COSTI & BUSINESS 2013

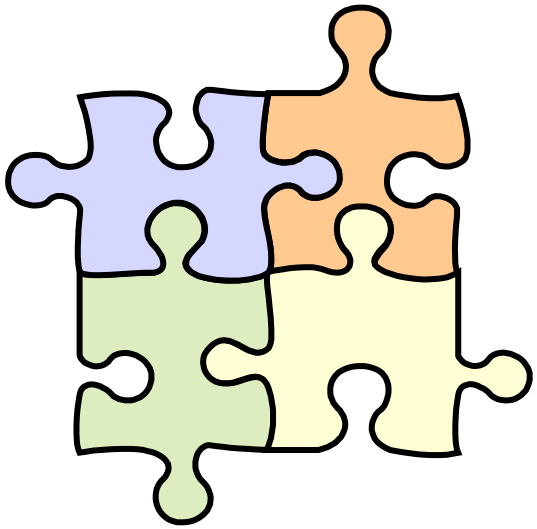
L'ESPRIMENDO - IL NUOVO LINGUAGGIO COSTI & BUSINESS 2013 PER CONOSCERE I COSTI

EFFICIENZA
SCENARI
PERFORMANCE
REDDITIVITÀ
INNOVAZIONE
MULTICANALITÀ
EVOLUZIONE
NUOVO
DIGITALIZZAZIONE
OTTIMIZZAZIONE

Roma, Scuderie di Palazzo Altieri
22/23 ottobre 2013

Gianfranco Torriero
Direttore Centrale
ABI

ABI Associazione Bancaria Italiana
ABI EVENTI
In collaborazione con
ABI Lab Tecnologia utile
Media Partner
BANCAFORTE Innovation key
BANCARIA



COSTI & BUSINESS 2013

Nuovo

Scenari

Performance

Efficienza

Redditività

Innovazione

Evoluzione

Digitalizzazione

Multicanalità

Ottimizzazione

Scenari

1. Quadro macro reale (Pil, ….)
2. Quadro macro finanziario (Tassi, …)
3. Quadro normativo internazionale (Unione Bancaria,…)
4. Quadro normativo nazionale (Tassazione, ….)
5. Tecnologico (ITC, …)

Performance

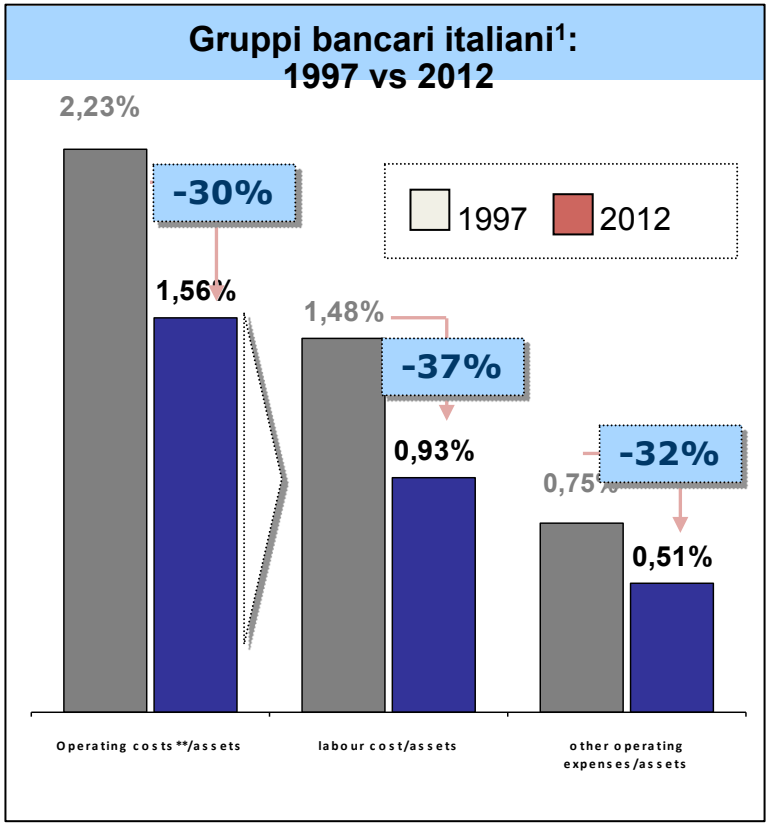
1. Performance economica funzionale alla conservazione/accrescimento del **capitale**, alla generazione di **liquidità**

