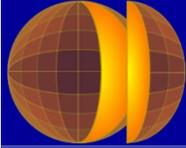


STUDIO BALESTRERI

L' Osservatorio ABI “Costing Benchmark”: alcuni risultati del rapporto sui Gruppi bancari

**Alberto Balestreri
Associazione Bancaria Italiana
Roma, 23 ottobre 2014**

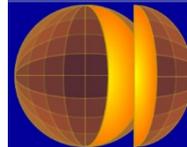
Due domande



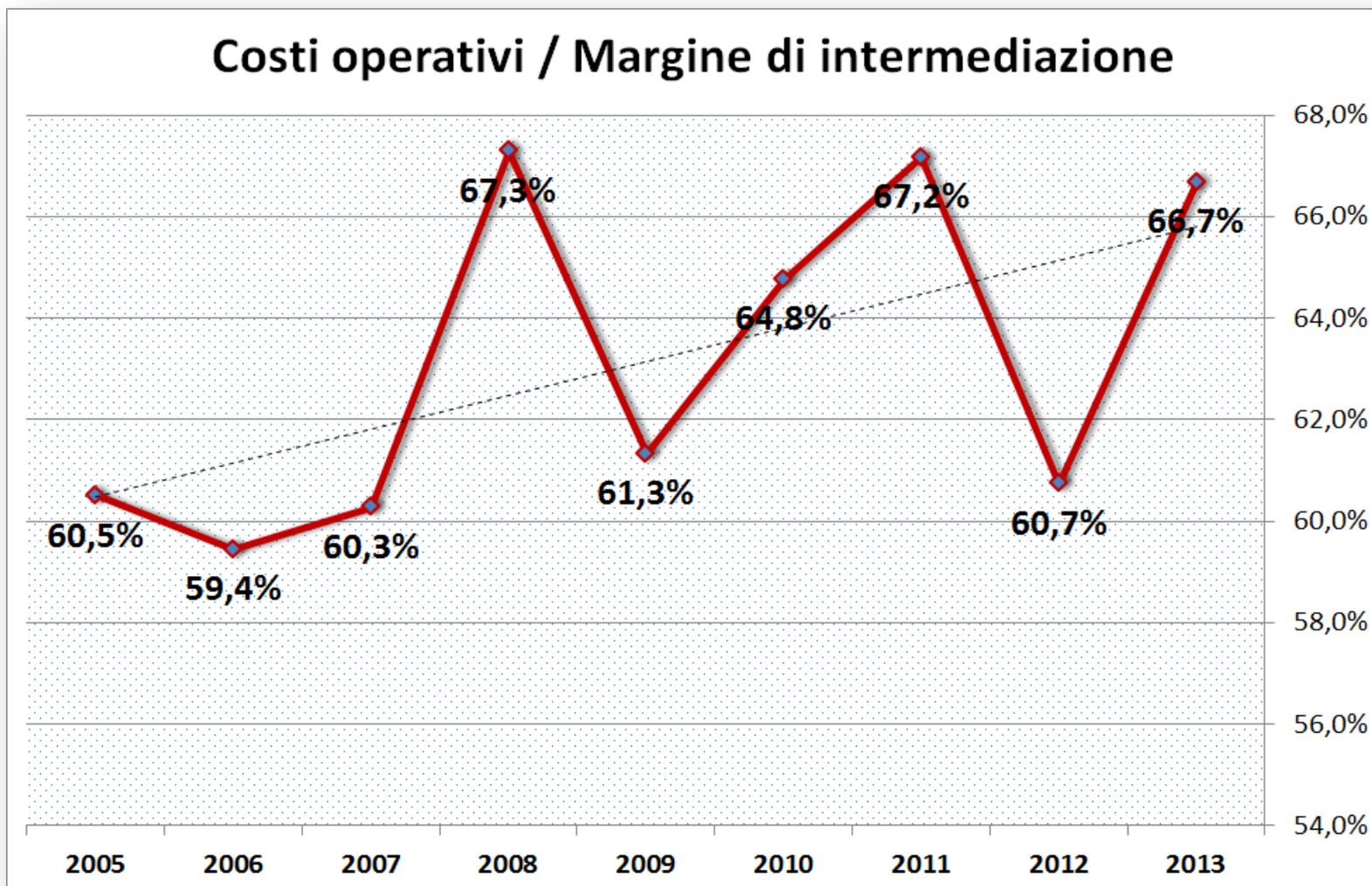
STUDIO BALESTRERI

1. Il tema «altre spese amministrative», e più in generale il tema «costi operativi», è ancora attuale per i gruppi bancari italiani?
2. L'evoluzione della struttura delle ASA dei gruppi bancari italiani è coerente con l'evoluzione della domanda di mercato?

