

“Banking on Efficiency” – Grupo Mutual

Un piano per la riduzione dei costi ed ottimizzazione del processo di cash flow

Il project team di un istituto finanziario della Costa Rica, Grupo Mutual, al fine di ridurre i costi ed aumentare le entrate e l'utilizzo della cassa, ha utilizzato dei metodi **Lean Six Sigma** e il software statistico **Minitab** per identificare la quantità ottimale di denaro da mantenere in ciascuna delle 55 filiali della banca ed evitare un cash flow negativo o dei fondi inutilizzati.

<http://www.minitab.com/en-us/Case-Studies/Grupo-Mutual/>

Versione italiana a cura di Luca Biasibetti.



Ogni giorno, migliaia di persone, prelevano presso la propria banca del denaro extra per le spese quotidiane. Le singole transazioni possono essere anche di piccola portata, ma quando centinaia o migliaia di tali operazioni vengono effettuate ogni giorno in ogni filiale, l'importo totale di denaro erogato può anche essere una somma molto alta. Le operazioni giornaliere di ogni filiale sono limitate da un valore fisso che viene scelto senza la conoscenza di ciò che ciascun cliente richiederà. I clienti si aspettano semplicemente che la banca

disponga di denaro sufficiente per soddisfare le loro esigenze. Come può la banca assicurarsi di avere fondi a sufficienza per accogliere le transazioni dei clienti senza tenere troppa riserva?

Il quality improvement project team di Grupo Mutual, guidato da Jean Carlos Zamora e Francisco Aguilar, ha analizzato la quantità di denaro custodita nei depositi per supportare le transazioni delle 55 filiali. Utilizzando il software statistico Minitab, il team ha esaminato il cash flow di ogni filiale e determinato l'importo in contanti ottimale da conservare in ciascun deposito. Sono stati applicati i metodi Lean Six Sigma (LSS) per aumentare l'utilizzo di denaro contante, ridurre i costi e permettere quindi a Grupo Mutual di reinvestire i fondi inutilizzati. In questo modo le entrate sono aumentate di 1,1 milioni di dollari, senza compromettere la qualità dei servizi dei clienti.