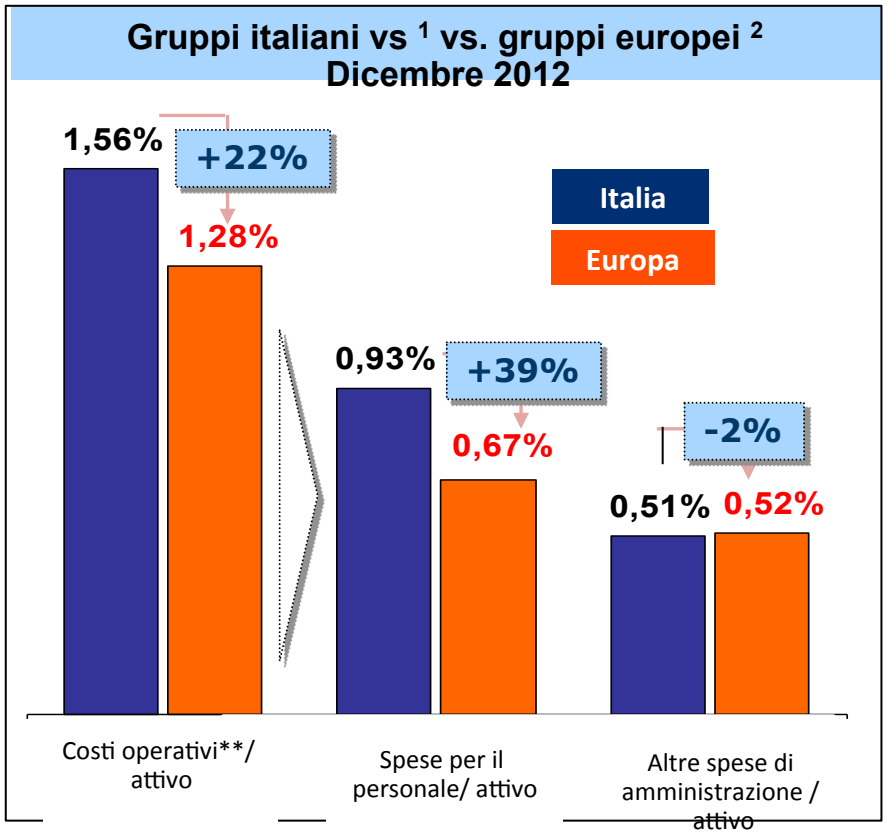
2. Migliorare i sistemi di misurazione della performance:
   - Ricorrendo ad un **numero limitato** di indicatori e misure
   - **Semplicità** e **chiarezza**
   - Impiegando in modo adeguato e **predittivo** le misurazioni
   - Applicando le **stesse logiche** di misurazione in ogni “angolo” della banca
   - Assicurando **stabilità** ai modelli di misurazione delle performance
   - Assicurare sistemi di misurazione delle performance **innovativi**

Efficienza

1. Sviluppare una **cultura dei costi** e dell'**impiego produttivo** delle risorse utilizzate ad ogni livello aziendale
2. Assicurare **strutture di governo e di remunerazione** che siano in stretta relazione con gli obiettivi di medio periodo della banca

Evoluzione dei costi operativi in % dell'attivo per i gruppi bancari italiani ed europei (Dicembre 1997 vs. Dicembre 2012)