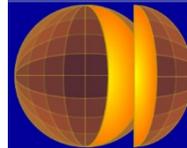
La riconfigurazione dei modelli di business non ha ancora determinato benefici in termini di incidenza dei costi operativi



STUDIO BALESTRERI



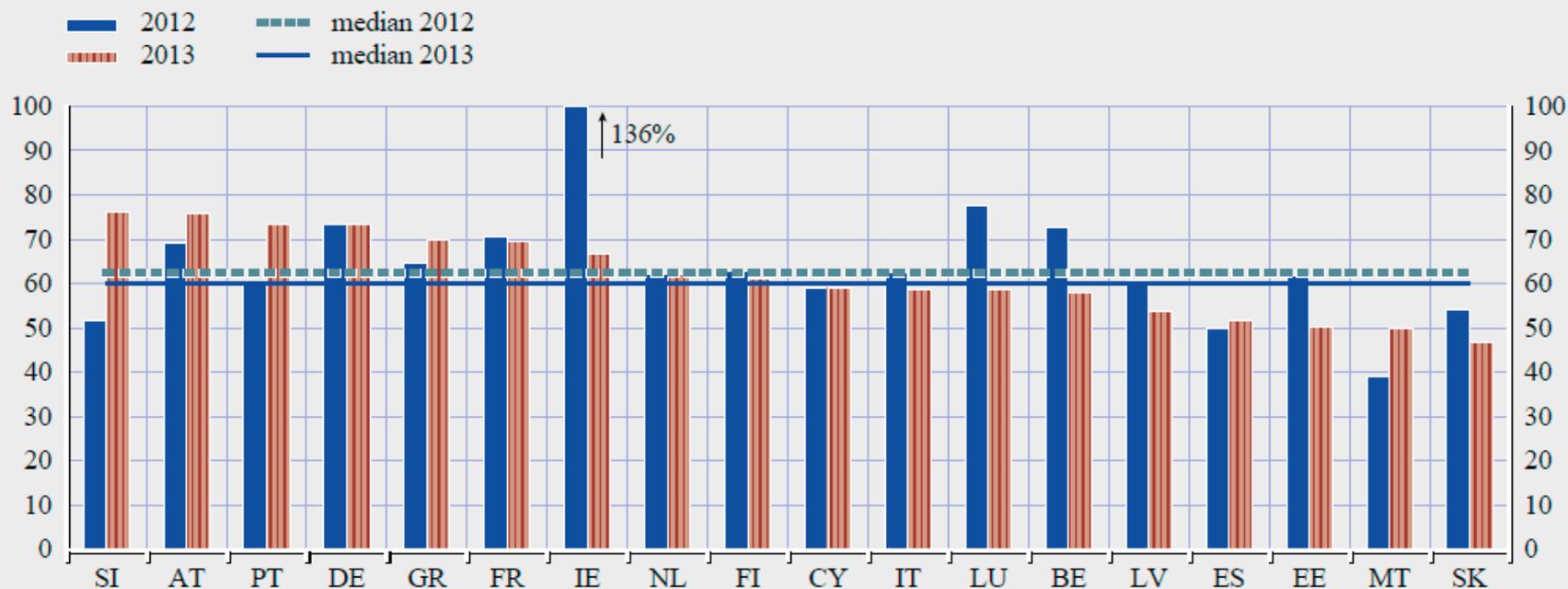
Il confronto europeo pone le banche italiane in posizione mediana



STUDIO BALESTRERI

Chart 30 Cost-to-income ratio of euro area banking sectors

(all domestic banks; percentages)



Source: ECB/FSC Consolidated Banking Data statistics.
Note: Data are not available for Luxembourg.

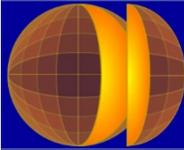
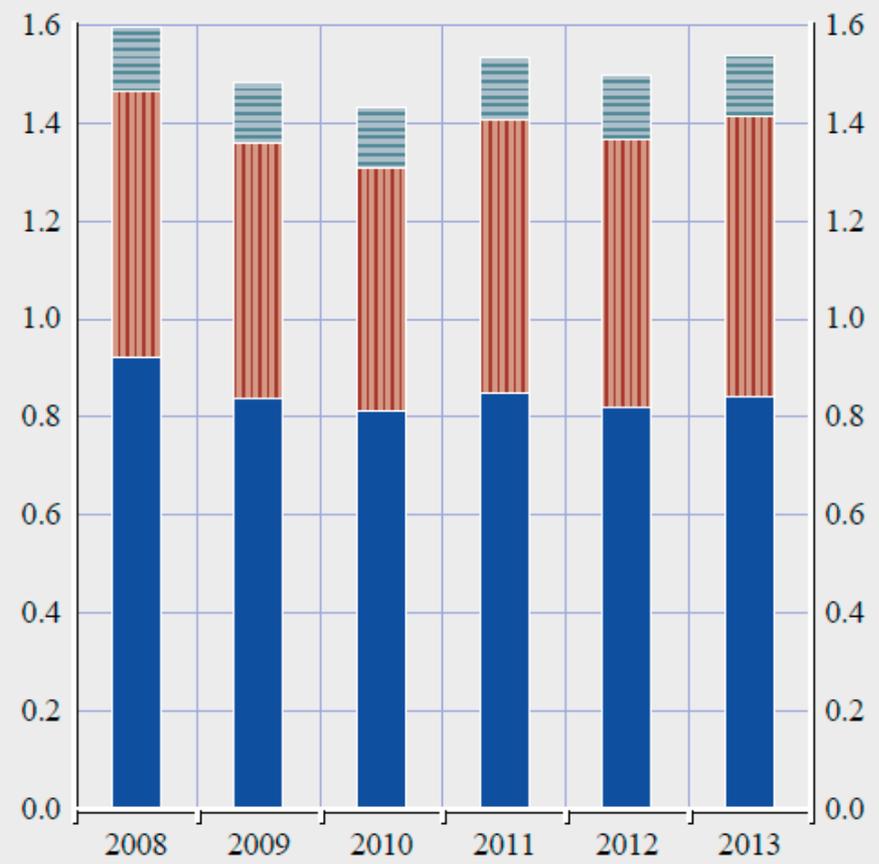


