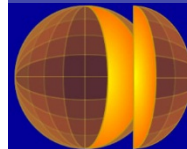


STUDIO BALESTRERI

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

Alberto Balestreri
Associazione Bancaria Italiana
Roma, 22 ottobre 2013

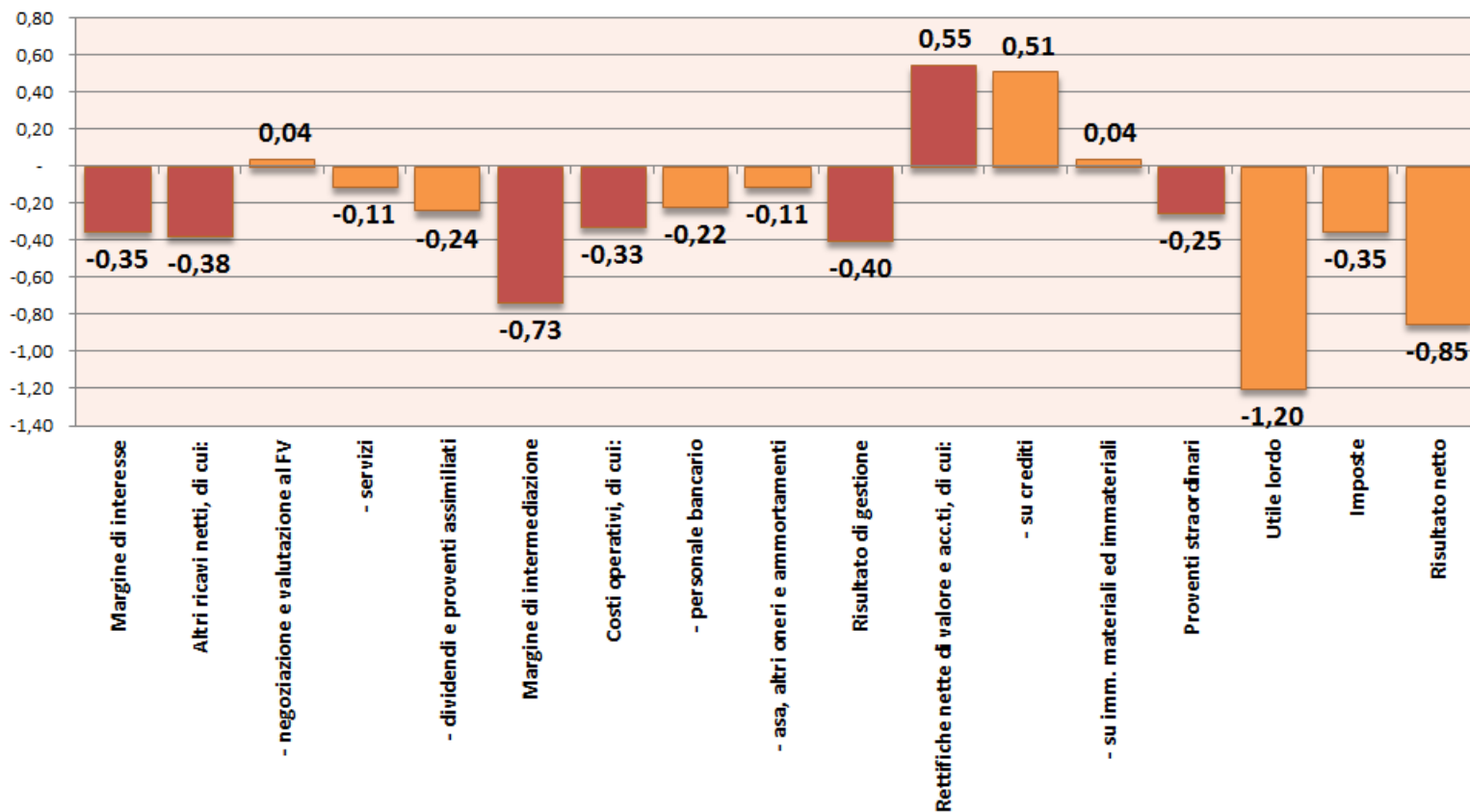
Quali impatti della crisi finanziaria sui conti economici delle banche italiane?



