maniera drastica) sul costo del personale. La previsione dei tagli al personale all'interno dei piani industriali delle banche sono situazioni non così rare, in particolar modo nei piani strategici dei maggiori gruppi bancari a livello internazionale.

Tali interventi di razionalizzazione della struttura risultano efficaci al conseguimento di un maggiore livello di efficienza qualora sono inseriti nei documenti programmatici con un orizzonte di medio lungo termine, mentre "la riduzione della dimensione, quale rimedio di breve periodo alle potenziali perdite ad essa collegabili, non è la soluzione ottimale nel perseguimento della

¹⁴⁷ Per dimensione facciamo riferimento alla rete fisica di sportelli, come precedentemente indicato al capitolo 2.

dimensione ottimale e nel riconsiderare il presunto eccesso di capacità produttiva. Per la banca, tipicamente azienda multiprodotto, la riduzione della dimensione può sostituirsi con una revisione delle linee di produzione, con la diversificazione dei canali di distribuzione e con l'ampliamento dei segmenti del mercato con strategie di cross selling"¹⁴⁸.

In merito invece al secondo punto, la riorganizzazione della rete distributiva si è resa necessaria a causa della nascita e dello sviluppo progressivo di canali innovativi alternativi verificatosi negli ultimi anni. L'adozione dell'approccio multicanale è stato da un lato un fattore contingente, determinato dalla necessità di diversificare la propria offerta e andare incontro alle esigenze della clientela, dall'altro un'opportunità di sviluppo del business, che ha consentito alle banche di penetrare mercati finora inesplorati e aggredire le quote di mercato appartenenti ai concorrenti.

Per la singola banca, le scelte in merito alla dotazione di canali distributivi diversi rientrano nella più ampia sfera del corretto¹⁴⁹ dimensionamento della capacità distributiva complessiva: nella maggior parte dei casi i nuovi canali risultano essere concepiti complementari rispetto a quelli tradizionali, ma richiedono costi molto elevati a livello gestionale (sia di personale che di manutenzione); a volte, invece, essi si rivelano parzialmente sostitutivi rispetto a quello tradizionale, spingendo le banche ad una revisione della propria rete distributiva. Questa soluzione diventa necessaria nel caso in cui si verifichi un elevato grado di cannibalizzazione tra i differenti canali a disposizione, che generano inefficienze organizzative.

Data la necessità di sostenere investimenti - talvolta anche molto onerosi - per apportare innovazioni tecnologiche e sostenere una varietà di canali distributivi, risulta particolarmente difficile che la compresenza di diverse vie di accesso ai servizi bancari conduca ad una riduzione dei costi complessivi di gestione della rete distributiva. Per tale ragione il miglioramento dell'efficienza è maggiormente plausibile in relazione al potenziale incremento dei ricavi generato da un'offerta più ampia di canali di fruizione del servizio bancario piuttosto che dalla riduzione dei costi di gestione della struttura distributiva complessiva.

¹⁴⁸ Pines, 2009, p. 96.

¹⁴⁹ Inteso in termini di ottimizzazione per la banca in relazione alle risorse a disposizione, alle attività di business in cui è presente, alla dimensione della propria struttura, all'area geografica di competenza, alla tipologia di clientela.

Capitolo 3

IL MONITORAGGIO DELL'EFFICIENZA

3.1 I sistemi di controllo interni

La definizione e lo sviluppo di efficaci Sistemi di controllo interni (Sci) è divenuto negli ultimi anni un tema di accresciuta importanza nel mondo bancario per una serie di ragioni di natura sia normativa sia organizzativa che “pongono tali sistemi al centro della sana e prudente gestione della banca moderna”¹⁵⁰. Tra le ragioni del primo tipo è sufficiente citare le nuove disposizioni nazionali ed internazionali in materia di controlli interni nelle banche; per quanto riguarda invece le motivazioni di natura gestionale, basti pensare all’aumento del numero e della complessità dei rischi dell’attività bancaria, a sua volta dovuto dalla più volte menzionata accresciuta competitività del settore e dall’aumento della diversificazione delle banche.

Le Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche emesse da Banca d’Italia definiscono il sistema dei controlli interni come “l’insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure che mirano ad assicurare, nel rispetto della sana e prudente gestione, il conseguimento delle seguenti finalità:

- verifica dell’attuazione delle strategie e delle politiche aziendali;
- contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca (Risk Appetite Framework - “RAF”);
- salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;
- efficacia ed efficienza dei processi aziendali;
- affidabilità e sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche;
- prevenzione del rischio che la banca sia coinvolta, anche involontariamente, in attività illecite (con particolare riferimento a quelle connesse con il riciclaggio, l’usura ed il finanziamento al terrorismo);

¹⁵⁰ Di Antonio, 2012, p. 26.

- conformità delle operazioni con la legge e la normativa di vigilanza, nonché con le politiche, i regolamenti e le procedure interne”¹⁵¹.

Il Sistema di controlli interni si inserisce a pieno titolo tra le attività a supporto della più complessa *Corporate Governance* della banca. A livello normativo, le sue finalità in ambito bancario sono esplicitate in maniera chiara alla prima pagina del documento di Basilea del 1998: “Un sistema di efficaci controlli interni costituisce elemento essenziale della gestione bancaria e uno dei fondamenti su cui si basa una conduzione sana e prudente delle organizzazioni bancarie. Un sistema di rigorosi controlli interni può contribuire alla realizzazione di delle finalità aziendali, al conseguimento degli obiettivi reddituali a lungo termine e al mantenimento di sistemi informativi affidabili”¹⁵².

Gli obiettivi dei Sci vengono poi specificati in maniera più dettagliata nelle pagine successive del medesimo documento. In particolar modo, per quanto riguarda gli obiettivi di performance il testo recita: “gli obiettivi di performance dei controlli interni concernono l’efficacia e l’efficienza della banca nell’impiegare le attività proprie e altre risorse e nel proteggersi da perdite. Il processo di controllo interno mira ad assicurare che in tutta l’organizzazione il personale operi per il conseguimento dei propri obiettivi con efficienza ed integrità, senza costi eccessivi o non previsti e senza anteporre altri interessi (ad esempio, di un dipendente, di un fornitore o di un cliente) a quelli della banca”¹⁵³. Il riferimento al conseguimento dell’efficienza dei processi aziendali (amministrativi, produttivi, distributivi, ecc.) della banca tra le finalità principali dei sistemi di controllo interno è ribadito anche dalla Banca d’Italia per quanto concerne lo specifico contesto nazionale.

3.2 Il Sistema di Controllo di Gestione

Il carattere imprenditoriale assunto dalle banche negli ultimi decenni e la necessità di gestire e monitorare costantemente le performance aziendali hanno spinto le banche a dotarsi dei cosiddetti Sistemi di Controllo di Gestione (SCG).

Il controllo di gestione, espressione che deriva dalla traduzione letterale del termine anglosassone *management control*, è stato introdotto in ambito bancario negli anni ’80, con un notevole ritardo

¹⁵¹ Banca d’Italia, Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche. Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento del 2 luglio 2013.

¹⁵² Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria, settembre 1998, p. 1.

¹⁵³ *Ibidem*, p. 9.

rispetto alla sua adozione in altri settori produttivi (manifatturiero in particolare). Nel periodo intercorso tra la sua introduzione fino ai giorni nostri, il controllo di gestione si è notevolmente evoluto in termini di ruolo all'interno dell'organizzazione, attività di competenza e strumenti a disposizione: mentre nella sua concezione "tradizionale" il controllo di gestione concentrava principalmente la sua attenzione sui risultati di natura economico-finanziaria e considerava solamente in maniera marginale alcuni aspetti della gestione d'impresa quali la misura e la gestione delle determinanti alla base del vantaggio competitivo e il monitoraggio sistematico dell'ambiente esterno, la sua versione più moderna presenta una connotazione maggiormente strategica, che contempla tra le diverse attività l'interpretazione e la gestione dei cambiamenti ambientali al fine di ottenere dei vantaggi competitivi, la prevenzione dei rischi per l'organizzazione, l'indirizzamento e il coordinamento dei comportamenti degli attori aziendali nel rispetto delle linee guida tracciate dalla strategia.

Prima di analizzare con maggior dettaglio le attività di competenza e gli obiettivi del "moderno" Controllo di Gestione, è opportuno fornirne una breve definizione e cogliere il suo inquadramento all'interno della struttura organizzativa della banca.

Nella sua accezione più recente, e quindi ampliata della sua connotazione strategica, il sistema di controllo di gestione può essere definito come un "sistema strutturato e integrato di informazioni e processi utilizzato dal management a supporto delle attività di pianificazione e controllo"¹⁵⁴. Tra le varie finalità che gli vengono attribuite, "il Sistema di controllo di gestione ha come obiettivo prioritario quello di aiutare i vertici aziendali a guidare l'impresa verso i prescelti obiettivi strategici e, in particolare, a compiere scelte funzionali alla creazione di valore economico"¹⁵⁵. Questa affermazione consente di confermare il ruolo altamente strategico ricoperto da tale strumento all'interno del più ampio e complesso sistema di controlli interni presenti in banca, superando la concezione tradizionale che consisteva tipicamente nella mera funzione di controllo.

Le principali attività¹⁵⁶ demandate al controllo di gestione riguardano:

- il presidio dei rischi di performance o di mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- il monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza dei processi aziendali attraverso i diversi indicatori a disposizione (di tempo, della qualità, dei costi e della produttività);

¹⁵⁴ Borsa italiana, Guida al Sistema di Controllo di Gestione, Aprile 2003 (in www.borsaitaliana.it).

¹⁵⁵ *Ibidem*.

¹⁵⁶ L'elenco delle attività qui presentato riprende, con qualche aggiustamento, lo schema proposto da Di Antonio (2012)

- l'assistenza al management nell'individuazione e nella quantificazione degli obiettivi di performance a breve termine: tale funzione, in apparenza poco decisiva, concorre a determinare il successo o l'insuccesso delle decisioni adottate dal management;
- la verifica dell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali attraverso indicatori strategici di risultato e l'analisi degli scostamenti tra performance effettive ed obiettivi pianificati.
- il presidio della contabilità direzionale, la quale a sua volta deve produrre informazioni quanto più attendibili, rilevanti e tempestive a supporto delle decisioni del management.

È possibile considerare il sistema di controllo di gestione come un insieme strutturato di fasi che seguono una logica temporale e si ripetono ciclicamente nel tempo con frequenza regolare. Tali fasi comprendono una serie di azioni che talvolta vanno a sovrapporsi - o addirittura a coincidono - con gli obiettivi stessi del SCG.

Le principali fasi in cui si articola il controllo di gestione possono essere così delineate:

1. traduzione della *vision* aziendale;
2. collegamento degli obiettivi e loro comunicazione;
3. definizione dei piani operativi;
4. monitoraggio continuo e feedback strategico.

Per comprendere con maggior dettaglio le attività svolte dal Sistema di Controllo di gestione, cerchiamo di fornire ulteriori informazioni in relazione a ciascuna delle 4 fasi appena individuate.