Chart 31 Composition of operating expenses of the euro area banking sector

(all domestic banks; percentage of total assets)

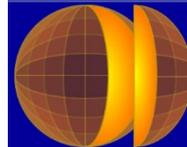
- staff expenses
- administrative expenses
- depreciation



Source: ECB/FSC Consolidated Banking Data statistics.

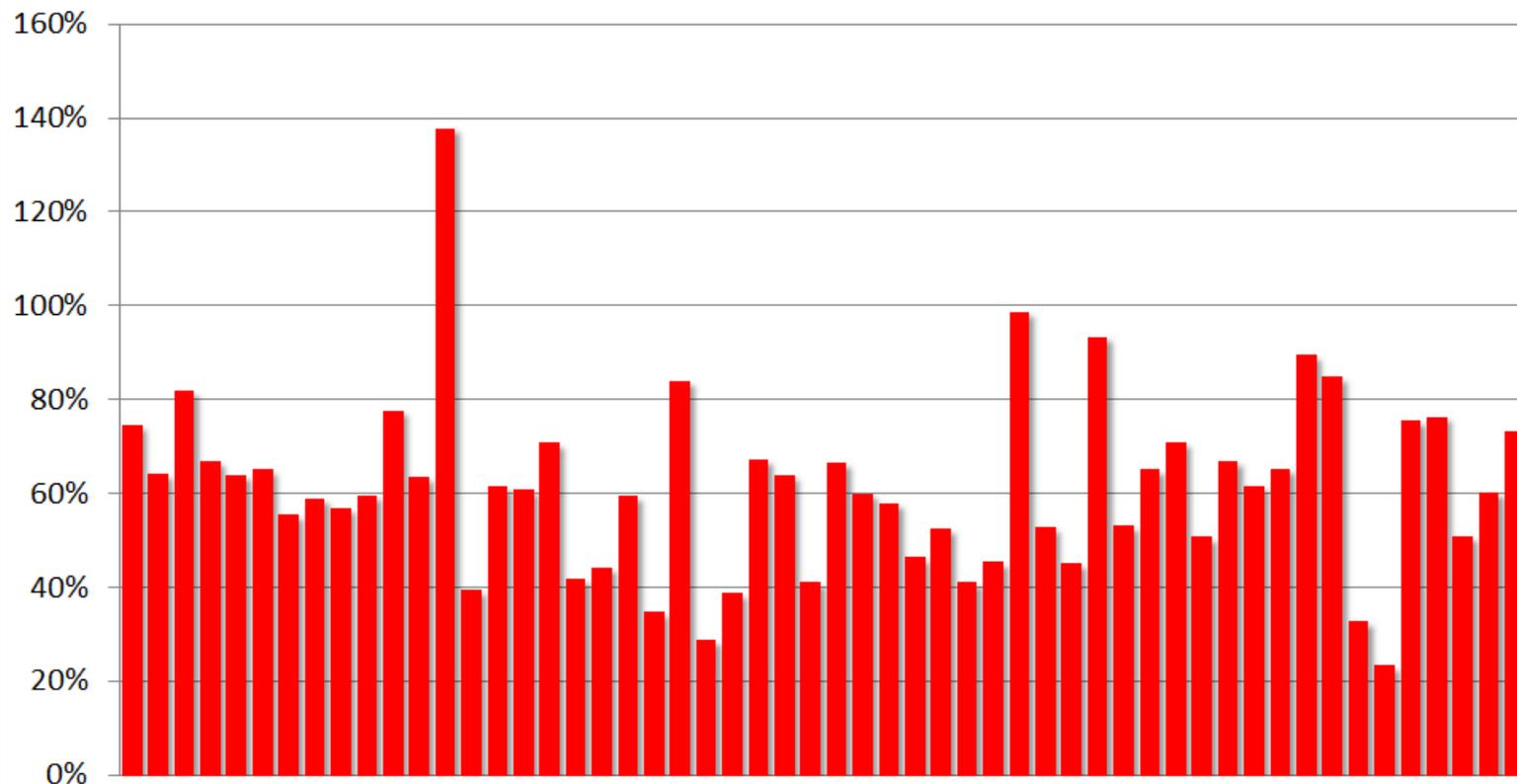
“Indeed, operating costs as a share of total assets increased slightly from 2012 to 2013, as cost cutting efforts did not keep pace with asset shedding in the banking sector”