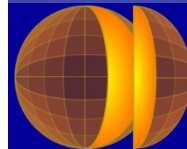
STUDIO BALESTRERI

Variazioni 2012 - 2007

(valori rapportati al totale delle attività di ciascun esercizio, p.p.)

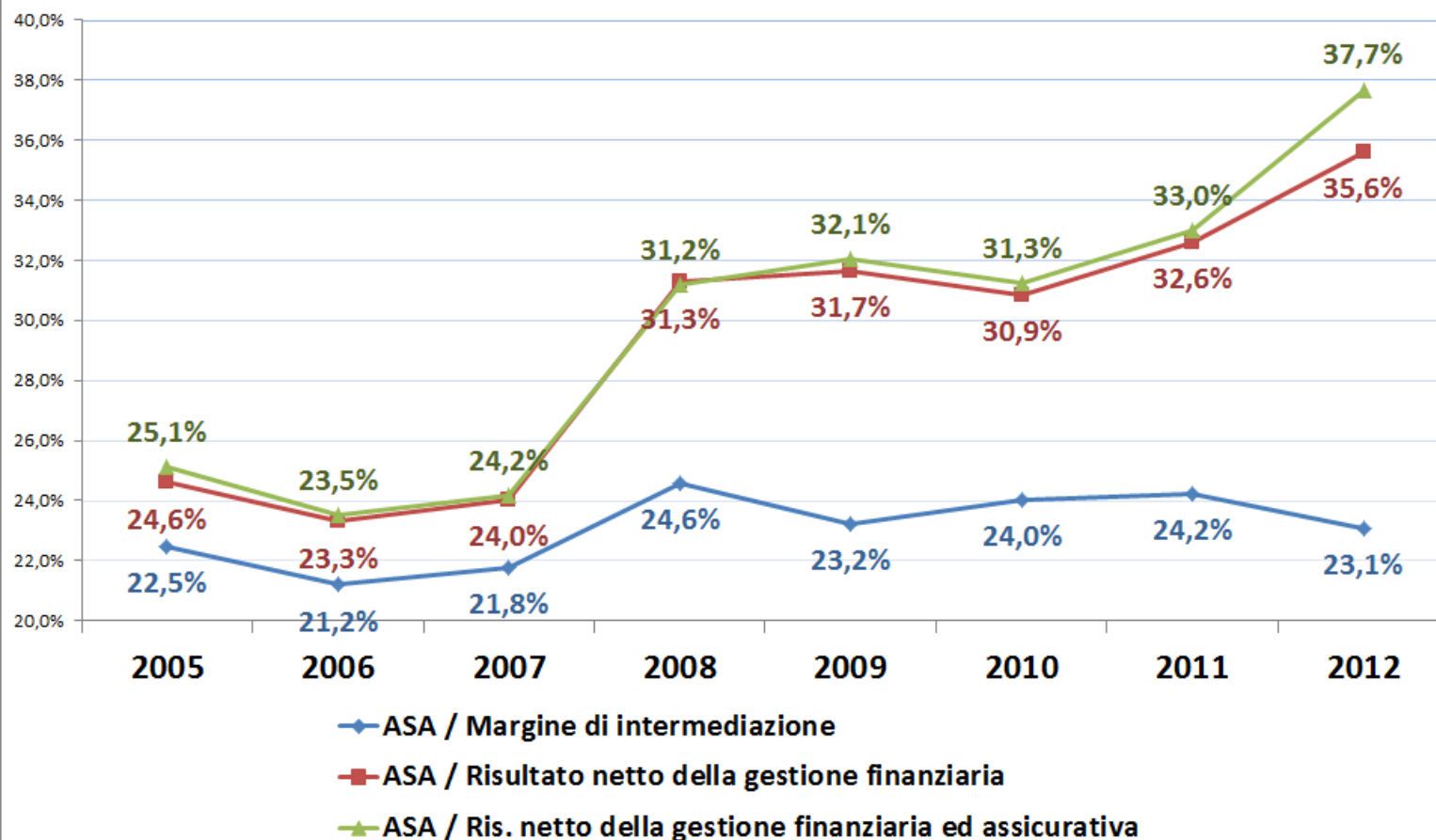


L'incidenza delle ASA permane troppo elevata!

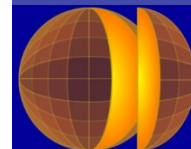


STUDIO BALESTRERI

Incidenza delle Altre Spese Amministrative



Le variazioni delle 17 classi di ASA tra il 2011 ed il 2012

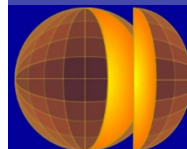


STUDIO BALESTRERI

Dettaglio delle "altre spese amministrative" (2011-2012; 50 gruppi; migliaia di euro; %)

	2011		2012		var		
	migliaia di euro	in % delle ASA	migliaia di euro	in % delle ASA	assoluta	var %	var. p.p.
1. spese telefoniche, postali e trasmissione dati	1.291.303	7,0%	1.150.567	6,3%	-140.736	-10,9%	-0,64
2. spese di vigilanza e contazione valori	432.430	2,3%	409.789	2,3%	-22.641	-5,2%	-0,08
3. spese legali, informazioni e visure	872.160	4,7%	969.450	5,3%	97.290	11,2%	0,62
4. compensi a professionisti	1.468.962	7,9%	1.401.939	7,7%	-67.022	-4,6%	-0,22