Per quanto riguarda la prima fase, la il CdG ha l'importante compito di supportare il top management nella traduzione della *vision* aziendale in una serie di obiettivi di performance: questi devono essere a loro volta tradotti in un panel di indicatori misurabili e confrontabili nel tempo e nello spazio (anche ai fini di eventuali attività di *benchmarking*). Tra le caratteristiche che tali indicatori devono possedere, quelle essenziali sono rappresentate dalla chiarezza e dalla coerenza in relazione al fenomeno che intendono misurare. Come è noto, le definizioni della *vision* e della strategia della banca spettano in ultima analisi al direttore generale, e rappresentano il cardine dell'intero processo di governo aziendale.

La seconda fase prevede che il CdG garantisca l'allineamento degli obiettivi individuati sui vari centri di responsabilità della banca. Esso si deve cioè occupare di comunicare gli obiettivi all'organizzazione affinché tutti gli attori coinvolti nel processo produttivo¹⁵⁷ ne siano a conoscenza. Questo aspetto, apparentemente secondario ai fini del buon esito delle performance,

¹⁵⁷ Nella sua accezione più ampia.

si rivela di fondamentale importanza in quanto permette di diffondere la strategia a tutti i livelli dell'organizzazione e fa sì che i dipendenti conoscano la direzione da seguire ed abbiano a loro volta degli obiettivi nelle attività che devono svolgere.

Nella terza fase il SCG ha in compito di supportare la definizione dei budget annuali, i quali devono essere correlati ai piani pluriennali (solitamente di 3 anni) definiti in sede di pianificazione strategica. Il budget è lo strumento utilizzato per rendere "concreti" gli obiettivi concertati; esso viene considerato uno dei principali mezzi di programmazione e di controllo in quanto contiene i dati economico-finanziari prospettici che fanno riferimento agli obiettivi perseguiti. In realtà è possibile individuare anche obiettivi che non contemplano esclusivamente aspetti rintracciabili nei dati di bilancio, bensì che possono essere espressi da indicatori di natura squisitamente qualitativa. In questa fase vengono inoltre definite le modalità operative che consentono alla banca di ottenere le performance attese.

Infine, la quarta ed ultima fase del ciclo prevede il monitoraggio sistematico dei dati di bilancio e degli indicatori di performance precedentemente individuati. L'attività di monitoraggio non risulta fine a sé stessa bensì è finalizzata alla "comparazione dei risultati ottenuti nel tempo, per valutare la propria performance"¹⁵⁸. Più precisamente, in questa fase il SCG si occupa di rilevare gli eventuali scostamenti tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti, e conseguentemente di informare gli organi responsabili di tali scostamenti, affinché possano definire le soluzioni correttive necessarie.

La consuntivazione fornisce le informazioni necessarie per decidere e attuare le opportune azioni correttive e, qualora necessario, rivedere e modificare la strategia *in itinere*. I piani strategici infatti, pur essendo estremamente utili ed importanti ai fini di orientare l'intera attività aziendale, non si basano su dati certi bensì su previsioni (per quanto accurate) effettuate *ex-ante* sulla base dei dati storici aziendali e dell'analisi sia interna all'impresa che esterna in merito all'ambiente di riferimento, non potendo contemplare con assoluta precisione eventuali eventi casuali che si possono manifestare nel tempo

3.3 Il monitoraggio dell'efficienza

Il Sistema di controlli interni si propone, per mezzo del Controllo di Gestione, di monitorare le performance aziendali in tema di efficienza. A tal fine è fondamentale che le banche si dotino di un

¹⁵⁸ Dej, Chiti, Parri, 1999, p. 24.

adeguato set di strumenti che consentano una corretta e tempestiva misurazione delle risorse impiegate e dei risultati ottenuti. Tutto ciò sempre nell'ottica di favorire il raggiungimento degli obiettivi di lungo e di breve periodo stabiliti nel piano strategico e di rendere possibile il raggiungimento dell'equilibrio economico.

Il controllo di gestione si occupa del supporto al top management in merito alla definizione degli obiettivi di efficienza che la banca intende perseguire e alle decisioni da prendere in relazione ai comportamenti futuri. La definizione di tali obiettivi viene effettuata sulla base dell'analisi dei dati interni, sia quantitativi che qualitativi, relativi ai costi e alla redditività dell'attività bancaria.

Riprendendo lo schema precedentemente esposto in merito alle fasi del Controllo di Gestione è possibile ricostruire il monitoraggio dell'efficienza in banca.

Nella prima fase vengono definiti gli indicatori che meglio si prestano ad esplicitare il livello di efficienza. Come detto, l'indicatore principale utilizzato per esprimere l'efficienza della banca è rappresentato dal *cost/income*¹⁵⁹ il quale, mettendo in relazione il totale dei costi operativi al margine di intermediazione, consente di apprezzare in quale percentuale il margine operativo viene assorbito dai costi operativi. Il monitoraggio di tale indicatore risulta strettamente correlato a quello del ROE, parametro che esprime la redditività finale conseguita. La relazione tra i due indici "sta ad indicare che le banche considerano la redditività come traguardo, cioè parametro di performance finale e la leva dell'efficienza operativa (incidenza dei costi) come percorso, cioè come strategia fondamentale per raggiungere la meta desiderata"¹⁶⁰.

Altri indicatori di efficienza sono:

- il rapporto tra costi operativi e fondi intermediati totali (o attivo di stato patrimoniale).
Esso mette in evidenza l'incidenza dei costi non finanziari sostenuti per garantire la gestione aziendale;
- l'indice di copertura dei costi operativi, che esprime il rapporto tra ricavi netti da servizi e costi operativi;

¹⁵⁹ La letteratura individua un altro indicatore che, per certi versi, è assimilabile al *cost/income*: la leva dell'efficienza operativa, data dal rapporto tra risultato di gestione e margine di intermediazione. Esso consente di misurare indirettamente l'incidenza dei costi operativi nella formazione del risultato economico. È intuitivo capire che, a parità di margine di intermediazione, risulta più efficiente la banca che presenta un rapporto superiore alle altre.

¹⁶⁰ Di Antonio, 2006, p. 60.

- i rapporti spese per il personale/costi operativi, ammortamenti/costi operativi, spese amministrative/costi operativi: tali indicatori parziali consentono di mettere in evidenza il peso delle varie voci di spesa sul totale dei costi totali¹⁶¹;
- il rapporto costi del personale/numero di dipendenti: rappresenta il costo unitario medio sostenuto dalla banca ed assume particolare rilievo se relazionato agli indici di produttività comunemente utilizzati quali la raccolta per dipendente, gli impieghi per dipendente e i fondi intermediati per dipendente; il confronto tra l'indice in questione e i vari indici di produttività consente di esprimere il livello di efficienza della performance dei dipendenti.

Oltre agli indici sopra citati, è possibile determinarne altri che indagano l'efficienza a livello di singola filiale o delle singola area di business. Una volta calcolati gli indicatori utilizzando i dati storici dell'azienda, il controllo di gestione supporta il management nella definizione degli obiettivi di efficienza da conseguire in relazione a ciascuno degli valori individuati: in altri termini viene individuato il valore (target) dell'indicatore che si intende ottenere. Sulla base degli obiettivi concertati, vengono quindi pianificati gli interventi operativi da realizzare per conseguirli. È chiaro che, basandosi su previsioni, la definizione degli obiettivi presenta una connotazione approssimativa.

Il controllo di gestione monitora continuamente l'andamento delle attività che intervengono più o meno direttamente sugli indicatori in questione, annotando le anomalie e rintracciandone le cause. Nella rilevazione dei risultati vengono utilizzati, solitamente con cadenza mensile, i report¹⁶²: tali documenti raccolgono al loro interno tutte le informazioni rilevanti ai fini della successiva analisi. Il sistema di reportistica all'interno del più ampio sistema informativo a disposizione del controllo di gestione ha lo scopo di fornire una documentazione analitica che descriva in maniera chiara ed immediata le attività di rilievo per l'organizzazione. Vengono quindi

¹⁶¹ I tre indicatori in questione non esprimono direttamente il livello di efficienza dell'intermediario, bensì consentono di valutare e comprendere la composizione dei costi strutturali ai fini di un rimodellamento della stessa in relazione agli obiettivi prestabiliti. Inoltre il loro monitoraggio consente di valutare la dinamica dei costi operativi nel tempo.

¹⁶² I report, termine inglese che si traduce con "rapporto", sono documenti sintetici in cui vengono evidenziati i dati che possono rivelarsi utili al management della banca. L'obiettivo principale di tali rapporti è quello di fornire i risultati di performance affinché la direzione possa decidere le azioni strategiche necessarie per correggere la rotta e migliorare gli aspetti ritenuti critici. Le caratteristiche che tali documenti devono presentare sono così riassumibili:

- il contenuto del report deve sempre essere corretto, dettagliato e soprattutto il più aggiornato possibile;
- le informazioni in esso presenti devono essere rilevanti e non eccessivamente dispersive in quanto servono ai soggetti che le utilizzano per prendere decisioni strategiche;
- la forma del documento deve essere ben organizzata ai fini di rendere facilmente comprensibile il contenuto per il lettore;
- essendo uno strumento di controllo, esso deve essere redatto frequentemente e tempestivamente; per poter intervenire in tempo è necessario che la trasmissione delle informazioni sia piuttosto rapida, soprattutto nel caso in cui vengano riscontrati scostamenti significativi rispetto ai valori-obiettivo prefissati e siano necessari degli interventi correttivi;
- le informazioni contenute nel report devono essere il più attendibili e veritieri possibili, per poter permettere, a chi di dovere, di prendere decisioni corrette e giustificate da motivazioni certe.

confrontati i valori programmati in sede di pianificazione con quelli effettivamente rilevati a consuntivo, attraverso cui è possibile valutare l'allineamento o il disallineamento delle performance realizzate. L'eventuale presenza di scostamenti significativi tra obiettivi e risultati necessita dell'individuazione e di una accurata valutazione delle cause determinanti: è possibile ricondurre una situazione del genere al fatto che le prestazioni siano state al di sotto delle aspettative per una serie oggettiva di eventi inaspettati (non ipotizzabili ex ante) e non sotto il controllo diretto della banca oppure che gli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica si siano rivelati inadeguati e quindi non raggiungibili a causa di scarsa precisione nella loro definizione.

Qualora si verifichi una situazione del primo tipo è possibile predisporre azioni correttive che riguardano l'aspetto operativo della gestione, agendo quindi sulle performance; nel caso in cui si ricada nella seconda casistica, il management, sempre supportato dal responsabile del controllo di gestione, ha la possibilità di rivedere gli obiettivi precedentemente fissati e rialinearli in ragione delle condizioni mutate.

3.4 Il Cost Management

La dinamicità del contesto economico e le mutate condizioni competitive all'interno del settore bancario hanno "indotto le banche a sviluppare una sempre maggiore attenzione al *cost management*, con l'obiettivo di aumentare la propria efficienza e di contribuire effettivamente al raggiungimento di risultati direttamente riscontrabili sul conto economico aziendale"¹⁶³.

Nell'ottica del raggiungimento di migliori performance aziendali, il governo dei costi operativi (*cost management*) riveste un'importanza determinante. Se si vuole che i risultati reddituali siano adeguati in un orizzonte temporale di medio-lungo termine, l'intermediario deve porsi come obiettivo il miglioramento della performance di costo: "si tratta cioè di impiegare nel miglior modo possibile i fattori produttivi di natura reale e quindi di ottimizzare i relativi costi, tenendo conto del loro impatto sui ricavi e sul vantaggio competitivo sostenibile"¹⁶⁴. Il miglioramento delle performance di costo non si traduce quindi nella mera riduzione dei costi, bensì nella più complessa ottimizzazione degli stessi in una logica strategica di ampio respiro.