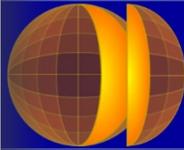
Ogni gruppo bancario possiede problematiche distinte in tema di costi operativi



STUDIO BALESTRERI

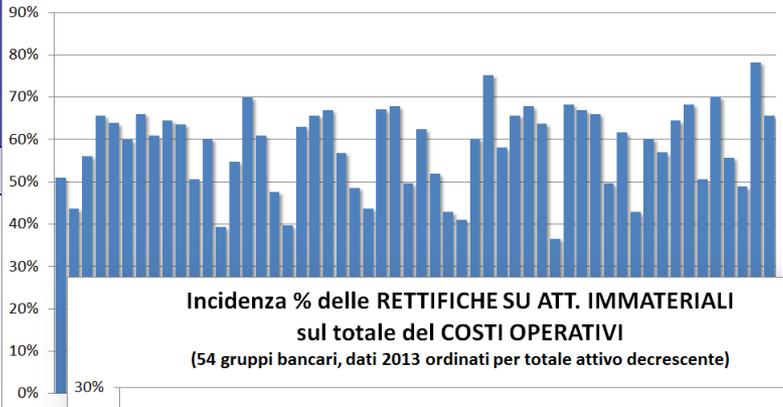
**Incidenza % dei COSTI OPERATIVI
sul MARGINE DI INTERMEDIAZIONE**
(54 gruppi bancari, dati 2013 ordinati per totale attivo decrescente)



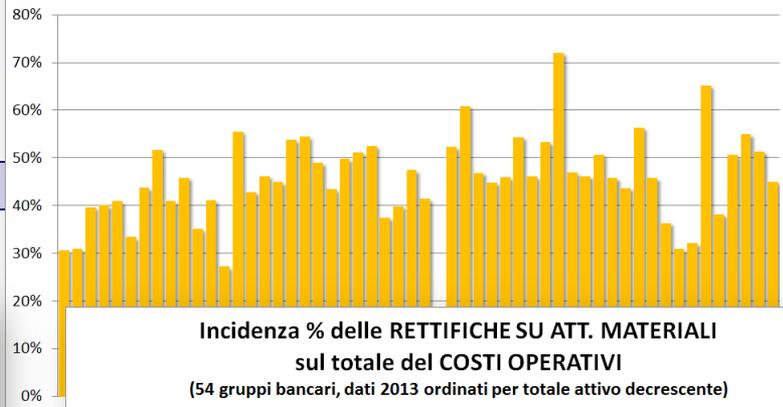


ALESTRERI

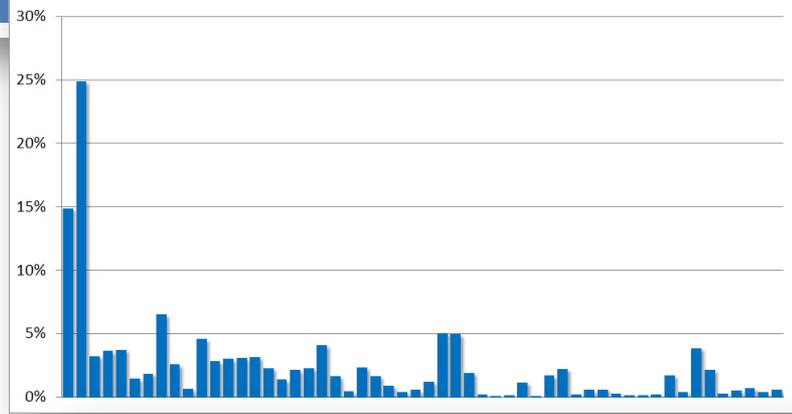
**Incidenza % dei COSTI DEL PERSONALE
sul totale del COSTI OPERATIVI**
(54 gruppi bancari, dati 2013 ordinati per totale attivo decrescente)



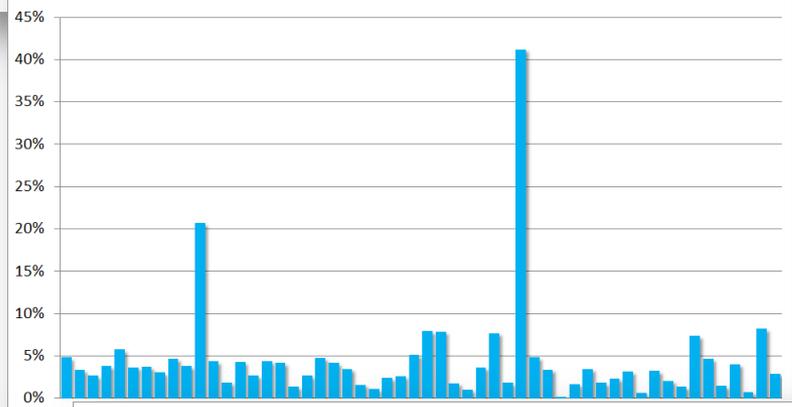
**Incidenza % delle ALTRE SPESE AMMINISTRATIVE
sul totale del COSTI OPERATIVI**
(54 gruppi bancari, dati 2013 ordinati per totale attivo decrescente)