5. energia elettrica, riscaldamento e acqua	617.351	3,3%	673.118	3,7%	55.767	9,0%	0,37
6. pubblicità, rappresentanza e beneficenza	1.021.867	5,5%	877.391	4,8%	-144.476	-14,1%	-0,69
7. premi di assicurazione	460.815	2,5%	449.144	2,5%	-11.671	-2,5%	-0,02
8. spese di trasporto	581.808	3,1%	623.491	3,4%	41.683	7,2%	0,29
9. manutenzione e fitti passivi	2.979.632	16,1%	2.896.988	15,9%	-82.644	-2,8%	-0,15
10. manutenzione e noleggio hardware e software	1.993.029	10,8%	1.830.198	10,1%	-162.831	-8,2%	-0,69
11. abbonamenti, riviste, quotidiani	12.206	0,1%	10.981	0,1%	-1.225	-10,0%	-0,01
12. cancelleria e stampati	255.533	1,4%	244.375	1,3%	-11.158	-4,4%	-0,04
13. compensi organi societari e contributi associativi	281.273	1,5%	288.555	1,6%	7.282	2,6%	0,07
14. locazione macchine	214.102	1,2%	147.243	0,8%	-66.859	-31,2%	-0,35
15. canoni passivi elaborazioni presso terzi	1.564.236	8,4%	1.702.188	9,4%	137.952	8,8%	0,92
16. pulizia locali	273.175	1,5%	295.856	1,6%	22.681	8,3%	0,15
17. altre spese	4.213.571	22,7%	4.218.181	23,2%	4.610	0,1%	0,46
TOTALE	18.533.453		18.189.454			-1,9%	

