

Titolo: L'Activity Based Costing nelle imprese bancarie

Autori: dott.Alberto Caprilli e dott.Federico Guerreri

Indice:

1. *Premessa*
2. *Alcuni cenni sull'Activity Based Costing*
3. *Implementazione dell'ABC*
 - 3.1. L'attribuzione dei costi
 - 3.2. Identificazione dei prodotti, delle unità organizzative e delle attività
 - 3.3. Predisposizione delle schede di rilevazione
 - 3.4. Rilevazione degli altri costi diretti e dei costi indiretti
4. *L'individuazione del cost driver*
 - 4.1. L'attribuzione dei costi del personale ai prodotti
 - 4.2. L'attribuzione dei costi indiretti ai prodotti
5. *Considerazioni finali*

L'Activity Based Costing nelle imprese bancarie

Testo a cura del dott. Alberto Caprilli e del dott. Federico Guerreri

1. Premessa

Recentemente abbiamo svolto un lavoro di analisi dei costi al fine di predisporre un modello che permetesse alla funzione Controllo di Gestione di una banca di medie dimensioni di accrescere la profondità e la significatività della propria attività di analisi.

Le esigenze organizzative rappresentate dal nostro cliente (di seguito “la Banca”) riflettevano alcune criticità frequentemente riscontrabili nella realtà bancaria italiana quali: mancanza di un legame diretto tra lo svolgimento delle attività all’interno degli uffici e le risorse da questi effettivamente utilizzate, difficoltà a modificare la struttura dei centri di costo al mutare della struttura aziendale ed inefficienza nell’assegnazione delle risorse di budget alle attività che creano effettivo valore per l’azienda.

La soluzione individuata con la Banca è stata quella di sviluppare un nuovo modello applicando la metodologia dell’ABC.

Di seguito, nell’ambito della descrizione del modello sviluppato, esporremo come l’applicazione dell’ABC abbia portato benefici concreti al nostro cliente non solamente dal punto di vista del controllo ma anche, o soprattutto, come strumento di informazione per la Direzione, al fine di adottare decisioni strategiche in termini di interventi sulla struttura aziendale.

2. Alcuni cenni sull’Activity Based Costing

L’ABC come tecnica manageriale è stata presentata per la prima volta da R. Kaplan, R. Cooper e H.T. Johnson attraverso l’omonima pubblicazione uscita nel 1987. L’obiettivo dello scritto era quello di tentare di superare le difficoltà che negli anni ‘80 il Controllo di Gestione cominciava a riscontrare nell’ambiente circostante per poter gestire al meglio costi e redditività.

Infatti i metodi tradizionali di full e direct cost permettevano di allocare tutti i costi aziendali solo secondo le quantità prodotte in termini di lavoro, ore e consumi. Di contrasto, il mercato cominciava a manifestare, invece, nuove esigenze di diversificazione, personalizzazione dei prodotti e servizi offerti, e forte impegno nei confronti del servizio al

cliente. L'ABC, dunque, aveva lo scopo di individuare un metodo per associare le nuove esigenze con modelli efficienti ed efficaci di attribuzione dei costi.

Inizialmente il nuovo metodo ebbe fortuna soprattutto presso le imprese industriali e manifatturiere, società queste che avevano una tradizione solida di contabilità industriale e di controllo dei costi. Successivamente però, dalla metà degli anni '90, la metodologia dell'ABC si è progressivamente diffusa anche nel settore finanziario (Banche, Assicurazioni, ecc.) anche per effetto di una "pressione" crescente sugli obiettivi reddituali delle imprese e dunque sull'effettiva esigenza di esercitare un più efficace controllo dei costi.

Negli ultimi anni, i risultati conseguiti con la nuova metodologia, hanno dato impulso a nuove evoluzioni e sperimentazioni nell'ambito della funzione di "governo" al fine di migliorare sempre di più la gestione del business caratteristico.

3. Implementazione dell'ABC

La metodologia ABC può essere adottata in forme differenti in funzione delle finalità che si intendono perseguire. Prima di descrivere la metodologia adottata è opportuno dunque spiegare quali *obiettivi* si intendersse raggiungere in accordo con la Banca:

- determinare il modello attraverso il quale attribuire i costi sostenuti per la gestione di ogni singola relazione con il cliente rispetto ai prodotti/servizi da questo acquisiti;
- determinare la redditività delle singole relazioni al fine di evidenziare, il margine operativo e l'utile/perdita del singolo rapporto;
- ottenere un sistema di reporting che consentisse di evidenziare la redditività dei diversi clienti, di gruppi qualificati degli stessi o dei prodotti/servizi offerti della Banca, attraverso le opportune aggregazioni derivanti dai diversi rapporti individuati.

Nell'ambito di questo articolo, si presenta la soluzione scelta per indirizzare il primo di questi obiettivi. Prima di passare alla vera e propria descrizione delle attività condotte, è necessario introdurre delle definizioni per fissare il senso della terminologia che sarà utilizzata successivamente:

- nell'ABC i costi non sono generati direttamente dai prodotti/servizi gestiti, ma dalle attività svolte per ottenerli e per collocarli sul mercato;
- i costi diretti sono quei costi direttamente associabili all'entità individuata (Ufficio, attività o prodotto);
- i costi indiretti sono quelli non direttamente associabili all'entità individuata, ma necessitano di metodi di attribuzione o di allocazione.