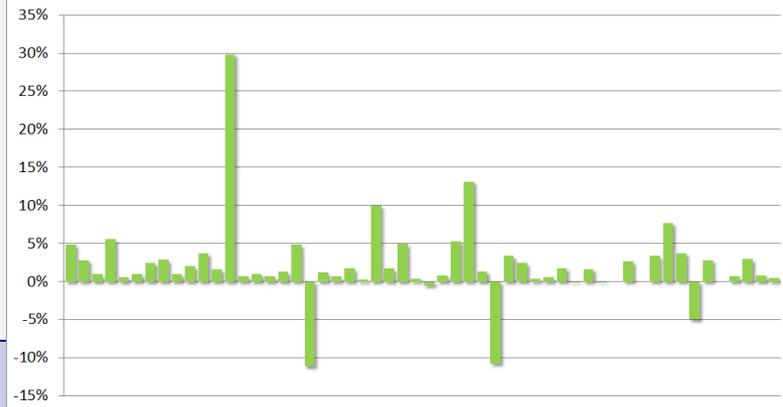
**Incidenza % delle RETTIFICHE SU ATT. IMMATERIALI
sul totale del COSTI OPERATIVI**
(54 gruppi bancari, dati 2013 ordinati per totale attivo decrescente)



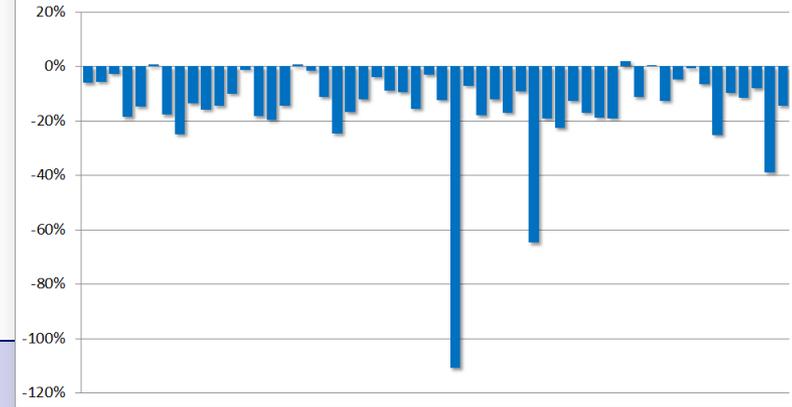
**Incidenza % delle RETTIFICHE SU ATT. MATERIALI
sul totale del COSTI OPERATIVI**
(54 gruppi bancari, dati 2013 ordinati per totale attivo decrescente)



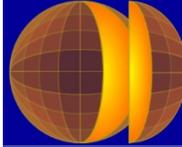
**Incidenza % degli ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI
sul totale del COSTI OPERATIVI**
(54 gruppi bancari, dati 2013 ordinati per totale attivo decrescente)



**Incidenza % degli ALTRI ONERI/PROVENTI DI GESTIONE
sul totale del COSTI OPERATIVI**
(54 gruppi bancari, dati 2013 ordinati per totale attivo decrescente)