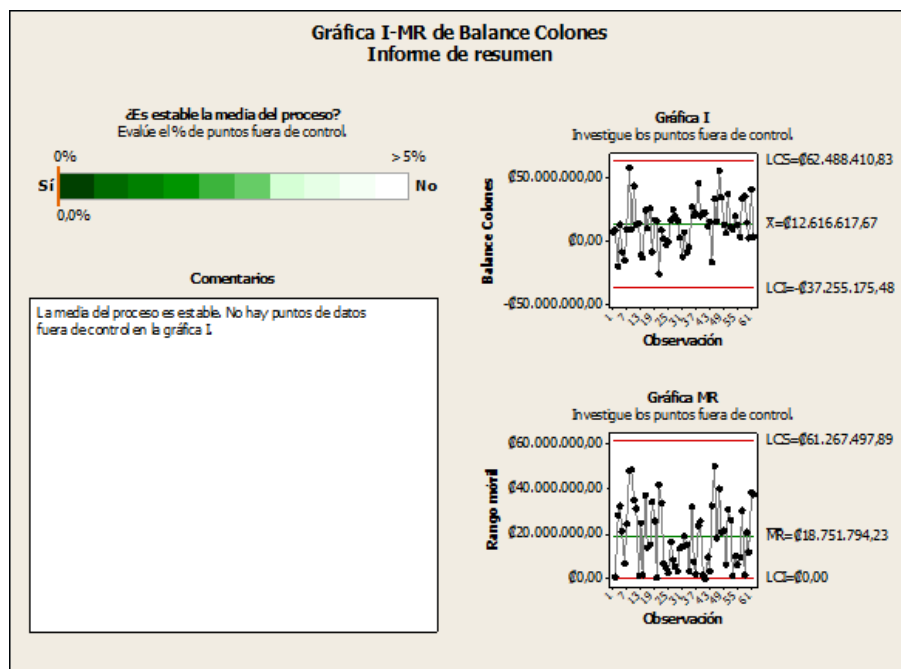
LA SFIDA

Le 55 filiali di Grupo Mutual generano un cash flow costante che generalmente supporta le operazioni del gruppo, ma, talvolta, sono necessari fondi aggiuntivi (quando ad esempio i clienti di una filiale prelevano più di quanto depositano). Per garantire una riserva minima di fondi, ogni filiale conserva un'ulteriore quantità di denaro in un caveau per assicurarsi di poter fornire i servizi essenziali. Il problema emerso è che, nonostante questa precauzione, senza avere alcuna conoscenza delle necessità quotidiane, alcuni caveau delle filiali spesso rimanevano sprovvisti, mentre altri avevano riserve significative non utilizzate. Non avere denaro contante in ogni banca crea costi elevati per l'azienda generando tre possibili “scomode” conseguenze per i clienti: ricevere i fondi dalla banca come trasferimento elettronico, attendere 1-3 giorni per l'invio del denaro o recarsi alla filiale principale per il ritiro.

Mantenere la quantità ideale di contante in ogni deposito porta quindi ad una riduzione dei costi, assicurando un maggior grado di soddisfazione dei clienti. Al fine di ottimizzare il processo di cash flow tra le filiali, il gruppo ha dovuto apportare modifiche significative volte a minimizzare la quantità di fondi inutilizzata.

ANALISI MINITAB

Per il progetto in esame, il team ha applicato il metodo a cinque fasi “DMAIC” (Definisci, Misura, Analizza, Migliora e Controlla). In primo luogo è stato definito l'obiettivo di tale progetto creando un processo efficiente che trasferiva denaro dai depositi bancari improduttivi alle filiali in cui era maggiormente necessario. Per la fase di misurazione, il team ha raccolto, in un periodo di due anni, dei dati sul flusso di cassa da 55 filiali (afflusso, deflusso, saldo, ammontare di denaro nel caveau, rifornimento di sportelli bancomat e rimesse in contanti). I dati sono stati segmentati per ora del mattino e del pomeriggio, numero di transazioni in contanti e importo della transazione. La fase critica del processo è stata quella relativa alla gestione dei database e all'analisi dei 2000 dati rinvenuti da ciascuna filiale. Nell'affrontare questo problema, Minitab ha svolto un ruolo molto importante: ha ridotto i tempi di analisi aiutando ad identificare i punti su cui focalizzarsi per migliorare il processo in esame. La terza fase del progetto è iniziata con un'analisi della varianza (ANOVA) per esplorare la modalità di variazione mensile del flusso di cassa delle banche. L'ANOVA ha rivelato differenze significative pertanto sono stati utilizzati i confronti Tukey di Minitab per identificare quali mesi erano diversi tra loro e raggruppare mesi simili per semplificare l'analisi.