Come conseguenza di quanto sopra riportato, risultava necessario individuare quali attività fossero svolte dalla Banca e a fronte di quale prodotto, per capire come fossero utilizzate le risorse a disposizione.

3.1. L'attribuzione dei costi

L'analisi per l'attribuzione dei costi è stata sviluppata a partire dai costi del personale, per poi estenderla ai costi diretti ed infine a quelli indiretti. La motivazione di questo ordine di scelta è da ricondurre alla rilevanza complessiva che assumono attualmente tali tipologie di

costo sull'ammontare complessivo delle spese amministrative (mediamente attestabile intorno al 50-60%).

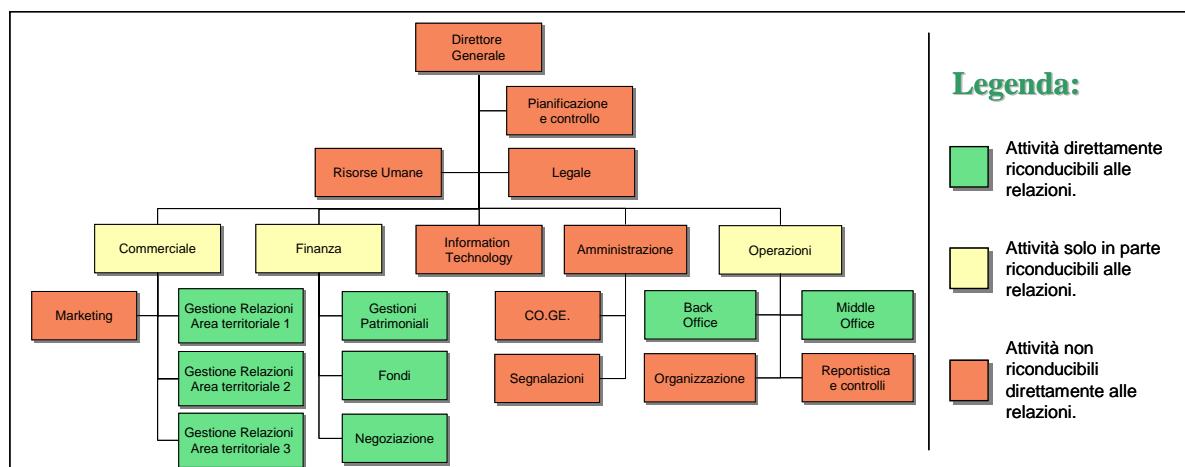
3.2. Identificazione dei prodotti, delle unità organizzative e delle attività

Il lavoro di analisi è cominciato, dunque, con la rilevazione dei costi del personale che richiedeva innanzitutto l'individuazione dei seguenti elementi: i *prodotti della Banca* cui attribuire il costo delle risorse e le *unità organizzative* direttamente coinvolte nel processo produttivo.

Per quanto riguarda i *prodotti* identificati - e coincidenti con le categorie di relazione in essere tra la Banca e la propria clientela - sono stati individuati: la Raccolta Ordini, le Gestioni Patrimoniali, i Finanziamenti e i Conti Correnti. Questo risultato si è basato sulla scelta commerciale della Banca a consentire alla propria clientela di scegliere le tipologie di prodotto desiderate; così un cliente che volesse un conto corrente e una Gestione Patrimoniale, avrebbe due relazioni aperte ed identificate con codici differenti.

L'analisi delle *unità organizzative* della Banca, invece, è stata condotta sulla base dell'organigramma (vedi quello schematizzato nella figura 1). L'organigramma è stato necessario per identificare gli uffici direttamente coinvolti nel processo produttivo, cioè quelli le cui attività erano in correlazione diretta con i prodotti identificati precedentemente. Ad esempio l'Ufficio Gestioni Patrimoniali svolgeva attività direttamente attribuibili all'omonimo prodotto, mentre l'Information Technology svolgeva solo alcune attività direttamente collegabili ai prodotti mentre altre non lo erano¹. In ogni caso la logica di correlazione è stata condivisa sia con i responsabili delle Unità Organizzative, coloro cioè che avevano la conoscenza di dettaglio delle attività svolte, sia con la Direzione della Banca, depositaria della conoscenza delle scelte strategiche di funzione.

Figura 1: Organigramma aziendale



¹ Tra attività dell'IT riconducibili ai prodotti vi era, a titoli d'esempio, la stampa dei rendiconti da inviare alla clientela per le Gestioni Patrimoniali che coinvolgeva, ogni tre mesi, 3 risorse a tempo pieno per una settimana circa. Tra le attività non riconducibili, invece, vi erano la manutenzione dei sistemi o l'installazione di applicativi.