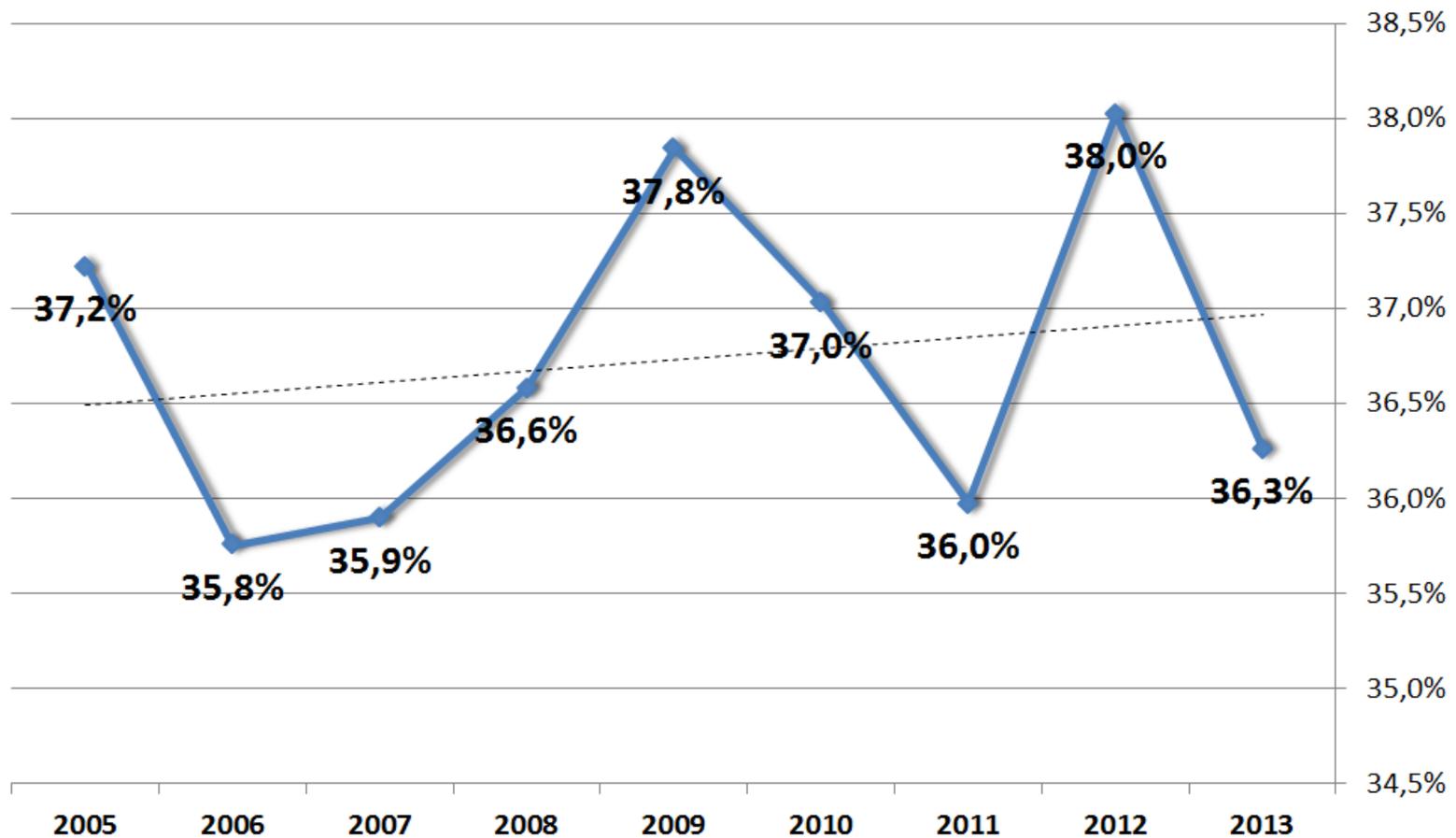


La struttura del totale dei costi operativi

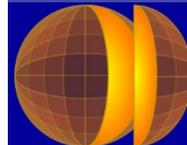


STUDIO BALESTRERI

Incidenza delle ASA sui costi operativi

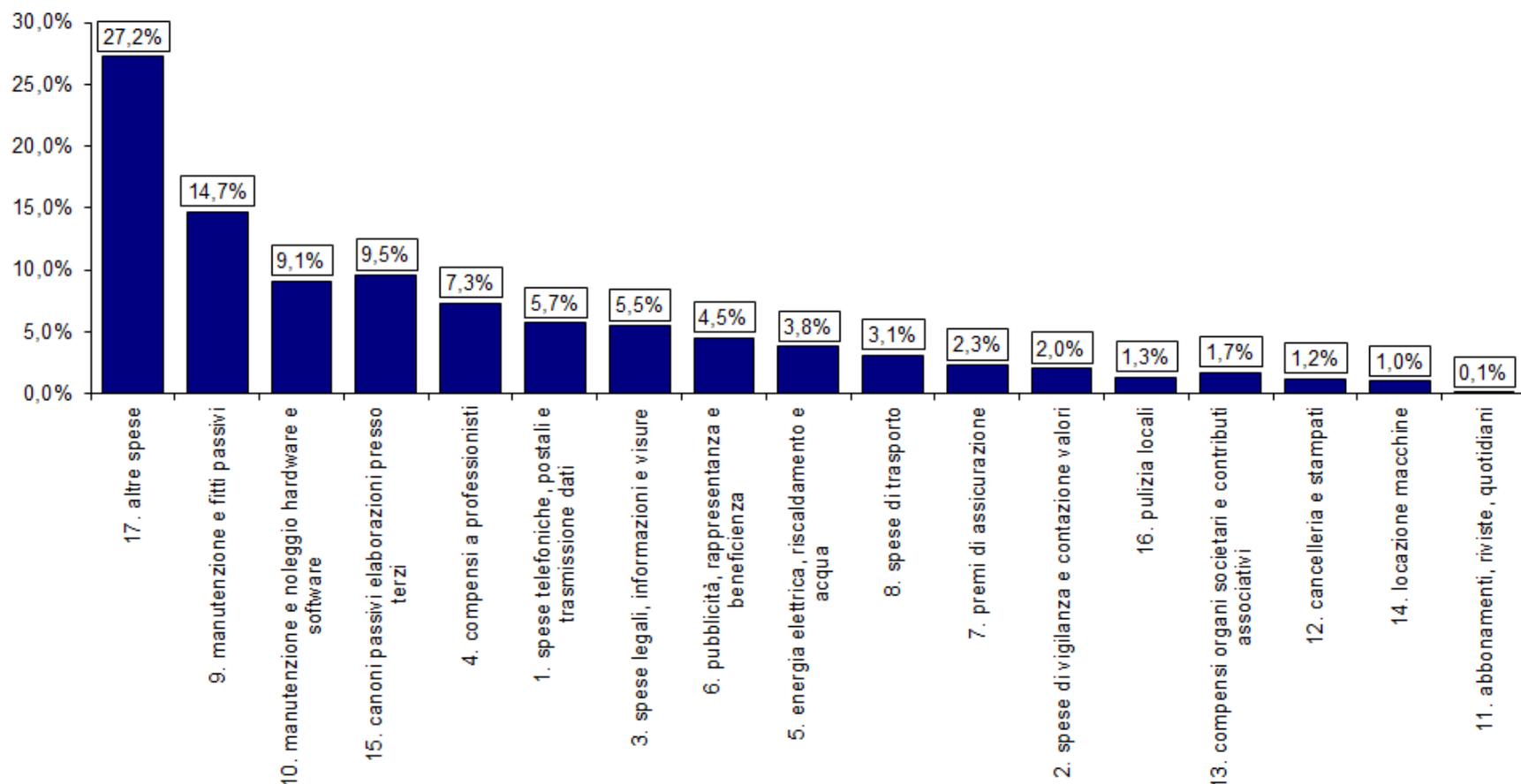


La struttura delle ASA dei gruppi bancari italiani nel 2013

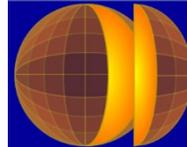


STUDIO BALESTRERI

Dettaglio "altre spese amministrative"
(2013; 54 gruppi; in % del totale)



Distribuzione delle ASA per classe dimensionale



STUDIO BALESTRERI

Quota % delle 17 sottovoci per dimensione aziendale (2013; 54 gruppi; in % del totale)

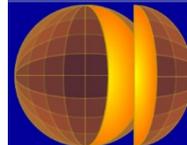
gruppi con totale attivo

a) ≥ 50 mld di euro b) < 50 mld di euro e ≥ 20 mld di euro c) < 20 mld di euro e ≥ 10 mld di euro d) < 10 mld di euro e ≥ 1 mld di euro e) < 1 mld di euro

	a) ≥ 50 mld di euro	b) < 50 mld di euro e ≥ 20 mld di euro	c) < 20 mld di euro e ≥ 10 mld di euro	d) < 10 mld di euro e ≥ 1 mld di euro	e) < 1 mld di euro
1. spese telefoniche, postali e trasmissione dati	6,71%	5,06%	5,85%	7,36%	5,63%