¹⁶³ Mazzucco, 2005, p. 36.

¹⁶⁴ Di Antonio, 2006, p. 16.

Sulla base di quanto sostenuto, è possibile affermare che il *cost management* può contribuire in maniera significativa al miglioramento del livello di efficienza. Ciò è particolarmente vero se si considera che gli indicatori utilizzati per misurare il grado di efficienza utilizzano sempre una voce di costo al numeratore del rapporto. Ne deriva che una accurata gestione dei costi conduca ad un miglioramento degli stessi indicatori.

Il *cost management* all'interno delle banche ha fatto registrare un ritardo non trascurabile rispetto alla sua applicazione in altri settori; ciò è principalmente dovuto ad una cultura orientata ai ricavi e ai volumi piuttosto che al miglioramento dell'efficienza, che ha contraddistinto il settore bancario per lungo tempo. Negli ultimi anni il tema del governo dei costi ha assunto una rilevanza sempre più consistente a causa di una serie di fattori contingenti che possiamo così riassumere:

- l'inaridirsi delle leve tradizionali (in particolar modo riduzione dei tassi di interesse e degli spread) a disposizione delle banche per conseguire adeguati livelli di redditività;
- il cambiamento della formula competitiva, riassumibile ne "l'aumentato peso dei servizi rispetto all'intermediazione creditizia, che si traduce in una crescita di importanza relativa dei costi operativi rispetto a quelli finanziari, tradizionalmente dominanti"¹⁶⁵;
- la variazione nella composizione dei costi operativi dovuta ad una serie di fenomeni e tendenze che hanno generalmente condotto alla diminuzione dei costi del personale a favore delle spese amministrative;
- l'accresciuto peso degli oneri di natura istituzionale determinati dalle normative vigenti a livello nazionale e sovranazionale;
- la maggiore complessità della gestione bancaria, sia strategica che organizzativa.

Gli elementi elencati hanno spinto le banche ad agire in maniera decisa sulla leva dei costi. Gli interventi messi in atto sono stati contemporaneamente accompagnati dalla costituzione di "strutture organizzative ad hoc (enti gestori di spesa, centrali acquisto, unità di cost management) a presidio dei costi, con l'obiettivo di governare centralmente la spesa, migliorare la capacità negoziale e rafforzare i processi di pianificazione e controllo"¹⁶⁶.

L'approccio allo studio e alla gestione dei costi operativi nel mondo bancario si è evoluto nel tempo, passando da una prospettiva tipicamente microeconomica e ampiamente diffusa nell'economia industriale¹⁶⁷ ad una prospettiva di analisi dei costi di stampo aziendale e

¹⁶⁵ Di Antonio, 2006, p. 59.

¹⁶⁶ Camisasca, 2005, p. 44-45.

¹⁶⁷ Tale approccio è incentrato sull'analisi della funzione di costo, sullo studio della combinazione ottimale dei fattori e sulle leggi economiche di variazione dei costi. Esso risulta molto rigido e parziale nelle sue formalizzazioni, trascurando alcuni importanti elementi che incidono sui costi operativi delle banche.

manageriale, maggiormente correlata alla strategia e all'organizzazione d'impresa. Questo cambiamento di prospettiva ha consentito alle banche di ampliare il numero di variabili prese in considerazione rispetto a quelle trattate in precedenza, inglobando anche una serie di fattori (ambientali, di mercato, strategici, organizzativi e operativi) che impattano direttamente o indirettamente sul livello dei costi delle banche stesse.

Diversi sono i filoni di ricerca individuati in letteratura ed orientati alla prospettiva manageriale generalmente adottata dalle banche: tra i contributi più recenti ed innovativi di *cost accounting* possiamo annoverare l'*activity-based costing* (e i suoi ultimi sviluppi *activity-based management* e *process costing and management*), lo *strategic management accounting*, lo *strategic cost management* ed il *customer value costing*. Ciascuno di essi si contraddistingue dagli altri per l'orientamento seguito, sia esso relativo alle attività, ai processi, alla valutazione delle performance, alla strategia o al cliente.

Indipendentemente dalla tecnica utilizzata, per risultare efficace nel medio-lungo termine il governo dei costi deve essere strettamente legato alla strategia individuata a livello direzionale dal top management. Capita spesso infatti che la gestione dei costi si riveli particolarmente miope, concretizzandosi in azioni di riduzione dei costi orientate al breve periodo, trascurando o sottovalutando gli impatti negativi di tali interventi sull'efficacia della ben più importante strategia competitiva aziendale, sulla qualità della *value proposition* dell'impresa e sui processi aziendali a stretto contatto con le aree di intervento. Gli interventi di questo tipo si caratterizzano per essere tagli trasversali ed indifferenziati, che rientrano nel cosiddetto stile di "*cost cutting*"¹⁶⁸. Tale miopia si traduce in risultati soddisfacenti nell'immediato, ma rischia seriamente di compromettere i risultati aziendali in un arco temporale di più ampio respiro.

Dunque, in quest'ottica, le banche necessitano di un sistema di gestione dei costi che miri ad "ottimizzare le 'performance di costo' dell'impresa, nel quadro dei più ampi obiettivi aziendali e coerentemente con una serie di variabili di contesto che ne condizionano l'operato"¹⁶⁹. L'efficacia del sistema di gestione dipende a sua volta sia dalla coerenza e dalla precisione nella sua definizione, sia dal suo corretto funzionamento. Per quanto riguarda il primo aspetto risulta fondamentale e propedeutica un'adeguata conoscenza dei costi stessi, mentre in relazione al secondo punto è fondamentale per l'azienda dotarsi di strumenti che ne consentano un'accurata analisi, misurazione e valutazione.

¹⁶⁸ Tale modalità di gestione dei costi è stata purtroppo ampiamente utilizzata anche nel recente passato dalle nostre banche, andando ad inficiare in taluni casi sull'efficacia della strategia e sul livello qualitativo dei prodotti/servizi offerti al pubblico.

¹⁶⁹ Di Antonio, 2006, p. 74.

Capitolo 4

IL CASO BANCA DELLA MARCA

4.1 Un quadro generale sulla Banca

Banca della Marca - Credito Cooperativo è un istituto di Credito Cooperativo nato nel 2001 dalla fusione tra la BCC di Orsago e la BCC dell'Alta Marca. Essa opera prevalentemente sul territorio trevigiano, ma presenta alcune filiali anche nella vicina provincia di Pordenone. La presenza in suolo friulano è motivata dall'ubicazione della sede storica della Banca ad Orsago (TV), piccolo centro rurale in prossimità del confine tra Veneto e Friuli Venezia Giulia. Nella Figura 1 sono indicati in rosso i paesi presidiati dalla Banca con almeno una filiale. A fine 2012 la rete distributiva contava 33 filiali dislocate in 29 comuni, mentre il personale si attestava a 277 unità¹⁷⁰.

L'attuale dimensione della Banca è il risultato sia della fusione avvenuta tra le due banche sopracitate ad inizio millennio, ma anche dall'intenso processo di crescita interna avvenuto nell'ultimo ventennio a seguito dei provvedimenti del legislatore in tema di liberalizzazione nell'apertura di nuove filiali¹⁷¹. L'ampliamento dimensionale è stato accompagnato da una riorganizzazione della struttura della Banca per rendere maggiormente efficace la gestione e per consentire un adeguato presidio del territorio.

Al 31-12-2012 la compagine sociale era costituita da 6.323 soci, con una variazione positiva di 45 unità ad un anno di distanza dalla precedente rilevazione, a fronte di 185 nuovi ingressi e 140 uscite. Ciò sta ad indicare l'intensa vitalità della Banca e la sua intenzione di coinvolgere nuovi soci nella propria struttura.

Il risultato di gestione (utile di esercizio) relativo al 2012 è decisamente positivo e supera gli 8 milioni di euro, al di sopra delle aspettative grazie all'ottimo contributo della gestione finanziaria. Questo valore deve considerarsi particolarmente rilevante in relazione alla tipologia e alla

¹⁷⁰ Questo valore comprende anche i lavoratori interinali e quelli con contratto a tempo determinato.

¹⁷¹ Basti pensare che nel 1993 la Banca contava solamente 2 sportelli, a fronte dei 36 odierni. La progressiva espansione di Banca della Marca si pone in forte contrapposizione rispetto al trend in corso nel nostro Paese, secondo cui la maggior parte delle aziende di credito – ed in particolar modo i gruppi e le banche a carattere nazionale o interregionale – tende a dismettere parte della propria struttura distributiva, chiudendo filiali e riducendo conseguentemente gli organici.

Nonostante la congiuntura economica avversa, infatti, la Banca ha fatto sempre registrare utili che si aggirano sui 10 milioni all'anno.

Il raggiungimento di buoni risultati operativi è sicuramente frutto di una gestione oculata ed efficiente. Tali risultati sono altresì imputabili ad una attenta e diligente pianificazione strategica.

Al fine di rendere più comprensibile la dimensione operativa della Banca e cogliere la rilevanza del risultato di gestione riteniamo opportuno indicare l'ammontare dei fondi intermediati¹⁷², che arriva a sfiorare i 2 miliardi di euro, in crescita rispetto al 2011 di ben 125 milioni, indice del fatto che la Banca gode di buona salute e sta crescendo.

4.2 La mission aziendale

La Banca si è sempre distinta, nel corso della sua storia ultracentenaria, per l'attenzione alle famiglie e alle imprese locali, ispirandosi ai principi cooperativi della mutualità, con una spiccata vocazione sociale per lo sviluppo economico e culturale della comunità e del territorio in cui opera. È proprio attraverso la collaborazione con tutte le categorie coinvolte nel territorio (famiglie, imprese, amministrazioni pubbliche, associazioni, cooperative ed istituzioni varie) che la Banca può svolgere un ruolo fondamentale ai fini della realizzazione di un progetto di sviluppo territoriale sostenibile sia in termini economici che sociali.

La vocazione sociale della Banca si deduce non solamente dall'analisi della sua evoluzione storica (che avremo modo di approfondire in seguito), ma anche e soprattutto dalla mission aziendale, sintetizzata dalle parole dell'attuale Presidente Giampiero Michielin: "fondata nel lontano 1895 è una banca per la gente, fatta dalla gente, che interpreta al meglio le risposte alle esigenze dei suoi soci e clienti proprio perché parte integrante della comunità alla quale offre il servizio. È un soggetto la cui ragion d'essere si fonda sulla cooperazione e sulla sussidiarietà, sostenendo e favorendo la crescita economica e sociale del territorio". Dalle caratteristiche appena espresse si evince la logica di rete sottostante al fenomeno delle BCC, che consente a BdM di "implementare progetti di collaborazione con altre banche del movimento cooperativo per coordinare le opportunità di sviluppo dovuto alle trasformazioni territoriali"¹⁷³.

¹⁷² Corrispondente all'attivo di stato patrimoniale.

¹⁷³ Chiesi, 2005, p. 99.