Così come riportato in figura 1, ed in base alla natura delle attività svolte, gli uffici sono stati in tal modo suddivisi in quelli che svolgono tutte attività direttamente riconducibili alle relazioni, quelli che svolgono solo alcune attività riconducibili alle relazioni e in altri che non svolgono alcuna attività direttamente riconducibile alle relazioni. Per questi ultimi non si è ritenuto significativo rilevare l'impiego temporale relativo alle singole attività in quanto non dipendenti dai prodotti; ciò ha comportato che il costo di tali risorse venisse attribuito ai questi ultimi in maniera indiretta.

La rilevazione dei costi delle risorse umane si è dunque focalizzata sugli Uffici che svolgono attività direttamente attribuibili, anche se solo parzialmente, ai diversi prodotti. Per scelta in accordo con la Direzione, all'interno di ciascuna di queste Unità Organizzative sono stati identificati i “profili operativi” da utilizzare ai fini della rilevazione. Questa scelta ha permesso di semplificare la fase di rilevazione riducendo sensibilmente la numerosità dei soggetti da coinvolgere nelle diverse interviste sulle attività operative da questi svolte e previste dalle schede di rilevazione dell'impegno spiegate nel paragrafo seguente. Le risorse sono quindi state classificate secondo i seguenti profili operativi che le qualificano per livello di esperienza e costo: Junior, Middle e Senior. Il numero di risorse associato alla relativa tipologia di profilo è stato indicato dai diversi responsabili degli uffici. Per quanto riguarda invece i costi del personale non direttamente imputabili ai prodotti sono stati allocati secondo regole e criteri di ribaltamento individuate nell'ambito dell'analisi dedicate agli “Altri costi”.

Prima di giungere alla vera e propria quantificazione dell'impegno temporale delle risorse sulle diverse relazioni gestite - cioè il tempo indispensabile all'assolvimento di ciascuna attività - è stato però necessario preparare il materiale da utilizzare per identificare tutte le attività svolte all'interno di ciascun Ufficio. A tal fine, è stato utilizzato il Manuale dei Processi Aziendali² presente presso la Banca che riportava tutte le diverse attività svolte dagli Uffici³ al fine di distribuirle sui diversi prodotti/servizi identificati.

Le attività così riaggregate, infine, sono state organizzate all'interno di alcune schede operative, utilizzate come supporto per facilitare e razionalizzare l'attività di rilevazione così come descritto nel successivo paragrafo.

3.3. Predisposizione delle schede di rilevazione

Per ogni profilo operativo presente in ciascuna unità organizzativa (Junior, Middle e Senior) sono state predisposte le apposite schede di rilevazione riportanti l'elenco delle macroattività svolte direttamente e ad esso attribuibili. In fondo alla lista delle attività, comunque, è stata introdotta la voce “altre attività”, relativa a quelle non direttamente imputabili ad una specifica relazione (vedi figura 2).

Per ogni scheda sono state riportate, infine, a fianco dell'elenco delle macroattività, quattro colonne relative alle diverse tipologie di relazione gestite dalla Banca (Conti Correnti, Raccolta Ordini, Gestioni Patrimoniali e Finanziamenti).

² Nel nostro caso tale Manuale ha permesso un notevole guadagno di tempo; la sua mancanza avrebbe reso necessario pianificare, infatti, una serie di interviste con i Responsabili degli Uffici e delle relative risorse operative per poter identificare tutte le attività svolte.

³ Con il termine “attività” intendiamo quelli azioni compiute con una finalità specifica: spuntare un tabulato, controllare dei dati a video, inserire delle informazioni all'interno di un documento, ecc.

La rilevazione dei costi del personale è avvenuta tramite la compilazione di tali schede chiedendo alle risorse interpellate di quantificare, in ore al mese, il tempo dedicato ad ogni macroattività indicando il dettaglio dell'impegno erogato sui diversi prodotti. E' stato inoltre richiesto di indicare il tempo complessivamente dedicato ad eventuali attività indirette⁴.

A conclusione delle interviste con le risorse rappresentative dei diversi profili individuati (Junior, Middle o Senior)⁵, le schede sono state raccolte e riepilogate a livello di profilo/risorsa, di singolo Ufficio ed infine a livello di Banca.