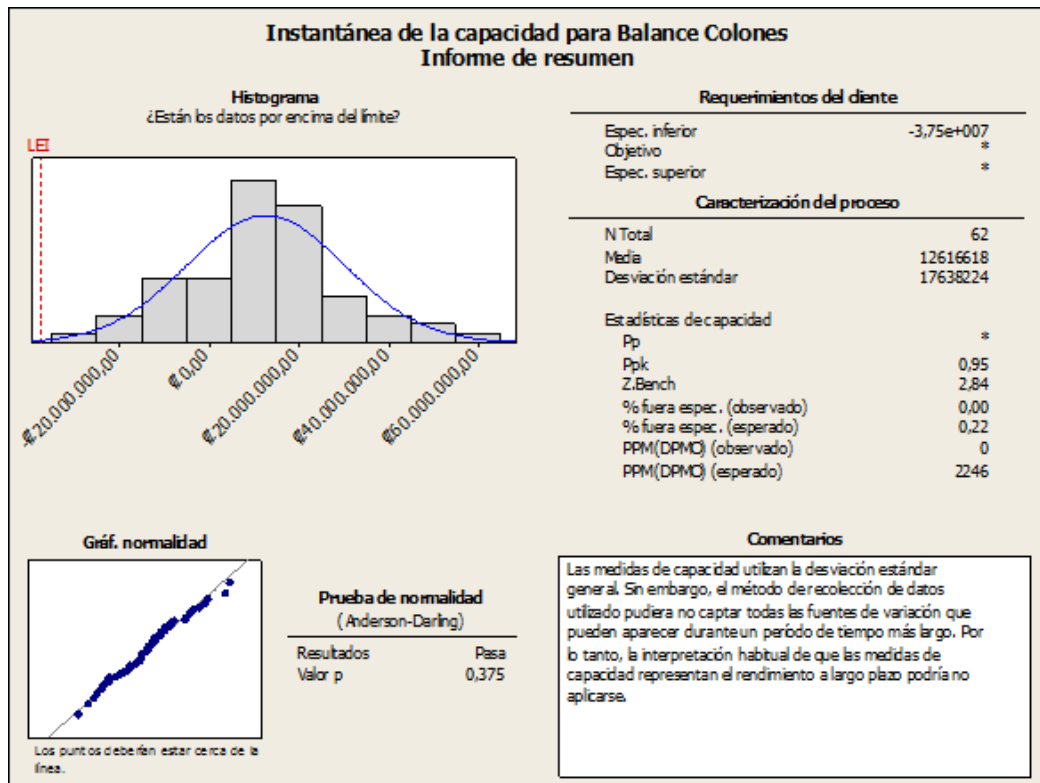


Utilizzo delle carte di controllo per la rappresentazione grafica dei dati nel tempo e la valutazione della stabilità del processo.

Il team ha anche utilizzato le carte di controllo per verificare la stabilità dei cash flow per ciascun gruppo di modo da soddisfare i requisiti per l'analisi delle capacità. Per la scelta del diagramma di

controllo più appropriato e la creazione automatica dei riepiloghi completi dei risultati, è stato utilizzato Minitab Assistant.

L'analisi di capacità è servita per esaminare gli input e gli output generati dai clienti determinando se fossero proporzionati ai servizi forniti e stabilito quale percentuale di denaro era utilizzata in ciascuna filiale.



Ogni gruppo ha rivelato un cash flow in eccesso: i depositi contenevano più dei fondi necessari per operare in modo efficace; un'eccessiva circolazione del denaro ha fatto sì che alcune banche svuotassero i propri depositi, mentre altre mantenevano denaro non utilizzato.

Dopo l'analisi si è potuto constatare un "cash balance" positivo nel 95% delle filiali. L'analisi ha mostrato che il denaro contante disponibile per soddisfare le esigenze dei clienti aveva superato i requisiti di oltre il 200%, generando un surplus di denaro da poter investire.

L'analisi di capacità ha rivelato l'opportunità di generare risparmi significativi e ha dato al team la fiducia per proseguire verso la fase di miglioramento caratterizzata dall'implementazione di grafici di controllo in tempo reale per consentire alla direzione di visualizzare il saldo cassa di ogni filiale in qualsiasi momento della giornata. I grafici includevano anche i limiti di cassa determinati dai dati sui cash flow generati dagli input e output dei clienti nonché dalla quantità di denaro inutilizzato e dal tasso di utilizzo. I manager hanno quindi potuto identificare rapidamente quali filiali avessero liquidità in eccesso per poterla poi trasferire nelle filiali dove erano necessari ulteriori fondi, massimizzando l'utilità del denaro generato senza interrompere il servizio clienti.

RISULTATI

Il test “pilota” dei grafici di controllo in tempo reale ha ottenuto un grande successo e incoraggiato il team a formare i dipendenti per utilizzare il nuovo strumento. Le persone coinvolte nel trasferimento di fondi possono quindi gestirne il flusso in base allo stato di ciascuna succursale e, contestualmente, la direzione può valutare in modo immediato decisioni strategiche per un flusso di cassa più efficiente. Le modifiche apportate a seguito del progetto hanno aumentato l'utilizzo della cassa del 40% e ridotto i costi di rimessa del 60%. Il nuovo processo ha anche ridotto i costi assicurativi e il rischio associato allo stoccaggio e al trasporto di denaro.

L'impatto complessivo del progetto ha aumentato le entrate di circa 1,1 milioni di dollari e stabilito un rapporto più equilibrato tra la redditività dell'azienda e le esigenze dei clienti serviti da ciascuna filiale.

"Portions of information contained in this publication/book are printed with permission of Minitab Inc. All such material remains the exclusive property and copyright of Minitab Inc. All rights reserved."