4.3 L'approccio all'efficienza

Lo sviluppo della Banca è stato favorito soprattutto dal boom economico-produttivo attraversato dalla Marca Trevigiana a partire da inizio anni '80, periodo che ha visto il fiorire di moltissime aziende artigiane/industriali di piccola-media dimensione, senza dimenticare quelle a vocazione agricola-alimentare che per secoli hanno caratterizzato l'attività principale del Nord-Est. La Banca ha cavalcato l'onda del successo di gran parte di queste realtà imprenditoriali, sostenendo le numerose start up attraverso la concessione del credito¹⁷⁴ e generando in tal modo un circolo virtuoso che si è autoalimentato nel tempo.

Tra le condizioni che hanno permesso alla Banca di crescere rapidamente nell'ultimo ventennio è possibile distinguere i fattori esogeni di contesto da quelli endogeni. Tra i primi possiamo annoverare i seguenti aspetti:

- Innanzitutto la già ricordata liberalizzazione dell'attività bancaria a livello normativo, che ha eliminato una serie di vincoli assai limitanti e ha permesso alle banche di espandere la propria rete commerciale nel territorio;
- In secondo luogo lo stato generale di benessere del Paese, dovuto alla situazione economica positiva attraversata dall'Italia e alle rosee prospettive future, le quali hanno rappresentato la base fondamentale per lo sviluppo della Banca, sia in termini dimensionali che reddituali¹⁷⁵.
- Infine l'ambiente economico sano in cui si trovava ad operare la Banca, caratterizzato da un tessuto produttivo in forte ascesa e con ulteriori possibilità di sviluppo.

Tra i fattori di origine endogena, invece, è stato possibile risalire ai seguenti elementi:

- Un buon livello dello spread tra tassi attivi e tassi passivi, nell'ordine del 5%. Nonostante le maggiori banche nazionali vantassero differenziali tra i tassi superiori di uno o due punti percentuali, le condizioni per i clienti della Banca restavano comunque alquanto vantaggiose e hanno consentito di incrementare notevolmente le masse intermedie e di conseguire elevati livelli di redditività.

¹⁷⁴ La Banca, così come la gran parte delle banche italiane nel periodo a cavallo tra il vecchio ed il nuovo millennio, si è dimostrata particolarmente generosa nella concessione del credito, erogando finanziamenti a imprese e privati senza un'adeguata valutazione dei meriti basati sulle disponibilità economiche e sulle reali capacità/possibilità di solvibilità da parte dei soggetti richiedenti. La facilità con cui venivano erogati i prestiti è dovuta essenzialmente a due ragioni: la prima fa riferimento agli scopi di natura sociale della Banca quali il sostegno e lo sviluppo della popolazione e del territorio, elementi ai quali una banca di credito cooperativo non si può sottrarre; la seconda si riferisce invece alla leggerezza del management il quale, basandosi sulle positive aspettative future in termini economici per il Paese, era fiducioso di recuperare tutto il denaro prestato.

¹⁷⁵ Questa condizione ha sicuramente consentito lo sviluppo dell'intero sistema bancario nazionale e non solamente della banca oggetto del nostro case-study.

- Lo sviluppo di prodotti innovativi nell'ambito della concessione del credito. La Banca ha creduto fortemente nello strumento del mutuo¹⁷⁶. In particolare, i mutui proposti prevedevano una serie di condizioni assai favorevoli per i clienti che intendevano richiedere un prestito quali tipologie diversificate a seconda del soggetto richiedente (corporate o privato), elevata flessibilità, possibilità di estinzione anticipata a tassi d'interesse pressoché nulli e possibilità di decurtazioni parziali del mutuo una tantum senza alcun onere aggiuntivo da versare alla banca. Le condizioni offerte hanno rappresentato in quei tempi un unicum nel suo genere, consentendo alla Banca di mantenere fino ad inizio anni 2000 un notevole vantaggio competitivo nei confronti dei diretti concorrenti¹⁷⁷, grazie anche al potente effetto trainante generato dal passaparola positivo di banca orientata al sostegno del territorio.

Il raggiungimento di ottimi risultati in termini di redditività ha però distolto l'attenzione dei vertici aziendali sull'importanza dell'aspetto relativo all'efficienza di gestione per diversi anni. E' questa la principale ragione che ha permesso alla Banca di trascurare le inefficienze dovute ad un utilizzo non ottimale delle risorse a disposizione e a coprire eventuali crediti anomali derivanti da posizioni insolventi.

La posizione di vantaggio competitivo acquisita sui diretti concorrenti nel territorio di competenza è durata fino ai primi anni del nuovo millennio, poiché nel frattempo la concorrenza ha gradualmente recuperato il gap accumulato in precedenza. L'assottigliamento del margine di vantaggio creato sui concorrenti, accompagnato dall'ingresso dell'Italia nell'Eurozona avvenuto nello stesso periodo che ha di fatto comportato una forte riduzione della forbice tra i tassi di interesse, hanno generato un notevole calo della redditività per Bdm, così come per tutte le banche del sistema bancario italiano.

È proprio in questo periodo che il management si è trovato ad affrontare per la prima volta il tema dell'efficienza nella gestione della Banca. Per ridare slancio alla redditività dell'azienda la Banca ha compiuto da un lato alcune scelte importanti in merito alla composizione del proprio portafoglio attività, dall'altro ha preso in considerazione la necessità di operare con decisione sui costi di gestione, riducendoli.

¹⁷⁶ Per comprendere il peso determinante di questo prodotto nel computo complessivo delle attività della banca, è sufficiente pensare che la voce "mutui" ha rappresentato nel corso della seconda metà degli anni '90 circa il 50% del totale degli impieghi della Banca.

¹⁷⁷ Intendiamo con tale termine quei concorrenti che operano nella stessa area di competenza di Bdm, includendo quindi sia altre banche di credito cooperativo a vocazione territoriale, sia quelle di maggiori dimensioni e i gruppi bancari.

Per quanto riguarda il primo aspetto, i vertici di BdM hanno deciso di puntare in maniera risoluta sui prodotti di bancassicurazione e sul risparmio gestito, in grado di garantire discreti margini di guadagno. In particolare, l'intenzione della Banca era quella di modificare la composizione della raccolta, cercando di reindirizzare parte della raccolta diretta (più costosa) verso la componente indiretta, nella quale rientra appunto il risparmio gestito.

In relazione invece al secondo aspetto, la Banca ha iniziato ad analizzare attentamente le aree in cui erano presenti delle inefficienze di costo e ha attuato una serie di interventi finalizzati alla riduzione degli stessi. Prestare maggiore attenzione ai costi consente alle banche di evitare lo spreco di risorse a disposizione in azienda, le quali, come ben noto, sono limitate. "Questa cura è spesso più efficace, per la salvaguardia dell'equilibrio economico, del tentativo di sostenere i ricavi in un momento congiunturale particolarmente sfavorevole. Il miglioramento dell'efficienza è una leva di razionalizzazione e risparmio ma può diventare la strada per recuperare competitività"¹⁷⁸.

Questo nuovo approccio alla gestione operativa basato su una più accorta gestione dei costi ha incontrato forti resistenze all'interno della Banca. Queste difficoltà sono principalmente imputabili a due fattori, estendibili all'intero sistema bancario italiano:

- Da un lato la scarsa cultura aziendale sugli aspetti squisitamente gestionali;
- Dall'altro, il fatto che le banche hanno goduto per anni di una condizione di elevata redditività, immuni dalle situazioni di crisi e ampiamente tutelate dalle istituzioni, senza intervenire sui costi.

È doveroso evidenziare che, a conseguenza di quanto detto, il cambiamento di mentalità non è stato per niente facile ed ha impiegato diverso tempo per essere assimilato.

Mentre in un primo periodo le azioni finalizzate al miglioramento dell'efficienza - principalmente orientate alla riduzione dei costi operativi - si sono tradotte in interventi sporadici, spesso disgiunti tra loro e in un'ottica di breve termine (azioni di *cost cutting*), negli ultimi anni la Banca si è contraddistinta per un approccio maggiormente programmatico ed efficace, con un orizzonte di più ampio respiro.

4.4 Il piano strategico 2010-2012

Il significativo rilievo assunto dal tema dell'efficienza all'interno delle iniziative strategiche della Banca, si è tradotto in una serie di interventi specifici inseriti nel piano strategico 2010-2012. Gli

¹⁷⁸ Aielli, 2010, p. 1.

obiettivi dichiarati ad inizio triennio erano rappresentati dall'incremento della redditività e dell'efficacia commerciale, mentre il valore-target del *cost/income* era compreso tra il 60 e il 65%.

Le azioni della Banca volte al miglioramento della redditività si sono concentrate in particolar modo sul fronte della *cost reduction*. Il management ha agito con decisione sulle principali categorie di spesa, e più precisamente su diverse voci che rientrano nelle spese amministrative di gestione tra cui i costi per la gestione immobiliare, le spese legate all'informatica e alle telecomunicazioni (ICT), le utenze, i costi relativi agli approvvigionamenti e alla logistica.

Per quanto riguarda la gestione degli immobili la Banca ha optato in maniera decisa sulla razionalizzazione dei propri asset attraverso l'ottimizzazione degli spazi degli sportelli della rete. Si tratta comunque di interventi minimali che non hanno inciso particolarmente sulla riduzione della spesa, tenendo conto soprattutto del fatto che la banca detiene solamente 6 filiali di proprietà mentre i restanti locali in cui svolge la propria attività sono in affitto. Ben più rilevante risulta invece il tema della rinegoziazione dei canoni di locazione, punto sul quale il vertice ha puntato molto, garantendosi considerevoli sconti per il rinnovo dei contratti. Sempre in merito alla gestione della struttura organizzativa, dopo un'accurata analisi di benchmark con altre BCC particolarmente virtuose,¹⁷⁹ il management ha preso in seria considerazione la proposta di acquisire alcune delle filiali in cui risultava in locazione. La finalità ricercata attraverso l'acquisizione di nuovi asset di proprietà consiste nella drastica riduzione dei canoni di affitto (in conto economico) e soprattutto la possibilità di inserire tali investimenti nello stato patrimoniale. Dopo attente valutazioni, la Banca ha deciso di non procedere con l'acquisizione di nuovi locali per due motivi: l'elevato ammontare degli investimenti necessari, che avrebbero richiesto molti anni per essere ammortizzati; il rischio di non riuscire ad ammortizzare completamente l'investimento effettuato. Infatti, il continuo evolvere delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione offre nuove opportunità di erogazione dei servizi bancari, quali l'on line banking, il phone banking, ecc. Pur non potendo prevedere con certezza il grado di sviluppo e di successo di questi canali alternativi, la Banca ritiene che essi in futuro potranno sostituire (ulteriormente rispetto a quanto già fanno ora) i canali tradizionali, che potrebbe significare la necessità di svendere parte degli asset di proprietà.

¹⁷⁹ Si fa qui riferimento in particolare alla Banca di Credito Cooperativo di Pompiano e Franciacorta che opera in territorio lombardo, la quale, come esito di scelte strategiche effettuate a cavallo tra il vecchio e nuovo millennio, possiede gran parte delle filiali di cui si compone la rete distributiva. Gli ingenti investimenti iniziali sono stati ammortizzati nel tempo e attualmente la BCC di Pompiano presenta un livello di spesa molto basso alla voce canoni di locazione, risultando un modello virtuoso di gestione dei costi operativi, con un *cost income* pari al 41,7%.

Altri interventi correttivi sono stati messi in atto nell'ambito della rinegoziazione dei contratti di fornitura di servizi e materie prime (tra cui le spese per gli stampati e la cancelleria, le spese postali e telefoniche), che in taluni casi ha consentito alla Banca di conseguire anche notevoli risparmi di costo, e la complementare attività di razionalizzazione dei fornitori stessi.