Figura 2: Esempio di scheda di rilevazione

| Macroattività dell'Investment Advisory | | Tempo per relazione | | | |
|---|---|---------------------|------|-------|------|
| | | C/C | R.O. | Gest. | Fin. |
| x2 Senior | | | | | |
| Active Advisory | | | | | |
| a. Analisi di mercato | Raccolta analisi e commenti sui principali avvenimenti, analisi sull'andamento dei mercati, predisposizione di brevi documenti per i CA | 0 | 60 | 20 | 0 |
| b. Nuove strategie | Elaborazione di portafogli modello sulla base delle raccomandazioni di UBS Warburg e delle strategie formulate dall'Investment Solutions. | 0 | 30 | 0 | 0 |
| c. Idee di investimento | Elaborazione idea di investimento (anche su richiesta diretta del cliente) e comunicazione al Client Advisor. | 0 | 30 | 20 | 0 |
| Gestione AAT | | | | | |
| a. Inizio rapporto | Analisi del portafoglio del cliente, creazione di una proposta di Active Advisory ed invio della stessa al cliente tramite il Client Advisor. | 0 | 20 | 0 | 0 |
| b. Controlli su strategie | Verifica di performance della strategia ed eventuale ribilanciamento su apporti/prelievi di liquidità/titoli. | 0 | 0 | 20 | 0 |
| Operazioni di Portafoglio | | | | | |
| a. Compravendita titoli | Inserimento degli ordini di acquisto/vendita di titoli per la clientela. | 0 | 0 | 20 | 0 |
| b. Operazioni straordinarie | Decisione per conto dei clienti per l'adesione ad operazioni societarie. | 0 | 4 | 2 | 0 |
| Altre attività | | | | | |
| a. Sviluppo nuovi prodotti | Collaborazione allo sviluppo di nuovi prodotti e assistenza ai CA sugli stessi | 0 | 60 | 0 | 0 |
| b. Meeting con clienti | Meeting con clienti | 0 | 24 | 0 | 0 |
| Attività non riconducibili alle relazioni | | | | | |
| a. Attività non riconducibili alle relazioni | Riunioni, coordinamento e varie | | 50 | | |
| Totale ore per singola relazione: | | 0 | 228 | 82 | 0 |
| Totale ore di tutte le relazioni: | | | 310 | | |
| Totale ore per le altre attività: | | | 50 | | |
| Totale ore lavorate (senza straordinari strutturali deve essere uguale a 160): | | | 360 | | |
| Totale ore in eccesso o difetto: | | | 40 | | |

Il passo successivo è consistito nella quantificazione “finanziaria” dei costi del personale; a tal fine sono state prospettate le due seguenti metodologie:

- quantificazione diretta; da ottenere assegnando alle singole risorse (o a gruppi omogenei di profilo/risorse) i dati effettivi (“costo azienda”)⁶;
- quantificazione indiretta; da desumere ripartendo in termini percentuali il complessivo dato di costo contenuto nel bilancio d'esercizio (relativo alle principali voci di costo del personale) sui gruppi di risorse identificati.

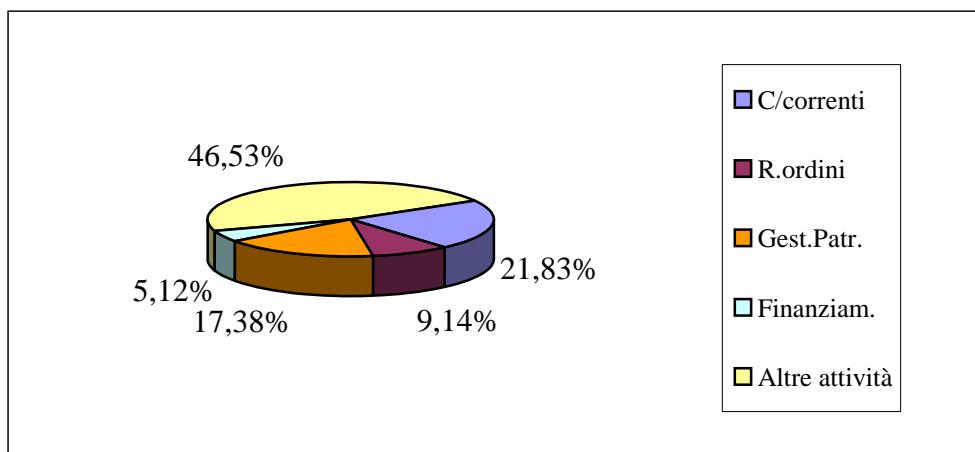
La Direzione della Banca, per motivi di riservatezza e di “privacy” ha deciso di procedere sulla strada della quantificazione “indiretta”. Seguire tale impostazione significava individuare la quota parte di tempo associabile a ciascun prodotto, in termini percentuali, e suddividere in modo analogo il costo del personale. I risultati dell'analisi i merito alla ripartizione temporale delle attività portarono alle conclusioni riportate nella figura 3.

⁴ Per la rilevazione è stata scelta una base di otto ore lavorative giornaliere per venti giorni lavorativi in un mese al fine di pesare meglio le attività giornaliere non periodiche. Nel caso in cui la risorsa avesse svolto costantemente un determinato numero di ore straordinarie, la base è stata incrementata per tale componente: si è così evitato di sottostimare l'impiego temporale di alcune attività e di attribuire alle relative relazioni un costo inferiore.

⁵ Attraverso questa scelta il numero di interviste si è limitato a circa 60 risorse rispetto ai 200 dipendenti circa della Banca.

⁶ Il dato sarebbe stato desumibile dall'Ufficio del Personale attraverso la media del costo sostenuto dall'azienda per le risorse rientranti in ciascun profilo – Junior, Middle o Senior.

Figura 3: Ripartizione temporale delle attività sui prodotti



3.4. Rilevazione degli altri costi diretti e dei costi indiretti

Prima di passare però alla vera e propria attribuzione dei costi e al modello di allocazione utilizzato, è necessario soffermarci sull'analisi condotta per la rilevazione degli altri costi diretti e di quelli indiretti. Come il lettore può supporre l'attività è stata effettuata attraverso l'analisi di tutte le voci di costo risultanti dalla contabilità per verificare quali attribuirle direttamente ai prodotti individuati e quali no.