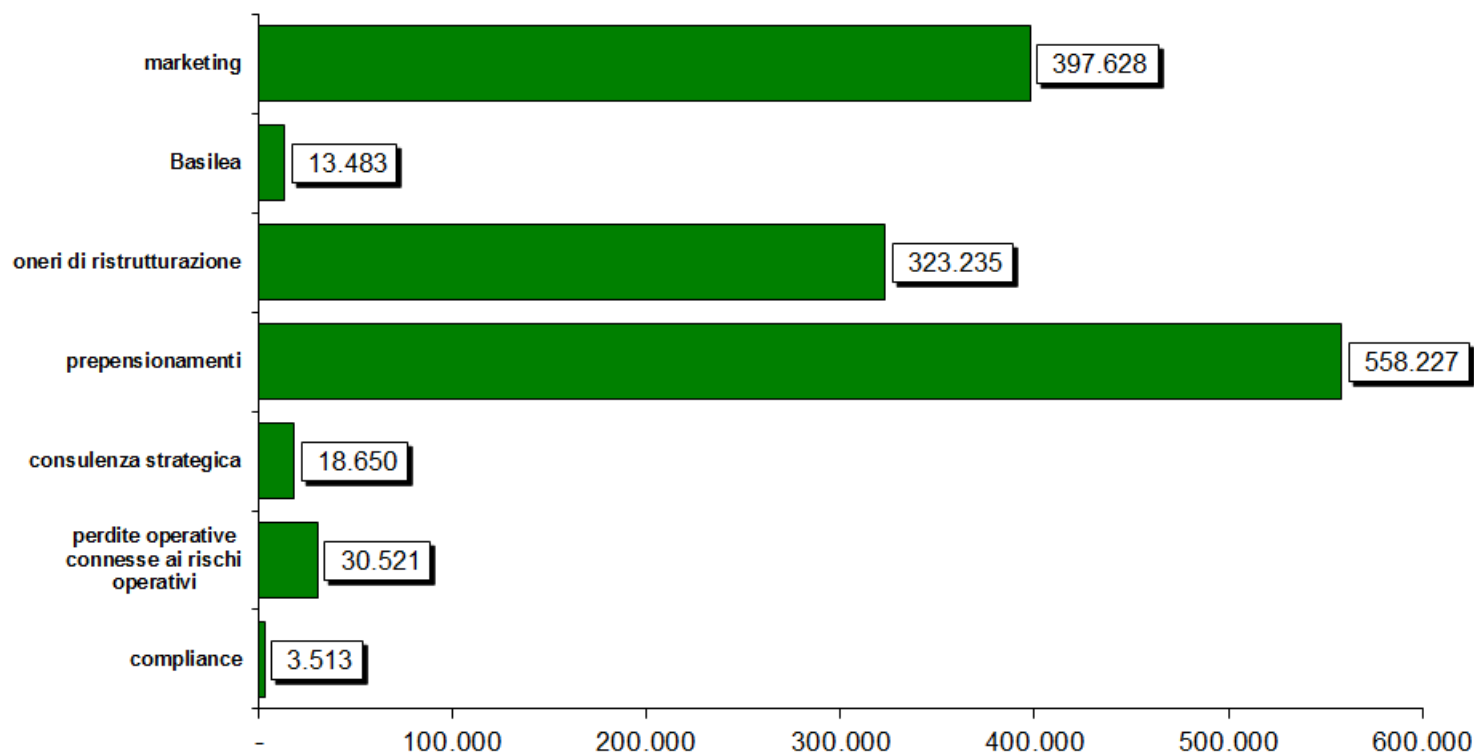
La struttura degli oneri non ricorrenti evidenzia la presenza di operazioni di ristrutturazione.