Un'altra leva finalizzata al miglioramento dell'efficienza riguarda gli investimenti in tecnologia. Il management si è dimostrato da sempre particolarmente attento a cogliere tutte le opportunità offerte dalla tecnologia, pur tenendo in considerazione il budget limitato per una banca delle dimensioni di BdM, che non le consente di svolgere il ruolo pioniere per quanto riguarda l'acquisizione di innovazioni tecnologiche.

In ogni caso importanti azioni hanno riguardato il consolidamento delle piattaforme ICT, sia quelle applicative che quelle infrastrutturali. L'intervento principale attuato in ambito tecnologico riguarda la sostituzione del sistema informativo (SI). Il precedente SI si caratterizzava per la complessità e l'ampia disponibilità di funzioni a disposizione, che per la maggior parte non venivano però sfruttate. La nuova soluzione adottata si differenzia per la maggiore facilità di utilizzo e per un ridotto numero di funzioni disponibili, ma che rispondono appieno alle esigenze della Banca e del personale che ne fa uso. Questo cambiamento radicale, che ha richiesto circa due anni per essere interamente realizzato ed assimilato, ha consentito un notevole risparmio di costi¹⁸⁰, sia per quanto riguarda il prezzo di acquisto che per gli annessi costi di gestione e di manutenzione.

Sempre nell'ottica di efficientamento della struttura, la Banca continua a fare uso dell'*outsourcing*¹⁸¹, esternalizzando alcune delle funzioni a minor valore aggiunto e comunque secondarie rispetto al *core business*. Le ragioni di tali scelte sono molteplici:

- la prima fa riferimento alla necessità di esternalizzare alcune attività che, a seguito dell'incremento dimensionale verificatosi negli ultimi 15 anni, sono cresciute nel numero e nella complessità. L'attuale struttura bancaria risulta infatti molto più articolata rispetto a quella di inizio anni '90 e di conseguenza più difficile da governare;
- La seconda riguarda la possibilità di reperire nel mercato aziende/fornitori specializzati che possiedono competenze specifiche e sono in grado di offrire prodotti diversi, diversificati e con un maggiore grado qualitativo;

¹⁸⁰ Di cui si dirà più avanti.

¹⁸¹ Mentre per le banche di maggiori dimensioni si parla di *outsourcing* tradizionale, nel caso di intermediari di dimensione inferiore - in particolar modo di quelli appartenenti al mondo del Credito Cooperativo e delle Casse Rurali, di cui BdM fa parte - si è soliti fare riferimento a forme di associativismo e consorzi, che possono essere comunque ricondotte a pieno titolo alla formula dell'*outsourcing*.

- La terza, strettamente connessa alla precedente, si riferisce alla possibilità di ottenere il servizio richiesto ad un prezzo inferiore rispetto a quanto costerebbe realizzarlo internamente, grazie alla capacità dei provider specializzati di conseguire economie di scala nella produzione.

Inoltre, la dimensione ridotta della Banca rappresenta un ostacolo all'integrazione di alcune funzioni, sia in termini di costi per realizzarle e reperire il personale specializzato nel mercato, sia per gestirle internamente. "Per tutelarsi da rischi di tipo economico - rappresentati dall'impossibilità di raggiungere i vantaggi attesi di riduzione di costo o dal livello di qualità atteso - le banche di piccola dimensione fanno ricorso a soluzioni di outsourcing fondate su rapporti di tipo associativo dove è più facile si instauri un clima di cooperazione per le decisioni sulle scelte di indirizzo e conduzione del centro di servizio"¹⁸².

Banca della Marca, date le dimensioni ridotte e riscontrando esigenze affini a quelle di altre banche simili, instaura con queste ultime rapporti di tipo associativo al fine di ottenere alcuni servizi dal medesimo fornitore. La formazione di queste relazioni si dimostra particolarmente vantaggiosa in termini economici, in quanto consente di ottenere servizi molto competitivi sia sul lato qualitativo che su quello economico rispetto alle banche maggiori. Queste soluzioni, ampiamente utilizzate da BdM, prendono il nome di outsourcing multi-cliente¹⁸³. In quest'ottica la Banca ha provveduto a creare dei gruppi di acquisto con altre Bcc in tema di utenze (gas, energia elettrica, telefonia) con l'obiettivo di spuntare migliori condizioni di acquisto.

Un discorso a parte merita il costo del personale. Banca della Marca, rispettando lo spirito mutualistico che la anima e la sua vocazione sociale di banca a servizio della comunità, ha deciso di non intervenire in maniera pesante su questa voce mantenendo sostanzialmente l'organico a disposizione, nonostante la situazione che colpisce l'intero sistema economico. Non sono stati effettuati quindi tagli al personale (come invece si è verificato frequentemente per molte banche nel panorama nazionale attraverso piani di ristrutturazione aziendale) e i lavoratori in esubero rispetto al fabbisogno richiesto non sono stati incentivati alla mobilità attraverso azioni di outplacement. A tal proposito c'è invece da registrare un lieve incremento dei costi relativi alla formazione del personale poiché si è reso necessario riconvertire le mansioni dei dipendenti in sovrannumero pur di non costringerli all'uscita dall'organizzazione. Le uniche iniziative finalizzate al miglioramento della posta di bilancio in questione riguardano la rinegoziazione delle politiche

¹⁸² Cantoni, 2007, p. 77.

¹⁸³ Definite anche soluzioni di *co-sourcing* (Gallivan, Oh, 1999).

retributive (attraverso la riduzione delle voci variabili nei contratti), il minore ricorso allo strumento della somministrazione e l'incentivazione (fisiologica e pur sempre nel rispetto delle norme vigenti) all'uscita dei soggetti più anziani al fine di ridurre l'età media del personale.

Sempre sul fronte del costo del personale, è stato avviato un progetto realizzato con il contributo di una società di consulenza che ha permesso di mappare i diversi ruoli presenti nell'organizzazione, associando ad ognuno di questi una retribuzione teorica commisurata alle responsabilità/competenze. L'associazione di questi livelli retributivi teorici con quelli effettivamente elargiti ha consentito all'ufficio del personale di ripensare i percorsi di carriera e di crescita del personale attualmente in servizio. Trattandosi di questioni legate al costo del personale, per sua natura molto viscoso nei suoi andamenti, la Banca ritiene che il lavoro svolto dispiegherà i suoi effetti in un arco temporale non inferiore ai 5/6 anni.

4.4.1 I risultati conseguiti

La Banca, seguendo la prassi oramai consolidata a livello internazionale, sintetizza il livello di efficienza raggiunto dalla propria struttura attraverso il *cost/income*. Le attività di miglioramento dell'efficienza sono concentrate su entrambe gli elementi del rapporto in questione. Le strategie per agire sulle due componenti sono definite in sede di pianificazione strategica attraverso il piano: questo è il documento che traccia le linee guida dell'attività della banca ed ha durata triennale.

Il valore di *cost/income* nel 2012 è sceso al 53,71% a fronte del 59,49% nell'anno precedente e al 65,25% relativo al 2010. Tali valori mettono in evidenza il pieno raggiungimento degli obiettivi prefissati, andando addirittura oltre le aspettative per quanto riguarda il 2012. I miglioramenti conseguiti sono estremamente rilevanti qualora si consideri che la media di tale rapporto del sistema bancario italiano nel 2012 si aggira attorno al 65%. Si tratta quindi di un trend positivo, che mette in evidenza i progressi fatti registrare sul piano dell'efficientamento della struttura e dell'importanza assegnata a questo aspetto della gestione.

Il contributo più eclatante deriva dal passaggio al nuovo sistema informativo, la cui migrazione è stata completata ad inizio 2012. Essa ha consentito una riduzione dei 2/3 dell'ammontare precedentemente sostenuto per questa risorsa, passando da circa 3 ad 1 milione di euro. L'adozione del nuovo sistema informativo prevede un risparmio di costi pari a circa 15 milioni in 10 anni, corrispondenti all'arco temporale di durata del contratto.

Altre riduzioni dei costi hanno riguardato la rinegoziazione dei contratti di affitto delle filiali in locazione, che ha garantito risparmi nell'ordine del 10-15%.

La notevole riduzione del costo delle macchine conta-denaro ha reso conveniente integrare le attività di contazione e controllo delle banconote all'interno della Banca: il management ha quindi deciso di acquisire e dotare ciascuna filiale di tale strumentazione. L'aver internalizzato queste funzioni ha consentito un risparmio del 50% rispetto a demandare questo servizio all'esterno. Così facendo la Banca riuscirà ad ammortizzare nel giro di un paio d'anni l'investimento realizzato per l'acquisto della macchine conta banconote e a partire dal terzo anno potrà portare interamente a conto economico il risparmio conseguito.

La Banca ha inoltre proceduto ad internalizzare altre attività che prima erano svolte all'esterno come la gestione del centralino, le ricerche in archivio, il back office incassi e pagamenti commerciali, la riclassificazione dei bilanci e il corriere interno. Tutto questo ha fruttato risparmi nell'ordine di circa 300.000 euro annui.

Seppure queste ed altre attività di contenimento dei costi hanno permesso alla banca di ridurre notevolmente la voce "spese amministrative", si tratta comunque di micro interventi rispetto al grande balzo effettuato con il cambio del sistema informativo, spesso annullati o comunque mitigati da eventi esogeni che impattano sulla gestione corrente. Si fa qui riferimento all'incremento dell'inflazione e degli oneri fiscali, in particolar modo all'aumento dell'Iva¹⁸⁴, che per le banche è un costo.

Per quanto riguarda invece l'aspetto della redditività *strictu sensu*, la Banca ha cercato nel periodo in questione di migliorare i ricavi da commissioni per bilanciare la discesa del margine da interessi. Per raggiungere questo obiettivo, oltre ad alcuni interventi di adeguamento delle tariffe da applicare ai prodotti, notevoli sforzi sono stati rivolti ad incrementare il numero di clienti ad allargare il paniere dei prodotti e dei servizi offerti alla clientela attraverso gli effetti garantiti del cosiddetto *cross selling*. Nel 2012 in particolare, la campagna di sviluppo attuata ha consentito un incremento record nel numero dei conti correnti in tutte le aree territoriali in cui opera la Banca. Rispetto allo sviluppo di maggiori capacità di proposta alla clientela esistente, l'introduzione nel corso del 2012 del nuovo applicativo di Customer Relationship Management (CRM) ha consentito una attività commerciale più efficiente ed efficace, ottenendo dei significativi risultati in termini di

¹⁸⁴ Il passaggio dell'Iva dal 20 al 21% avvenuto nel 2011 ha costituito per la Banca un importante aggravio fiscale, in quanto l'1% di variazione deve essere moltiplicato per una base imponibile estremamente rilevante. Occorre infatti ricordare che l'imposta sul Valore Aggiunto rappresenta per la Banca un costo puro.

aumento del numero di prodotti e servizi collocati. Ciò ha consentito un incremento delle commissioni nette rispetto al 2011 di circa mezzo milione di euro.