Così come già accennato nel precedente paragrafo 3.1, i *costi direttamente riconducibili* ai prodotti – che non fossero costi del personale - sono stati agevolmente individuati attraverso l'associazione del singolo costo dell'operazione effettuata con la relazione che lo aveva generato⁷. Ad esempio, la commissione di negoziazione di 1€ - per l'acquisto di 100 Fiat al prezzo di 10 €- era attribuita non solo al prodotto Raccolta Ordini, ma soprattutto alla relazione n°234 appartenente al Sig.Bianchi. L'analisi delle voci di contabili, però, permetteva di verificare che la somma dei costi attribuiti a tutte le relazioni coincidesse effettivamente con quanto riportato nello stesso bilancio (naturalmente in periodi omogenei). I raggruppamenti contabili direttamente riconducibili erano:

- Commissioni passive per spese di custodia: intese come le spese del cliente per la tenuta di un dossier titoli e quindi associabili ai prodotti Raccolta Ordini e Gestioni Patrimoniali;
- Commissioni passive di negoziazione: intese come le commissioni per la negoziazione di un titolo del cliente sia diretto – Raccolta Ordini – che indiretto – Gestioni Patrimoniali;
- Retrocessione commissioni su finanziamenti: intese come le commissioni addebitate al cliente per l'istruttoria o revisioni successive in ipotesi di fido (prodotto Finanziamenti);
- Commissioni passive operazioni di pagamento: intese come le spese sostenute dal cliente per le operazioni di conto corrente (assegno, bonifico o giroconto – prodotto Conti Correnti).

Per quanto riguardava, invece, i *costi indiretti* il problema era differente in quanto non esisteva per ovvia natura una relazione diretta con i prodotti individuati ma era necessario scegliere una regola di allocazione che soddisfacesse gli obiettivi prefissati. A livello di

⁷ Il sistema di contabilità analitica della Banca associava ciascuna operazione alla singola relazione; ciò permetteva dunque, attraverso opportune query di ricerca, di estrarre tutti i costi associati alla relazione analizzata.

rilevazione dei costi indiretti, nel bilancio della Banca sono stati individuati ad esempio i seguenti:

- Spese ricerca del personale;
- Spese altri servizi;
- Compensi per la Società di revisione;
- Consulenze e spese legali;
- Spese per servizi professionali diversi;
- Affitti passivi;
- Spese pulizia uffici;
- ...

Infine, nei costi indiretti è stata ricondotta e ricompresa la quota di costo del personale non attribuita direttamente alle relazioni - in precedenza definita come altre attività - e le altre voci di costo del personale considerate esclusivamente di natura indiretta (come ad esempio bonus, formazione, ecc.).

4. L'individuazione del cost driver

Con la rilevazione dei costi diretti ed indiretti si è conclusa la prima fase del lavoro. A questo punto si è passati alla seconda fase, il cui obiettivo era l'individuazione del modello di attribuzione dei costi diretti, del personale e di quelli indiretti alle singole relazioni.

Il modello ricercato, dunque, si basava sulla scelta del cost driver migliore al fine di soddisfare l'obiettivo inizialmente fissato.

4.1. L'attribuzione dei costi del personale ai prodotti

Per quanto riguarda il cost driver individuato per i costi del personale è stato scelto il seguente:

$$CD' = CT_p * T(\%)$$

dove CT_p è il costo totale del personale⁸ e $T(\%)$ è la percentuale di tempo impiegato per prodotto. Tale driver, come già detto in precedenza, non considerava il costo del tempo impiegato in "altre attività", non attribuibili alle relazioni in quanto assimilata agli altri costi indiretti. L'applicazione del suddetto driver ha dunque consentito di ricavare un'approssimazione espressa in termini finanziari della distribuzione dei costi del personale sulle diverse categorie di relazione o di prodotto. Considerando infatti che il costo totale del personale della Banca era di circa 30 miliardi, si è potuto ripartire tali costi così come indicato nella figura 4.

⁸ Il costo totale del personale è stato calcolato sommando le retribuzioni da lavoro dipendente, i contributi e gli accantonamenti al fondo TFR.

Figura 4: Ripartizione costi totali sui prodotti

| Categoria di relazione - prodotto | T (%) | CD' (in €/000) |
|-----------------------------------|---------|----------------|
| Conti Correnti | 21,83% | 3.384 |
| Raccolta Ordini | 9,14% | 1.417 |
| Gestioni Patrimoniali | 17,38% | 2.694 |
| Finanziamenti | 5,12% | 794 |
| Altre attività | 46,53% | 7.212 |
| <i>Totali</i> | 100,00% | 15.500 |

La prima fase d'analisi ha consentito dunque di attribuire direttamente ai prodotti il 54% circa delle attività svolte dalla Banca (cioè la somma dei tempi associati ai prodotti: 21,83%, 9,14%, 17,38% e 5,12%). Da una prima analisi si poteva constatare che l'assorbimento delle risorse fosse più elevato per le relazioni di Raccolta Ordini e Gestione Patrimoniali; ciò accadeva in quanto tali prodotti rappresentavano quelli principalmente offerti alla clientela. Questa osservazione ha confermato altresì le aspettative sul metodo di rilevazione utilizzato in quanto suggeriva l'esistenza di una correlazione fra il tempo totale impiegato ed il numero totale di relazioni per categoria - che risultava più elevato per le categorie di Raccolta Ordini e Gestione Patrimoniale⁹.