2. spese di vigilanza e contazione valori	2,07%	2,41%	1,42%	1,97%	1,43%
3. spese legali, informazioni e visure	4,00%	5,41%	11,42%	8,22%	4,08%
4. compensi a professionisti	7,73%	8,51%	6,32%	10,47%	7,53%
5. energia elettrica, riscaldamento e acqua	4,06%	3,07%	3,75%	3,04%	2,13%
6. pubblicità, rappresentanza e beneficenza	3,53%	5,08%	3,25%	4,18%	3,66%
7. premi di assicurazione	4,91%	1,13%	1,02%	1,93%	1,16%
8. spese di trasporto	3,22%	1,56%	3,01%	1,70%	5,50%
9. manutenzione e fitti passivi	16,20%	12,07%	12,38%	10,33%	8,94%
10. manutenzione e noleggio hardware e software	7,95%	9,01%	8,54%	5,85%	8,72%
11. abbonamenti, riviste, quotidiani	0,04%	0,18%	0,05%	0,54%	0,10%
12. cancelleria e stampati	1,05%	1,43%	1,07%	1,10%	1,38%
13. compensi organi societari e contributi associativi	1,08%	1,38%	0,84%	1,31%	3,05%
14. locazione macchine	1,80%	4,58%	0,24%	1,13%	0,21%
15. canoni passivi elaborazioni presso terzi	6,32%	9,34%	7,79%	9,39%	13,14%
16. pulizia locali	1,36%	1,41%	1,22%	1,29%	1,74%
17. altre spese	27,98%	28,38%	31,82%	30,20%	31,60%