4.5 Il piano strategico 2013-2015

Il piano strategico 2013-2015 recentemente varato dal Consiglio di Amministrazione traccia le linee guida ai fini del conseguimento di migliori livelli di efficienza. Come avvenuto in occasione del precedente piano, l'incremento di efficienza viene perseguito sia attraverso la leva dei costi, sia attraverso quella dei ricavi. Tuttavia vi è stato un parziale ripensamento in merito al peso attribuito alle due leve considerate: mentre in passato l'ago della bilancia degli interventi strategici finalizzati alla riduzione del *cost/income* pendeva a favore della riduzione dei costi, ora assume un orientamento opposto. Fino al precedente piano si è puntato infatti ad intervenire più pesantemente sul contenimento dei costi operativi, agendo sia sulle le spese amministrative che sul costo del personale. Questa scelta è giustificata dal fatto che, data l'elevata incidenza delle *cost inefficiencies*, è stato possibile agire con ampi spazi di manovra sulla leva dei costi.

Oggi il management è concorde nel ritenere che tale via di efficientamento della struttura non sia più percorribile con la stessa intensità: pur mantenendo elevato il livello di guardia sui costi e introducendo nuove modalità di gestione delle attività bancarie, la Banca ritiene di aver raggiunto un ammontare di costi difficilmente comprimibile ulteriormente. Per tale ragione, la partita si sposta su un piano diverso: riuscire a generare più ricavi con le medesime risorse a disposizione.

Dal lato costi, il Consiglio Direttivo ha innanzitutto approvato il blocco delle assunzioni, che si traduce in una situazione sostanzialmente invariata in merito al costo del lavoro, eccezion fatta per i rinnovi contrattuali.

In merito alle scelte di outsourcing, ai fini di una maggiore flessibilità della struttura e nel tentativo di offrire il miglior servizio possibile e un'ampia varietà di prodotti ai clienti ad un costo contenuto, la Banca monitora e valuta con attenzione tutte quelle attività che possono essere esternalizzate, anche nella logica di sinergia con altre banche della stessa tipologia.

Particolare attenzione meritano le scelte strategiche relative all'espansione territoriale. Nel definire la politica espansiva, Banca della Marca si prefigge l'obiettivo di mantenere "un rapporto con il territorio che assicuri all'azienda di credito un ruolo di controparte finanziaria dell'economia reale"¹⁸⁵, confermando ancora una volta lo stretto legame con il territorio in cui opera. Per quanto

¹⁸⁵ Lorusso, 2002, p. 66.

riguarda le prospettive di ulteriore ampliamento della rete distributiva, la Banca intende mantenere il modello che l'ha contraddistinta nel corso della sua storia, e che consiste con lo sviluppo per via interna. Giova ancora una volta ricordare che la politica espansiva della Banca permane in linea con i criteri stabiliti per le Banche di Credito Cooperativo, in particolare in merito ai vincoli imposti sulle nuove aperture e al fatto che l'ampliamento territoriale deve attuarsi sotto il vincolo della contiguità, rendendo in tal modo esplicito il forte radicamento al territorio d'origine e rafforzando il legame con gli *stakeholder* locali coinvolti.

La condizione imprescindibile sulla quale si basa la crescita della banca in termini dimensionali è individuabile nello sviluppo armonico ed equilibrato della struttura. Gli obiettivi perseguiti attraverso lo sviluppo dimensionale sono molteplici: tra questi, quello principale risiede nell'intenzione di incrementare il grado di penetrazione nel territorio, al fine di estendere la propria presenza nell'area e proseguire nel tentativo di "catturare" nuovi clienti. L'ampliamento dell'area di competenza attraverso l'apertura di nuovi sportelli consente infatti alla Banca di presidiare zone finora non servite, incrementando in tal modo le masse della raccolta e degli impieghi, condizione imprescindibile ai fini di un aumento della redditività. Tale politica espansiva può essere interpretata anche alla luce dei riflessi positivi sul conseguimento di un maggiore livello di efficienza. In quest'ottica, la crescita dimensionale viene vista dal management della Banca non solo come funzionale al raggiungimento di vantaggi di scala sul lato dei costi, ma soprattutto strumentale al conseguimento di maggiore redditività. L'ampliamento del parco clienti permette alla Banca aumentare il "giro d'affari" in termini di masse intermedie, il che si traduce nell'incremento del volume delle commissioni. Inoltre, aspetto strettamente collegato al precedente, la crescita dimensionale rappresenta un mezzo per difendere la quota di mercato acquisita e la possibilità concreta di incrementarla, sottraendo parte dei clienti ai diretti concorrenti nel territorio di competenza.

Quanto detto non deve essere interpretato come un intervento finalizzato a scopi speculativi e lucrativi da parte della Banca e quindi in contrasto con lo spirito che la contraddistingue, bensì come un mezzo coerente con la natura imprenditoriale che comunque caratterizza questa tipologia di aziende.

Il piano strategico approvato a febbraio 2013 prevede l'apertura di 3 nuove filiali entro la fine dello stesso anno, che consentiranno alla struttura di raggiungere il numero di 36. Queste nuove aperture si caratterizzano per l'innovazione nella modalità di concezione, che si distingue da quelle utilizzate fino al recente passato: se in precedenza l'apertura di nuove filiali avveniva tramite

l'acquisizione¹⁸⁶ *ex novo* di stabili (raramente) in cui svolgere l'attività bancaria o (nella maggior parte dei casi) attraverso l'affitto dei locali (comunque da allestire completamente) tramite pagamento di onerosi canoni di locazione, ora si caratterizza per l'insediamento in filiali precedentemente occupate da altre banche che stanno razionalizzando la loro rete sul territorio nazionale. Ciò ha permesso notevoli risparmi di costo su arredi e allestimenti, derivanti dalla necessità delle banche che precedentemente occupavano tali locali di cedere gli asset e prezzi "di saldo". Inoltre, le nuove aperture non hanno comportato l'assunzione di nuovo personale – con conseguente incremento del costo del lavoro – bensì è stata riconvertita, seppur attraverso l'erogazione di corsi di formazione, parte del personale già in carico alla banca, con l'effetto di migliorarne notevolmente la produttività. È stato stimato che, a consuntivo, una filiale aperta attraverso questo approccio innovativo è costata alla Banca circa 1/5 rispetto a quello che le è costato aprire la filiale più piccola. Questa nuova modalità di apertura rappresenta senza dubbio un intervento importante sul piano dell'efficienza.

Sempre sul fronte dei ricavi, oltre alla ricerca di aumentare i clienti e la base sociale, si è deciso di puntare decisamente allo sviluppo della componente commissionale, con l'obiettivo di arrivare nel 2015 ad un'incidenza sul margine di intermediazione pari al 30% rispetto all'attuale 27%. Per tale obiettivo la banca ha già iniziato ad investire in una serie di attività quali la formazione del personale, l'adozione di nuovi fornitori di prodotti (in particolare assicurativi), i sistemi CRM e ovviamente nuova organizzazione del lavoro presso la rete.

4.6 Il monitoraggio della gestione operativa

Il fine ultimo del monitoraggio dell'efficienza è quello di consentire alla Banca di conseguire l'equilibrio economico nel tempo. La complessa attività di monitoraggio in Banca della Marca viene svolta presso l'Ufficio di Pianificazione e Controllo. Tale ufficio si inserisce nell'area Supporti¹⁸⁷ della Banca (Figura 2) e costituisce il sistema operativo volto a guidare la gestione operativa verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione strategica.

¹⁸⁶ Oltre ai costi di acquisizione degli stabili, sono da considerare tutti quei costi relativi all'adeguamento dei locali alla tipologia di attività svolta dalla banca, all'allestimento della stessa e alle spese di gestione della struttura, nell'ottica del cosiddetto *Total cost of ownership*.

¹⁸⁷ L'area supporti è affidata alla responsabilità di uno dei 3 Vice-Direttori della Banca.

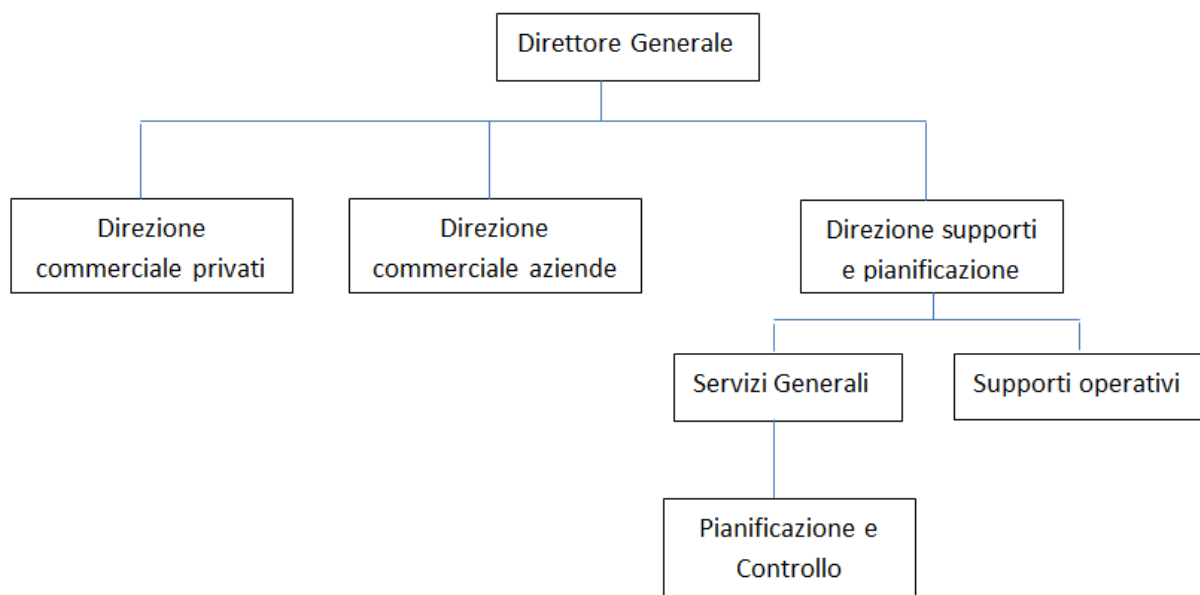


Figura 2: Spaccato dell'organigramma che mette in evidenza l'area Supporti e pianificazione

All'interno della Banca i momenti in cui si articola il controllo di gestione possono essere riassunti nelle seguenti fasi:

1. Definizione degli obiettivi e comunicazione degli stessi all'organizzazione;
2. Svolgimento dell'attività;
3. Rilevamento e analisi dei risultati attraverso il confronto con gli obiettivi prefissati;
4. Verifica dell'adeguatezza degli obiettivi precedentemente fissati, con eventuale rivisitazione degli stessi tramite azioni correttive.

Il responsabile dell'ufficio contribuisce alla definizione di realistici obiettivi di performance. Tale attività viene fatta una volta l'anno e si conclude con l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di un documento che sintetizza gli obiettivi economici, patrimoniali e le linee di azione che saranno intraprese per realizzarli. Lo stesso responsabile si occupa della raccolta e della successiva elaborazione dei dati economici quantitativi e qualitativi¹⁸⁸ che si riferiscono ad informazioni retrospettive e prospettive, sia interne che esterne alla banca. Infine monitora gli indicatori di efficienza sia a livello banca che di singola filiale, rilevandone le variazioni significative ed anomale.