A questo punto però era necessario ripartire il costo totale del personale individuato per ciascun prodotto alle singole relazioni della clientela secondo il miglior metodo di attribuzione. Ai fini della valutazione dei costi per singola relazione si è ritenuto di individuare un driver che consentisse di tenere in considerazione entrambi i seguenti aspetti:

- Attività operative condotte dal personale indipendentemente dal numero delle operazioni e dai volumi relativi;
- Livello di operatività generato direttamente dalle richieste del cliente (es.: nel caso della relazione di raccolta ordini) e/o dalla tipologia del servizio reso dalla Banca (es.: relazione di gestione del patrimonio).

Tale impostazione metodologica è stata utilizzata in base all'evidenza del fatto che la gestione della relazione con il cliente richiede un impegno temporale di risorse anche nel caso di operatività nulla (come nell'esempio delle attività di controllo o di spunta di tabulati). Considerando esclusivamente i volumi ed il numero di operazioni, non sarebbe stato possibile in effetti attribuire alla singola relazione alcuna quota rappresentativa di costi del personale riferibili ad attività indipendenti dall'operatività effettuata nel periodo.

Fatte le suddette considerazioni il gruppo di lavoro ha provveduto a ripartire i costi del personale direttamente impiegato sulle singole relazioni identificando le seguenti determinanti di costo:

- Quota "base" di costo legata alla semplice esistenza e manutenzione della relazione stessa;
- Quota "variabile" di costo legata all'operatività effettiva rilevata nel periodo di riferimento.

Al fine di identificare la percentuale di costo del personale da considerare come "quota base", è stata innanzitutto introdotta una distinzione tra :

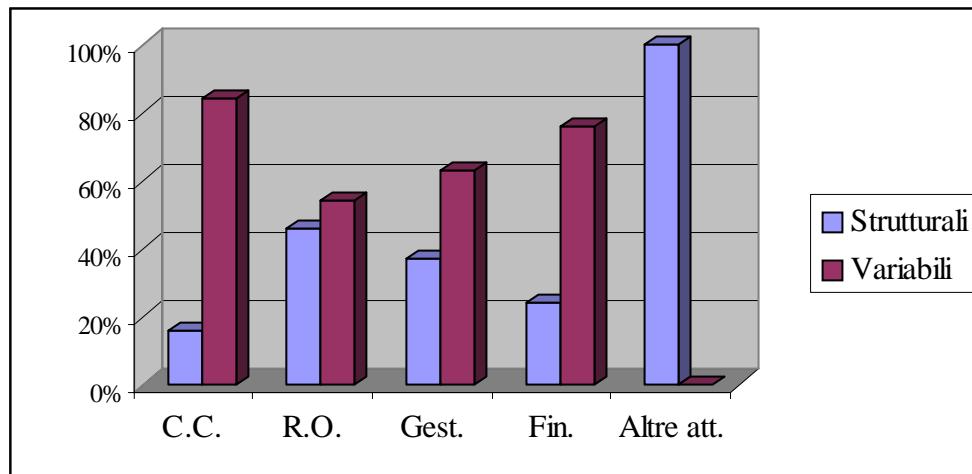
⁹ Le relazioni attive al momento dell'analisi risultavano essere così suddivise: 200 circa per i Conti Correnti, 2500 circa per la Raccolta Ordini, 1000 circa per le Gestioni Patrimoniali e 150 circa per i Finanziamenti.

- attività strutturali cioè quelle attività che la risorsa svolge indipendentemente dal numero di operazioni effettuate dal cliente e dal volume delle stesse;
- attività variabili cioè quelle attività che la risorsa svolge attraverso un impegno temporale direttamente correlato al numero e al volume delle operazioni effettuate dalla clientela.

Come logica conseguenza il costo delle attività strutturali dovevano essere direttamente attribuite alla singola operazione indipendentemente dal fatto che il cliente facesse lavorare la Banca, mentre le seconde dovevano essere ripartite in proporzione del lavoro prodotto dalla stessa Banca.

La percentuale di tempo dedicato ad attività variabili e strutturali è stata calcolata infine sul totale delle ore lavorative per ciascuna categoria di relazione e come conseguenza del ragionamento appena descritto tutte le attività indirette sono state considerate come attività strutturali. I risultati della suddivisione tra quota strutturale e variabile dei costi sono stati riepilogati nella figura 5.

Figura 5: Percentuale di costi strutturali/variabili per relazione



A questo punto per attribuire la quota di costi diretti del personale alla singola relazione, tenendo anche presente la nuova variabile (strutturale/variabile) è stato necessario introdurre il nuovo cost driver:

$$CD'' = Q_s + Q_v$$

dove Q_s è la *quota strutturale* (cioè il costo totale del personale suddiviso per prodotto - il CD' - per la percentuale di costo strutturale diviso per il numero di relazioni aperte dello stesso prodotto) e Q_v è la *quota variabile* (cioè il costo totale del personale suddiviso per prodotto - il CD' - per la percentuale di costo variabile diviso per il rapporto tra l'operatività del cliente – intesa come prodotto dei volumi delle transazioni per la loro numerosità – rispetto all'operatività di tutti i clienti della Banca).