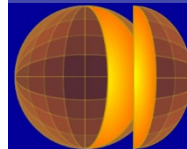
STUDIO BALESTRERI

Oneri non ricorrenti sostenuti nel 2012

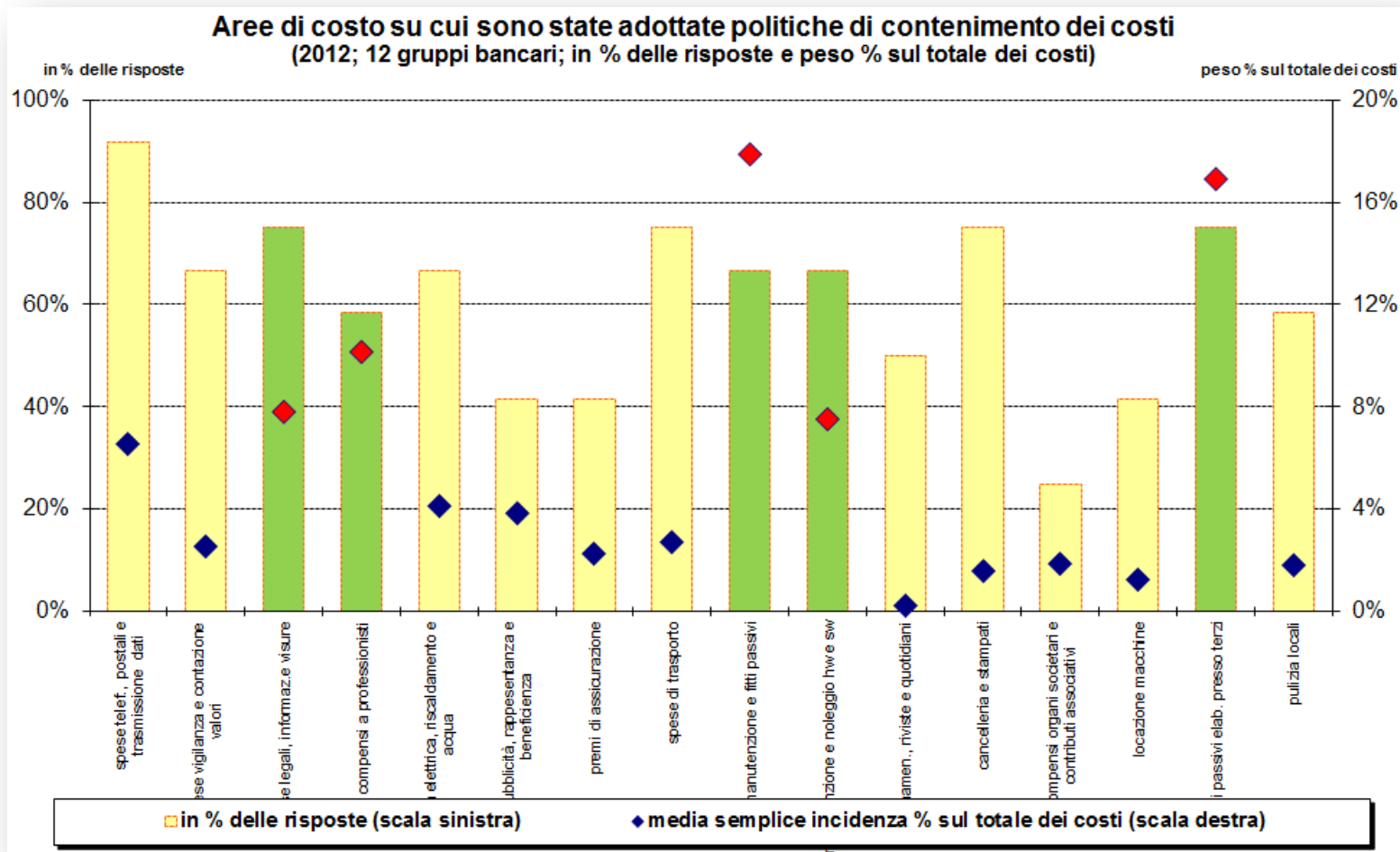
(12 gruppi bancari; migliaia di euro)



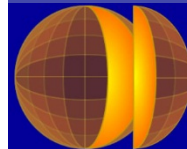
ASA sotto controllo solo per il 57,6% del totale