Il processo di monitoraggio degli obiettivi ha cadenza mensile e conduce alla redazione di un conto economico dopo imposte a livello banca. Attraverso meccanismi di imputazione diretta, ripartizione e ribaltamento, sempre con frequenza mensile, viene realizzato un conto economico

¹⁸⁸ Tra questi possiamo annoverare i movimenti di raccolta e impieghi per ogni filiale, i saldi e i tassi calcolati attraverso la procedura informatica del controllo di gestione, ecc.

per ciascuna delle filiali di cui si compone la Banca. I valori ottenuti per le varie filiali vengono quindi sommati, determinando il risultato della Banca nel suo complesso. Le performance realizzate, oltre ad essere confrontate con gli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione, vengono rapportate con quelle delle altre Banche di Credito Cooperativo della Federazione Veneta, al fine di cogliere l'operato della Banca rispetto ad un termine di paragone.

Mentre a livello "macro", ossia di azienda *tout court*, gli indicatori sotto controllo sono quelli individuati nel precedente capitolo, a livello "micro" la Banca monitora il rapporto volumi per addetto, il margine per addetto e costi per addetto mettendoli in confronto con il totale banca/area. Inoltre l'attività di monitoraggio si occupa di analizzare nel dettaglio sia le voci di ricavo che quelle di costo.

Infine, una volta l'anno viene condotta una analisi di *benchmarking* rispetto ad un campione selezionato di banche italiane. L'obiettivo è quello di consentire alla Banca di valutare il proprio operato e di capire se la strada intrapresa è quella giusta o necessita di un cambiamento di rotta. La comparazione dei risultati ottenuti con quelli delle banche più performanti sotto il profilo dell'efficienza consente al management di BdM di cogliere su quale aree di intervento sia possibile agire per migliorare ulteriormente, tenendo sempre in considerazione il fatto che ciascuna realtà bancaria presenta le proprie peculiarità specifiche.

Per monitorare le attività, l'ufficio dispone di un set di strumenti che consentono la corretta misurazione delle risorse impiegate e dei risultati ottenuti, con lo scopo di favorire il raggiungimento degli obiettivi di lungo e di breve periodo. In fase di "definizione degli obiettivi", viene utilizzato il budget (o bilancio di previsione); questo è considerato uno strumento fondamentale di programmazione e di controllo per la Banca in quanto contiene i dati economico-finanziari prospettici collegati agli obiettivi bancari, anche in termini di efficienza. Il bilancio previsionale deriva dal processo formale di *budgeting*, che costituisce l'insieme di decisioni ed operazioni mediante le quali l'ufficio di Pianificazione e Controllo di gestione raggiunge l'accordo su come impiegare le risorse disponibili e definisce gli obiettivi da perseguire a livello di singola area operativa. Sempre attraverso il medesimo processo l'ufficio in questione è in grado di calcolare, analizzare e valutare gli eventuali scostamenti riscontrati. Concluso il processo di *budgeting*, il documento ottenuto deve essere divulgato in maniera corretta e chiara per non incorrere in fraintendimenti e deve essere diffuso per rendere noti ai vari dirigenti e dipendenti quali sono gli obiettivi che la Banca si è prefissata di conseguire nel periodo di riferimento.

Nella fase di “rilevazione dei risultati” vengono redatti e raccolti i report sull’attività svolta. Questi documenti contengono dati dettagliati su costi e ricavi. In tema di costi, il controllo di gestione produce report che analizzano l’andamento delle voci di spesa in relazione agli obiettivi concordati con il Consiglio Di Amministrazione. Sulla base dei consuntivi mensili e una volta analizzati i vari report di dettaglio, viene realizzata una proiezione dei risultati a fine anno per quantificare gli scostamenti rispetto alle ipotesi di budget. Dall’analisi degli scostamenti scaturiscono le valutazioni in merito al raggiungimento (o meno) degli obiettivi predisposti e le successive azioni correttive. Per quel che riguarda i ricavi, invece, il margine di interesse viene monitorato attraverso una serie di report che mettono in luce l’andamento delle masse sia medie che puntuali, nonché i tassi praticati; la componente servizi viene analizzata nelle diverse voci che la compongono al fine di individuare eventuali andamenti non in linea con le attese ed intervenire tempestivamente con manovre correttive.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Aielli M. (2010), "Misurare l'efficienza organizzativa: una sfida possibile", in *Quaderni di management*, n. 45, Maggio-Giugno.

Alhadeff D. (1954), *Monopoly and Competition in Banking*, University of California Press, Berkeley.

Allen L., Ray A. (1996), "Operational efficiency in banking: an international comparison", in *Journal of Banking and Finance*, n. 29.

Altunbas Y., Goddard J., Molyneux P. (1999), "Technical change in banking", in *Economic Letters*, n. 64, pp. 215-221.

Arrow K.J., Chenery H.B., Solow R.M. (1961), "Capital-labour sostitution and economic efficiency", in *Review of Economics and Statistics*, vol. 43, pp. 225-250.

Banca Centrale Europea (1999), *The effects of technology on the UE banking system*, European Central Bank, Frankfurt.

Banker R.D., Charnes R.F., Cooper W.W. (1984), "Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis", in *Management Science*, vol. 30, pp. 1078-1092.

Barbato Bergamin M. (1982), *Le dimensioni delle aziende di credito*, Franco Angeli Editore, Milano.

Becca M. (2005), "Le Tlc come leva di business nel settore finance", in *La banca efficiente: analisi e ottimizzazione di costi e investimenti*, Bancaria, vol. 1.

Beccalli E. (2005), *Investimenti in tecnologia e performance nelle banche in Europa: costi, redditività e produttività*, Bancaria Editrice, Roma.

Benston G.J. (1965), "Economies of Scale and Marginal Costs in Banking Operations", in *National Banking Review*, June.

Benston G.J., Hanveck G.A., Humphrey D.B. (1982), "Scale Economies in Banking", *Journal of Money, credit and banking*, vol. 14, n.4, November, pp. 435-456.

Berger A.N., Humphrey D.B. (1991), "The dominance of efficiencies over scale and product mix economies in banking", in *Journal of monetary economics*, vol. 28, August, pp. 117-148.

- Berger A.N., Humphrey D.B. (1997), "Efficiency of financial institutions: international survey and directions for future research", in *European Journal of Operational Research*, n. 98, pp. 175-212.
- Berger A.N., Hunter W.C., Timme S.G. (1993), "The efficiency of financial: a review and preview of research past, present and future", in *Journal of Banking and Finance*, n. 17, pp.221-249.
- Berger A.N., Mester L.J. (1997), "Inside the black box: what explain differences in the efficiencies of financial institutions?", in *Journal of banking and Finance*, n.21, pp. 845-947.
- Bianchi T. (1987), *Le banche di deposito*, UTET, Torino.
- Bianchi T. (2001), "Introduzione", in Carretta A. (a cura di), *Il governo del cambiamento culturale in banca*, Bancaria Editrice, Milano.
- Bigerna S., Polinori P. (2008), *Efficienza economica e analisi territoriale*, Morlacchi Editore (Morlacchi University Press), Perugia.
- Boyd J. H., Graham S. (1998), "Consolidation in US Banking," in Y. Amihud and G. Miller (eds), *Bank Mergers and Acquisitions*, Norwell, MA. Kluwer, pp. 113-135.
- Bruni F., Porta A. (1980), *Il sistema creditizio: efficienza e controlli. Un'analisi teorica*, Il Mulino, Bologna.
- Bruno B., Zanotti G. (2006), "L'efficienza nelle banche: definizioni, problemi teorici, aspetti operativi", in Di Antonio M. (a cura di), *Il cost management nelle banche italiane. Modelli, strumenti, casi aziendali*, Bancaria Editrice, Roma.
- Brynjolfsson E., Hitt L.M. (2000), "Beyond computation: information technology, organizational transformation and business performance", in *Journal of Economic Perspectives*, vol. 14.
- Burgess D.F. (1974), "Production theory and the derived demand for imports", in *Journal of International Economics*, vol. 3, pp. 105-121.
- Busacca B., Bertoli G. (2009), *Customer value. Soddisfazione, fedeltà, valore*, Egea, Milano.
- Camisasca A. (2005), "Dal controllo dei costi alla misurazione della performance del business", in *La banca efficiente: analisi e ottimizzazione di costi e investimenti*, Bancaria, vol. 1, pp. 25-50, Gennaio.
- Canizzo M. (2005), "Il governo della spesa Ict nelle banche", in *La banca efficiente: analisi e ottimizzazione di costi e investimenti*, Bancaria, vol. 1, pp. 25-50, Gennaio.
- Cantoni F. (2007), *L'outsourcing della tecnologia nel settore bancario*, Carocci Editore, Roma.

Cavalieri E. (1972), *Spazio economico e possibilità operative della banca locale*, Cacucci Editore, Bari.

Caves R., Christiansen L.R., Tretheway M.W. (1980), "Flexible cost functions for multiproduct firms", in *Review of Economics and Statistics*, vol. 62, pp. 477-481.

Charnes A., Cooper W.W. e Rhodes E. (1978), "Measuring the Efficiency of Decision Making Units", in *European Journal of Operational Research*, vol. 2, pp. 429-444.

Charnes A., Cooper W.W., Seiford L. e Stutz J. (1983), "Invariant multiplicative efficiency analysis and piecewise Cobb-Douglas envelopment", in *Journal of Operational Research Letters*, vol.2, n.3, pp. 101-103, August.

Chiesi G. M. (2005), "Strategie e investimenti in Ict: il caso Cassa Rurale di Treviglio e della Geradadda", in Gandolfi G. e Ruozi R. (a cura di), *Il ruolo dell'Ict delle banche italiane: efficienza e creazione di valore*, Bancaria Editrice, Roma.

Christiansen L.R., Jorgenson D.E., Lau L.J. (1971), "Conjugate duality and transcendental logarithmic production function", in *Econometrica*, vol. 39, pp. 255-256.

Christiansen L.R., Jorgenson D.E., Lau L.J. (1973), "Transcendental logarithmic production frontiers", in *Review of Economics and Statistics*, vol. 55, pp. 28-45.

Clark J. (1988), "Economies of scale and scope in banking using generalized functional form", in *Journal of money, credit and banking*, February.

Clark J. (1996), "Economic cost, scale efficiency and competitive viability in banking," *Journal of money, credit and banking*, n. 28, pp. 342-364.

Conigliani C., De Bonis R., Motta G., Parigi G. (1991), "Economie di scala e di diversificazione nel sistema bancario italiano", in *Temi di discussione*, n. 150, Banca d'Italia, Roma, Febbraio.

Dacrema P. (1982), *I controlli bancari. Evoluzione e prospettive*, Giuffrè Editore, Milano.

De Angeli S. (1983), "Conclusioni" al Convegno *L'efficienza nelle banche popolari*, Stresa.

Dei B., Chiti F., Parri M. (1999), *Il controllo di gestione per le PMI*, Il Sole 24 ore, 1999.

Dell'Amore G. (1969), "I sistemi bancari", in *Economia delle aziende di credito*, Giuffrè, Milano.

Del Bene L. (2009), "Misurare e migliorare le performance nelle pubbliche amministrazioni", in CNEL (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro), *La misurazione delle performance nelle pubbliche amministrazioni*, Roma, Settembre.

Deprins D., Simar L., Tulkens H. (1984), "Measuring labor-efficiency in post offices", in Marchand M., Pestieau P., Tulkens H. (a cura di), *The performance of public enterprise: concepts and measurement*, North Holland, Amsterdam, pp. 243-267.