Ad esempio, il Sig.Bianchi aveva una relazione di Raccolta Ordini. Se il CD' della Raccolta Ordini era di circa 1.417 migliaia di € (vedi figura 4), la percentuale dei costi strutturali era del 46% circa (vedi figura 5) e il numero di relazioni aperte era circa 1500, la Q_s assegnata al Sig.Bianchi era equivalente al rapporto tra 1.417 e 1500 per il 46%, quindi

equivalente a circa 434 €¹⁰. Inoltre il Sig.Bianchi nel corso dell'anno ha effettuato circa 30 operazioni con un volume medio di ciascuna di esse di circa 25 mila € mentre l'operatività della Banca nel complesso della raccolta ordini è stata di circa 50.000 operazioni con un volume medio di circa 12 mila € ad operazione¹¹. Tutto ciò significa che la Q_v assegnata al Sig.Bianchi era equivalente alla quota di costo del personale variabile (cioè 1.417 per il 54%) per il rapporto tra operatività del cliente (30 per 25 mila €) e quella totale della Banca (50.000 per 12 mila €; in definitiva la Q_v era $[1.417*54%*((30*25)/(50.000*12))]$ cioè circa 956 €

Nel caso della relazione Raccolta Ordini del Sig.Bianchi, dunque, i costi diretti ad essa attribuibili ammontavano a 434 € sommato a 956 € quindi a circa 1.391 €

Il modello di attribuzione definito consentiva di raggiungere diversi importanti risultati, infatti:

- permetteva di ponderare la quota di costo per i volumi e per le operazioni effettuate, evitando in tal modo di ridurre erroneamente la redditività dei clienti titolari di più relazioni sulle quali non veniva effettuata alcuna operatività;
- non sovrastimava i costi di alcune relazioni, fatto che si sarebbe verificato se non si fosse attribuita almeno una quota base di costo alle relazioni non movimentate;
- permetteva di attribuire ai clienti solo la quota di costo per ogni operazione effettuata, dato che la quota di costo veniva correlata al volume transato evitando così di sovrastimare la redditività dei clienti che muovono volumi elevati con frequenza molto bassa;
- permetteva inoltre di attribuire alle relazioni una quota di costo per singolo ufficio o per singola risorsa, dato che la tipologia di cost driver utilizzata si basava sulla rilevazione dell'impiego di risorse; in tal modo, inoltre, era possibile valutare l'incidenza del costo dei diversi uffici sulle diverse relazioni.

4.2. L'attribuzione dei costi indiretti ai prodotti

Verificata la validità del modello individuato per l'attribuzione dei costi diretti, la nostra attività si è incentrata sulla successiva modalità di imputazione alle relazioni di quelli indiretti, come identificati nel paragrafo 3.4. Si ricorda al lettore che all'interno dei costi indiretti sono stati ricondotti anche tutti quelli indiretti del personale.

Per quanto riguarda il modello di allocazione di tali costi indiretti sono state formulate due ipotesi: l'utilizzo di un cost driver specifico per ogni voce di costo indiretto o l'impiego di un cost driver unico per tutte le voci di costo indiretto.

La prima ipotesi è stata verificata proseguendo l'analisi dettagliata delle singole voci di costo. Per ognuna di esse si è cercato di individuare uno o più elementi sulla cui base suddividere il costo complessivo sulle singole relazioni così come riportato nell'esempio 6.

Figura 6: Ipotesi di cost driver differente per ciascun costo indiretto

¹⁰ Tutti i dati citati si intendono su base annua.

¹¹ In realtà il programma permetteva di calcolare esattamente ciascuna operazione per il proprio volume movimentato senza utilizzare valori medi; l'esempio è stato volutamente semplificato per agevolare il lettore.

| Costi indiretti individuati | Cost driver ipotetico |
|---|--|
| Spese ricerca del personale | Tempo necessario alla ricerca di profili per ufficio diviso il tempo dedicato alle relazioni dal medesimo ufficio che ricerca il profilo |
| Spese altri servizi | Costo sostenuto diviso il numero delle relazioni per le quali il costo è stato sostenuto |
| Compensi per la Società di revisione | Tempo dedicato ai controlli effettuati su ciascuna categoria di relazione diviso il numero di relazioni appartenenti a tale categoria |
| Consulenze e spese legali | Costo sostenuto diviso il numero delle relazioni per le quali il costo è stato sostenuto |
| Spese per servizi professionali diversi | Costo sostenuto diviso il numero delle relazioni per le quali il costo è stato sostenuto |
| Affitti passivi | Suddivisione dei costi alle relazioni in proporzione all'utilizzo dei locali dagli uffici |
| Spese pulizia uffici | Suddivisione dei costi alle relazioni in proporzione all'utilizzo dei locali dagli uffici |
| ... | ... |

Il vantaggio dell'utilizzo di tale metodo consisteva nella maggiore rappresentatività dei costi attribuiti, in virtù della specificità dei driver utilizzati. Ogni costo infatti era attribuito in base all'effettivo assorbimento da parte della singola relazione, calcolato sulla base di un driver predisposto ad hoc. L'ipotesi ha tuttavia evidenziato le seguenti problematiche: difficoltà ad individuare un driver significativo per numerose voci, difficoltà di reperimento dei dati per l'applicazione di alcuni cost driver, scarsa applicabilità di un modello informatizzato basato su tale ipotesi e manutenzione onerosa dello stesso, basso livello di coerenza con i driver utilizzati per i costi diretti e per i ricavi.