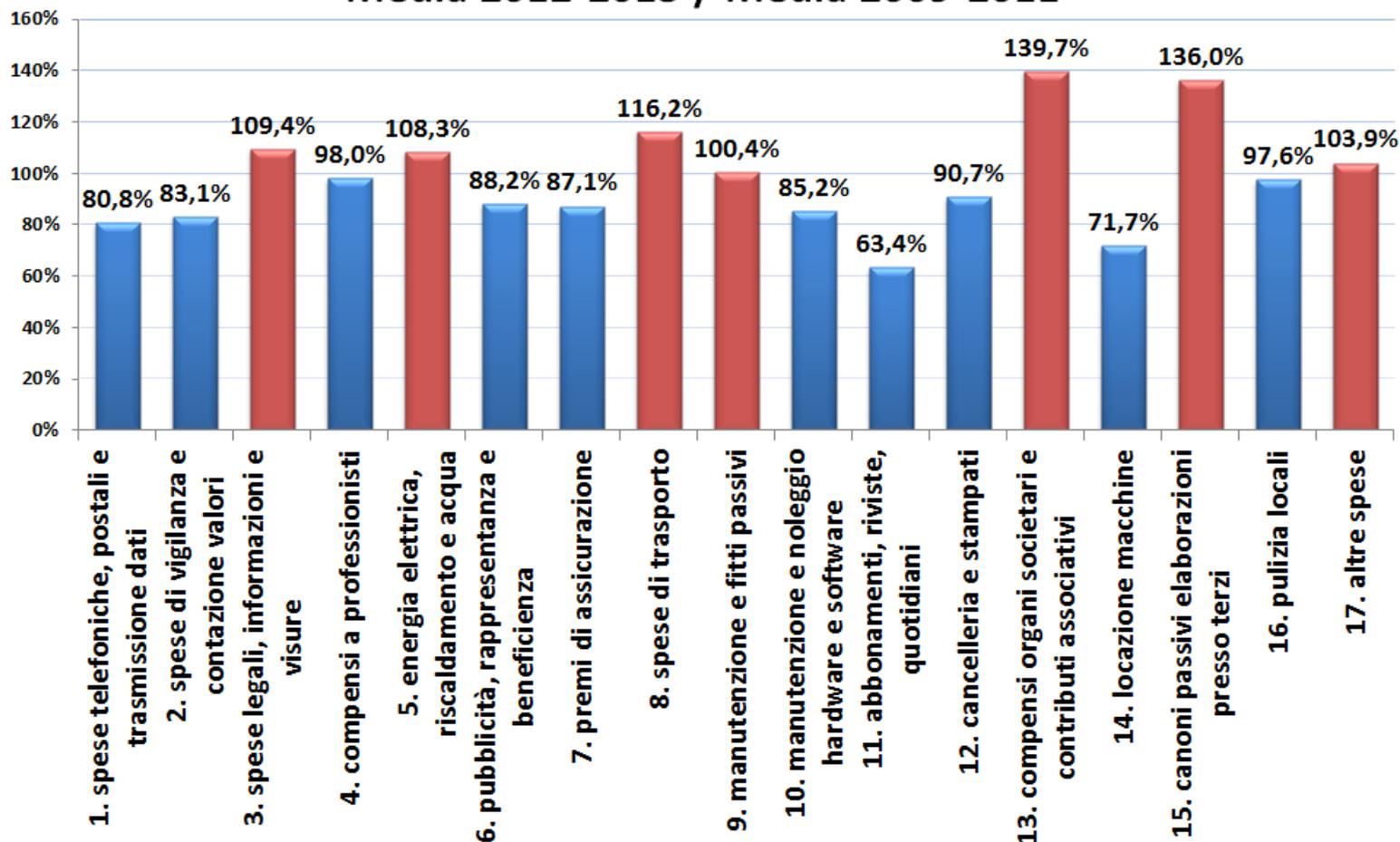
Fonte: ABI Banking DATA

Come è variata la struttura delle ASA tra il 2009 ed il 2013?

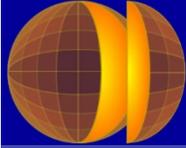


STUDIO BALESTRERI

Media 2012-2013 / Media 2009-2011



Due (prime) risposte



STUDIO BALESTRERI

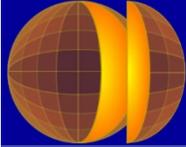
1. *Il tema «altre spese amministrative», e più in generale il tema «costi operativi», è ancora attuale per i gruppi bancari italiani oppure no?*

Probabilmente sì: i gruppi bancari italiani non hanno ancora raggiunto livelli di performance adeguati per la competizione europea

1. *L'evoluzione della struttura delle ASA dei gruppi bancari italiani è coerente con l'evoluzione della domanda di mercato?*

Probabilmente no: i gruppi bancari rischiano di non avere risorse sufficienti per affrontare la sfida digitale ed, al contempo, non riescono a valorizzare al meglio i costi operativi che già sostengono.

Verso un nuovo modello di business



STUDIO BALESTRERI

1. Focalizzare bene il proprio modello di business: non è più profittevole offrire tutti i prodotti & servizi a tutti i clienti;
2. Creare una rivoluzione digitale interna prima che esterna: il successo (anche nella gestione dei costi operativi) dipende dalla qualità e dai comportamenti dei dipendenti, non solo dalle dotazioni tecnologiche;
3. Elevare il livello della ingegnerizzazione dei processi: semplificare e ridurre i processi elementari, aggregare ed affinare quelli complessi;
4. Avere il coraggio di diversificare le strutture di costo, differenziarsi dal resto del sistema. Il benchmarking è solo un punto di partenza...