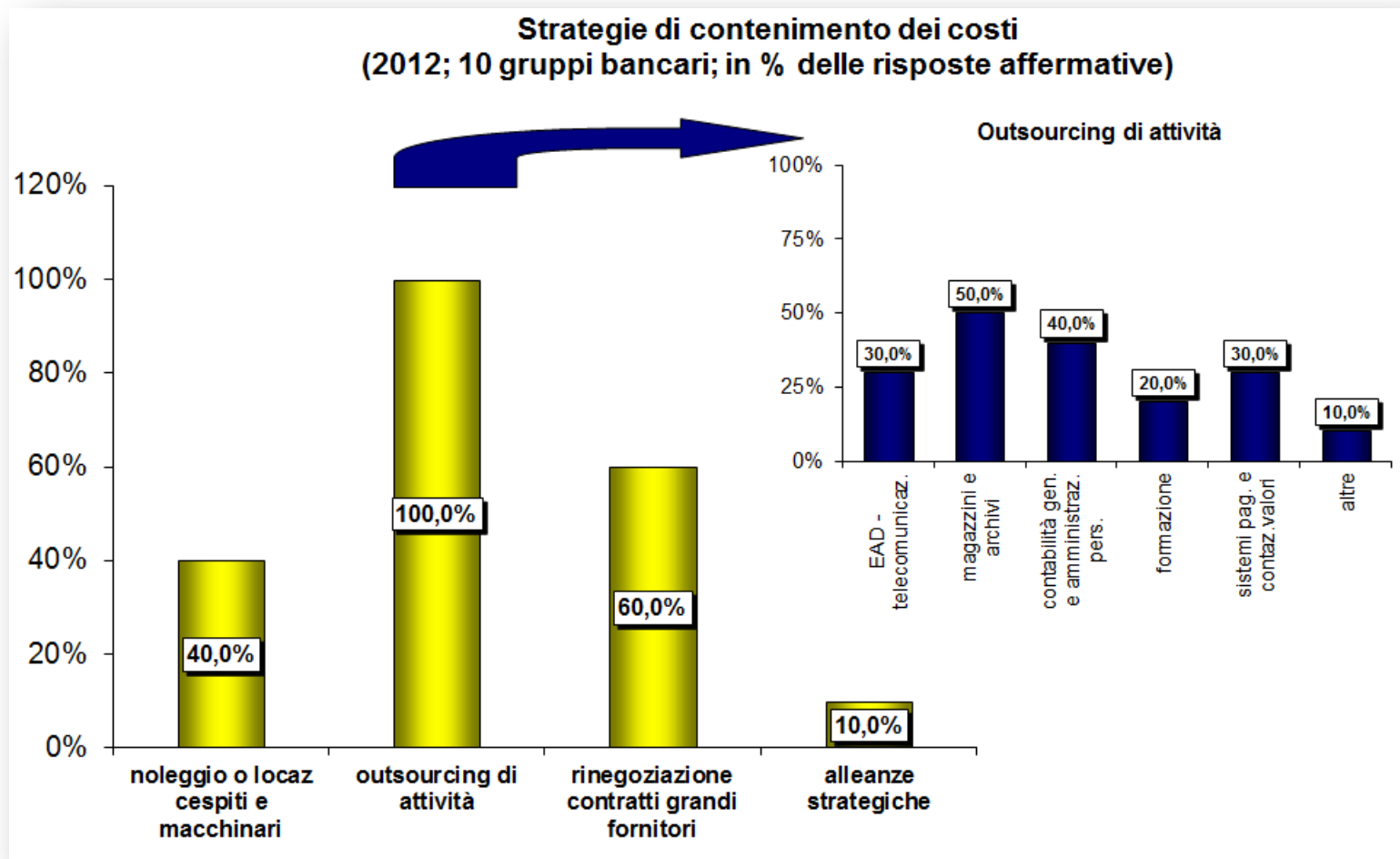
STUDIO BALESTRERI



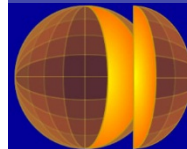
Perché nessun gruppo bancario disegna alleanze strategiche con i fornitori e/o competitors al fine di conseguire risparmi di costi?