La seconda ipotesi proponeva l'impiego di un cost driver unico per l'attribuzione dei costi alle singole relazioni: in particolare, si è valutata l'opportunità di impiegare un cost driver analogo a quello utilizzato per l'attribuzione dei costi diretti del personale. L'assunzione sottostante a questa ipotesi è che ogni relazione abbia assorbito una quota di costi indiretti proporzionale alla relativa quota di costi diretti. Il driver utilizzato quindi è stato espresso dalla seguente formula:

$$CI_R = CI_T * (CD''/CD') * (T(%) / \sum T(%))$$

dove CI_T è il costo indiretto totale e CD' e CD'' sono i driver già individuati nei precedenti paragrafi 4.1 e 4.2, mentre il terzo fattore – che non è altro che la ponderazione - è la percentuale del rapporto del tempo dedicato ad una categoria di relazione al totale delle categorie di prodotto. I vantaggi dell'impiego del driver individuato consisteva nell'utilizzare dei dati già individuati in precedenza, nella facilità di manutenzione del modello e nella coerenza con le metodologie applicate per l'attribuzione dei costi diretti, mentre lo svantaggio principale era quello di attribuire alcune voci di costo alle relazioni in maniera meno precisa rispetto all'impiego di driver specifici – così come da prima ipotesi.

La scelta della Banca, per gli indubbi vantaggi sopra descritti, è ricaduta sulla seconda ipotesi anche perché si sono verificati gli effetti di tale applicazione sulle singole relazioni con dei risultati decisamente confortanti in quanto tale driver ricomprende dentro di sé tutte le variabili e le ponderazioni analizzate e descritte nei due paragrafi precedenti.

Ad esempio, consideriamo la voce di costo indiretto “Consulenza e Spese legali” – pari a circa 1.270 mila € per la Banca - e verifichiamo quale sia la quota da attribuire alla relazione di Raccolta Ordini del nostro Sig.Bianchi. Per la Raccolta Ordini, la percentuale di costi diretti attribuiti alla categoria di relazione – il $T(%)$ - era del 9,14% (vedi figura 3). I costi

diretti totali – la $\Sigma T(\%)$ - erano il 53,47% dei costi totali del personale, cioè la somma di 21,83%, 9,14%, 17,38% e 5,12%. La percentuale proporzionale di costi da attribuire sul totale alla categoria di relazione era quindi 9,14%/53,47%, cioè 17,09%. Inoltre il CD' e il CD" del Sig.Bianchi corrispondevano rispettivamente a 1.417 mila € e a 1,39 mila € Alla relazione del Sig.Bianchi, quindi, il costo indiretto in oggetto veniva così attribuito: 1.270 mila € moltiplicato per il rapporto tra 1,39 e 1.417 – cioè 0,0982 % – moltiplicato per 17,09%. Il risultato calcolato risultava dunque di circa 270 €

5. Considerazioni finali

La metodologia ABC descritta nelle pagine precedenti conduce ad una serie di considerazioni finali. Innanzitutto implica che le organizzazioni complesse dovrebbero automatizzare al massimo i processi descritti in quanto l'elaborazione del calcolo per l'attribuzione dei costi risulta essere strettamente dipendente dalle masse, dalla numerosità dei prodotti e delle attività considerate. In questi casi si segnala però la presenza in commercio di diversi software specializzati che consentono di gestire tutte le variabili considerate e di fornire report adeguati attraverso una procedura di data entry e di successiva manutenzione degli stessi. Nelle realtà meno complesse, invece, ci si può dotare di strumenti più semplici quali fogli di calcolo e data base alimentati periodicamente da uno o più addetti.

In entrambi i casi l'ABC, comunque, garantisce la necessaria flessibilità rispetto alla continua evoluzione del business e del mercato assicurando anche risposte tempestive alle esigenze informative della Direzione. Si prendano in considerazione, infatti, i continui processi di cambiamento dovuti ad eventi sia ordinari che straordinari (fusioni, trasformazioni d'azienda, vendite, ecc.) che in questi ultimi anni si sono manifestati nel panorama della Finanza in Italia.

Infine si segnala come l'ABC sul fronte dei costi si ponga come "base aperta" per sviluppare modelli di reporting, con la rispettiva parte sui ricavi, per diverse finalità che non siano esclusivamente di "controllo". Ad esempio, partendo dalle informazioni raccolte in sede di censimento dei costi e dei ricavi si potrebbero effettuare delle scelte relative al pricing o alla redditività dei clienti o dei prodotti.