Destefanis S., Pavone A. (1996), "L'analisi dell'efficienza nell'ambito dell'approccio FDH: un'estensione e un'applicazione per gli ospedali di zona", in *Quaderni di ricerca*, ISTAT, n. 3, pp. 177-216.

Diewert W.E. (1974), "Application of duality theory", in Intriligator M.D., Kendrick D.A. (eds), *Frontiers of quantitative economics*, vol. 2, North Holland, Amsterdam.

Di Antonio M. (2006), "Governo dei costi e gestione bancaria", in Di Antonio M. (a cura di), *Il cost management nelle banche italiane. Modelli, strumenti, casi aziendali*, Bancaria Editrice, Roma.

Di Antonio M. (2006), "Il governo dei costi in banca: obiettivi e metodologia della ricerca", in Di Antonio M. (a cura di), *Il cost management nelle banche italiane. Modelli, strumenti, casi aziendali*, Bancaria Editrice, Roma.

Di Antonio M. (2012), "Sistemi di controllo interno e sistemi di controllo di gestione: quali relazioni?", *Bancaria*, vol. 10, Ottobre.

Farrell M.J. (1957), "The measurement of productive efficiency", in *Journal of the Royal Statistical Society*, vol. 120, pp. 253-281.

Ferrier G.D., Grosskopf S., Hayes K.J., Yaisawarng S. (1993), "Economies of diversification in the banking industry: a frontier approach," *Journal of Monetary Economics* n. 31, pp. 229-249.

Filippazzi F., Occhini G. (1995), *Superare il paradosso informatico*, Franco Angeli, Milano.

Forestieri G. (1993), "Economies of scale and scope in the financial services industry: a review of recent literature", in OECD, *Finalcial conglomerates*, Paris.

Franchini G. (2002), *Concentrazione ed efficienza nell'industria bancaria italiana*, Franco Angeli, Milano.

Frei F.X., Harker P.T., Hunter L.W. (2000), "Inside the black box: what makes a bank efficient?", in Harker P.T., Zenios S.A. (a cura di), *Performance of financial institutions. Efficiency, innovation, regulation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Frigerio C., Rajola F. (2011), *IT governance e business performance*, Bancaria Editrice, Roma.

Fusconi A. (1996), "L'incidenza del fattore tecnologico nella funzione di produzione della banca", in Fusconi A., Loddo S.A., Rosignoli B. (a cura di), *Banca e intermediazione*, Monduzzi Editore, Bologna.

Gallivan M. J., OH W. (1999), "Analyzing IT outsourcing relationships as alliances among multiple clients and vendors", in *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on system science*.

Gandolfi G., Rossolini M. (2009), "Gli investimenti in ICT: evoluzione e opportunità per il settore bancario italiano", in Comana M., Brogi M. (a cura di), *Banca, Sistemi e Modelli. Saggi in onore di Tancredi Bianchi*, vol. 1, Bancaria Editrice, Roma.

Grandinetti R., Mason M.C. (2008), "Mercati e strategie di marketing", in Grandinetti R. (a cura di), *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci Editore, Roma.

Gualandri E. (2001), "Il ruolo della banca centrale e degli altri organismi di controllo: amministratori del sistema e attori nel cambiamento culturale delle banche", in Carretta A. (a cura di), *Il governo del cambiamento culturale in banca*, Bancaria Editrice, Roma.

Goddard J.A., Molyneux P., Wilson O.S. (2001), *European Banking: efficiency, technology and growth*, John Wiley & Sons, Chichester.

Horvitz P.M. (1963), "Economies of Scale in Banking", in *Private Financial Institution*, Prentice-Hall, London.

Humphrey D. (1993), "Cost and technical change: effects from bank deregulation", in *Journal of productivity analysis*, n. 4.

Hunter W., Timme S. (1986), "Technical Change, Organizational Form and the Structure of Bank Production", in *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 18, n.2.

Leibenstein H. (1966), "Allocative Efficiency vs. "X" Efficiency", in *The American Economic Review*, Vol. 56, n. 3, pp. 392-415, Giugno.

Leibenstein H. (1973), "Competition and X-efficiency: reply", in *Journal of Political Economy*, n. 81, pp. 765-77.

Litan R., Rivlin A.M. (2000), "The economy and internet: what lies ahead?", in *Brookings Conference Report*, n. 4.

Lorusso M. (1984), *Dimensione aziendale ed efficienza della gestione bancaria*, Cacucci Editore, Bari.

- Mazzucco U. (2005), "Total cost management. La gestione del costo totale di approvvigionamento", in *la banca efficiente: analisi e ottimizzazione di costi e investimenti*, Bancaria, vol. 1, pp. 25-50, Gennaio.
- McAllister P.H., McManus D. (1993), "Resolving the scale efficiency puzzle in banking", in *Journal of Banking and Finance*, vol. 17, pp. 389-405.
- Mester L. (1987), "A Multiproduct Cost Study of Savings and Loans", in *Journal of Finance*, n. 42.
- Mitchell K., Onvural N.M. (1996), "Economies of scale and scope at large commercial banks: evidence from the Fourier Flexible functional form", in *Journal of Money, credit and banking*, vol. 28, pp. 178-199.
- Molyneux P., Altumbas Y., Gardener E.P.M. (1996), *Efficiency in European Banking*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Mottura P. (2011), *Banche. Strategie, organizzazioni e concentrazioni*, Egea, Milano.
- Munari L. (1988), *Differenziazione dell'offerta e segmentazione della domanda di servizi bancari*, Giuffrè Editore, Milano.
- Peristiani S. (1997), "Do mergers improve the x-efficiency and scale efficiency of U.S. banks? Evidence from the 1980s", *Journal of money, credit and banking*, n. 29, pp. 326-337.
- Pines M. (2009), "La specialità delle funzioni bancarie nell'evoluzione della tecnologia e nell'integrazione dei mercati", in Comana M., Brogi M. (a cura di), *Banca, sistemi e modelli. Saggi in onore di Tancredi Bianchi*, vol. 1, Bancaria Editrice, Roma.
- Pisani R. (2011), "Information Communication Technology e produttività negli intermediari finanziari", in Gandolfi G., Ruozi R. (a cura di), *Il ruolo dell'ICT nelle banche italiane: efficienza e creazione di valore*, Bancaria Editrice, Roma.
- Porter M.E., Millar V.E. (1985), "How information gives you competitive advantages", in *Harvard Business Review*, pp. 149-160, July-August.
- Propersi A. (2006), *Contabilità e bilanci negli enti locali*, Franco Angeli.
- Resti A. (1994), "Il dibattito su efficienza delle banche e economia di scala: il contributo della Data Envelopment Analysis ed un'applicazione a dati italiani", in *Politica Economica*, n. 2, Agosto.
- Resti A. (1995), "L'efficienza delle banche italiane: risultati dell'applicazione comparata di tecniche econometriche e matematiche", in *Banca Impresa Società*, n.14, pp. 339-430.

Rhoades S.A. (1993), "The Efficiency Effects of Horizontal Bank Mergers," in *Journal of Banking and Finance*, n. 17, pp. 411-422, April.

Ricci R. (1975), "Dimensioni aziendali e concorrenza del settore bancario", in *Rivista di politica economica*, n. 3.

Rossi S. (2011), "Agilità, efficacia e competitività: come la standardizzazione alimenta la crescita. L'esperienza di Oracle", in Frigerio C., Rajola F. (a cura di), *IT governance e business performance*, Bancaria Editrice, Roma.

Rubin P.H. (1973), "The Expansion of Firms", in *Journal of Political Economy*, n. 81, vol. 4, pp. 936-49.

Ruozzi R. (2006), *Economia e gestione della banca*, Egea, Milano.

Schweigger I., McGee J. S. (1961), "Chicago Banking: The structure and performance of banks and related financial institutions in Chicago and other areas", in *Journal of Business*, July.

Schwizer P. (2001), "Concorrenza, concentrazioni e ristrutturazioni nel sistema finanziario", in Anderloni L., Basile I., Schwizer P., (a cura di) *Nuove frontiere delle concentrazioni e ristrutturazioni*, Bancaria Editrice, Roma.

Seiford L. M., Thrall R. M. (1990), "Recent developments in DEA: the mathematical programming approach to frontier analysis", in *Journal of Econometrics*, vol. 46, pp. 7-38.

Starling G. (2005), *Managing the public sector*, Thomson Wadsworth, Belmont.

Tulkens H. (1990), *Non-parametric efficiency analyses in four service activities: retail, banking, municipalities. Courts and urban transit*, D.P. n. 9050, CORE, Universite Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Vassallo E. (1999), "Efficienza statistica e dimensione del sistema bancario italiano", in *Studi e note di economia*, vol. 1, pp. 111-142.

Vennet R. (1994), "Economies of scale and scope in EC Credit Institutions", in *Cahier Economiques de Bruxelles*, n. 144.

Vennet R. (1998), *Cost and profit dynamics in financial conglomerates and universal banks in Europe*, Mimeo, University of Ghent.

Virtuani R. (2005), *L'organizzazione del processo di outsourcing nei sistemi informativi aziendali*, Franco Angeli, Milano.

Viviani A., Gazzei D. S. (2001), "L'analisi dell'efficienza nel mondo bancario. Dall'approccio macro all'approccio micro", in *Studi e note di economia*, vol. 2, pp. 45-70.

Williamson O. E. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York.

Williamson O. E. (1979), "Transaction-cost Economics: the governance of contractual relations", in *Journal of Law and Economics*, vol. 22, n. 2, pp. 233-261.

Williamson O.E. (1981), "The economics of organizations. The Transaction Cost Approach", in *American Journal of Sociology*, vol. 87, n. 3, pp. 548-577.

SITOGRAFIA

bancadellamarca.it

bankpedia.org

borsaitaliana.it

confindustria.it

glossari.it

RINGRAZIAMENTI

Dedico queste poche righe a coloro che hanno contribuito, chi in un modo e chi nell'altro, alla realizzazione di questo lavoro, frutto di intense fatiche ed altrettanta dedizione.

Un primo doveroso ringraziamento va al relatore, il Ch. Dott. Antonio Proto, sia per il valido aiuto fornitomi nella stesura della tesi, sia per la disponibilità dimostrata nei miei confronti durante tutto l'arco della relazione.

In secondo luogo intendo ringraziare il gentile e sempre disponibile staff di Banca della Marca – Credito Cooperativo, in particolar modo nelle persone di Andrea (Responsabile ufficio Controllo di gestione), Luca (Vice direttore generale – Area direzione supporti e pianificazione) e Sandro (Responsabile risorse umane) per l'ospitalità nel periodo di stage formativo e per le preziose informazioni passatemi nei mesi successivi ai fini della redazione del caso aziendale, senza le quali non avrei potuto concludere il lavoro.

Un grazie di cuore è per Cinzia, colei che con infinita pazienza e Amore mi ha sostenuto, supportato e sopportato nei momenti più difficili, ma che al tempo stesso ha saputo condividere le gioie e le soddisfazioni che la vita (universitaria e non solo) ci concede, contribuendo essa stessa al conseguimento delle gioie.

Da ultimo, ma non per questo meno importante, desidero rivolgere un ringraziamento speciale ai miei genitori, Rosanna e Gastone, per avermi permesso con il loro sostegno incondizionato e i loro sacrifici di conseguire questo importante traguardo della mia Vita.

Giulio Da Lozzo