STUDIO BALESTRERI



Come ritenere la clientela in una fase nella quale vengono chiusi gli sportelli?



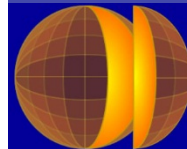
STUDIO BALESTRERI

Priorità del 2013 coerenti con il piano strategico (10 gruppi bancari)

(1 = bassa priorità, 2 = priorità media, 3 = priorità alta)

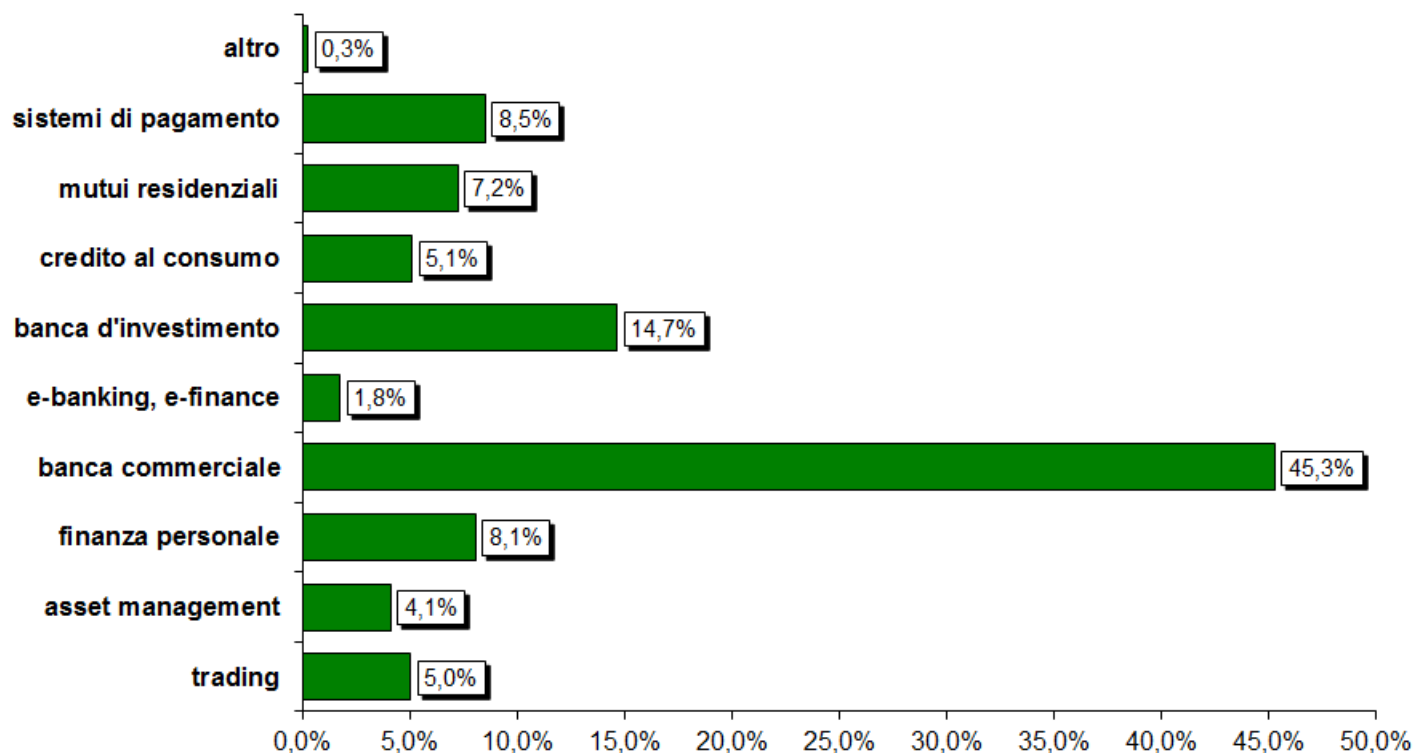
	voto medio	priorità alta	priorità media	priorità bassa
		% di risposte		
1) Aumento dei profitti	2,08	50,0%	50,0%	0,0%
2) Crescita dimensionale	0,92	0,0%	20,0%	70,0%
3) Qualità del servizio offerto alla clientela	2,08	70,0%	20,0%	0,0%
4) Flessibilità operativa	2,00	60,0%	30,0%	0,0%
5) Customer retention	2,33	80,0%	20,0%	0,0%
6) Innovazione, creatività e capacità imprenditoriali del capitale umano	1,83	50,0%	30,0%	10,0%
7) Reputazione aziendale	2,17	80,0%	10,0%	0,0%
8) Sviluppo dei prodotti/servizi	1,92	40,0%	50,0%	10,0%
9) Innovazione di prodotto	2,00	40,0%	60,0%	0,0%

È importante saper focalizzare

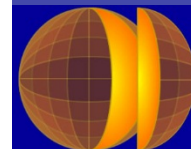


STUDIO BALESTRERI

Attività prevalenti (2012; 8 gruppi bancari)



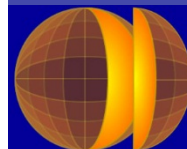
.... sviluppando Business Unit integrate.



STUDIO BALESTRERI

Ricavi e costi per aree di attività (2011-2012; 7 gruppi bancari)

	Margine di intermediazione		Spese del personale		Altre spese amministrative	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Distribuzione	77,7%	74,0%	72,3%	72,5%	93,5%	93,9%
Business Units	22,9%	29,9%	9,5%	9,7%	18,7%	19,4%
Staff	0,8%	1,0%	1,9%	2,1%	2,1%	2,2%
Servizi operativi	0,6%	1,4%	1,6%	2,7%	2,1%	2,5%
Altro	-2,0%	-6,2%	14,6%	13,0%	-16,5%	-18,1%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

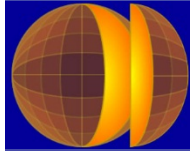


Multicanalità (2012: 8 gruppi bancari)

	Rilevanza dei canali					contributo alla formazione del margine di intermediazione
	Voto medio (*)	principale	rilevante	marginale	non utilizzato	
Sportello	1,7	77,8%	0,0%	0,0%	22,2%	79,0%
Internet	3,1	0,0%	12,5%	62,5%	25,0%	0,8%
Promotori	3,5	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,2%
Altri canali	3,0	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	19,4%
Banca telefonica	3,5	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Società non comprese nel gruppo	3,8	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	0,0%
Mediatore creditizio	3,6	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	0,0%
Agenzie assicurative	3,6	0,0%	12,5%	12,5%	75,0%	0,5%

(*) 1=principale; 2=rilevante; 3=marginale; 4=non utilizzato

Verso un nuovo modello di business



STUDIO BALESTRERI

1. Ripensare il modello di gestione dei rischi (cfr. rapporto Liikanen, maggiore attenzione alle performance ed alla flessibilità delle singole Business Units);
2. Disegnare alleanze strategiche con partner e concorrenti finalizzate a ridurre i costi ed i rischi (IT, non performing, controlli interni, ecc..);
3. Riconfigurare l'incidenza dei costi legati alla rete commerciale, sviluppando la co-produzione di ricavi con il cliente via *web* e via *mobile* (sviluppare relazioni utili allo sviluppo del business del cliente, non contatti inutili);
4. Valorizzare il patrimonio di dati ed informazioni dei back-office al fine di tradurre costi in ricavi (big data, nel rispetto dei limiti imposti dalla privacy);
5. Sviluppare nuovi prodotti e servizi impiegando tecniche di Lean Management e progetti multicient;
6. Non risparmiare costi operativi per ridurre i rischi aziendali ed i costi del funding (e non, invece, assumere più rischi per coprire i costi) ricorrendo anche a nuovi schemi di incentivi.