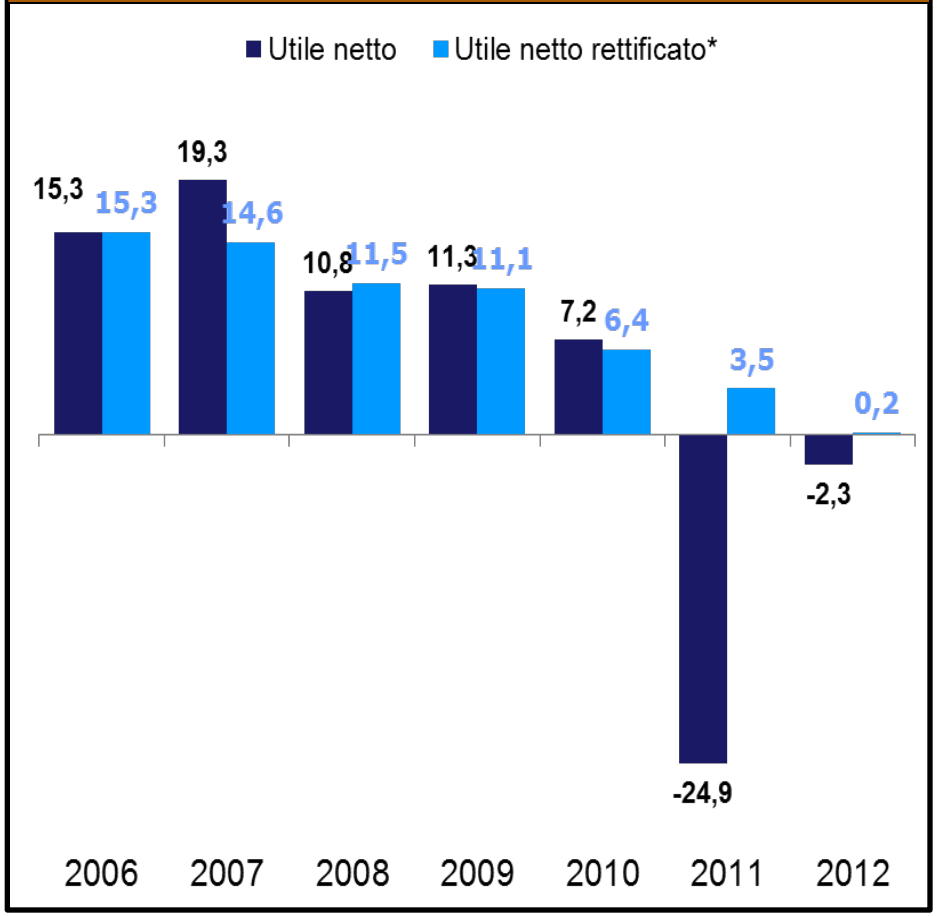
Fonte: ABI su dati i bilancio aziendali

Redditività

Il tema centrale, **oggi**. **Redditività sostenibile**

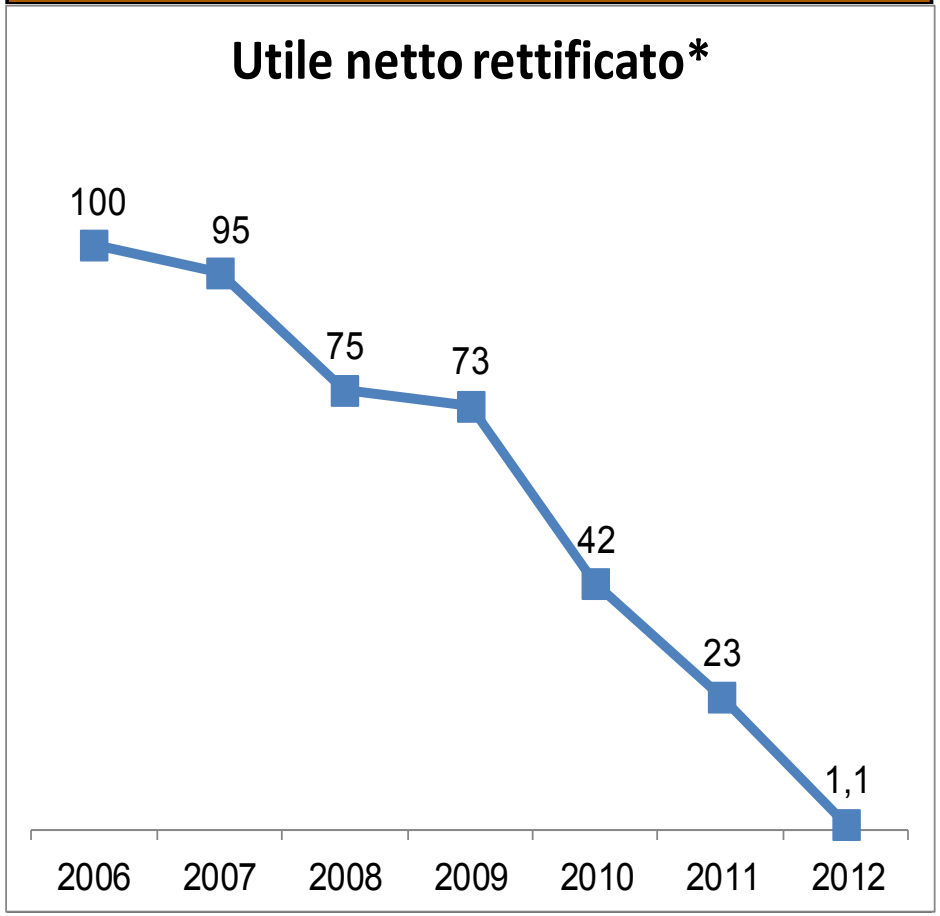
Utile netto primi 39 gruppi bancari italiani

Miliardi di €



Numeri indice

(2006 = 100)



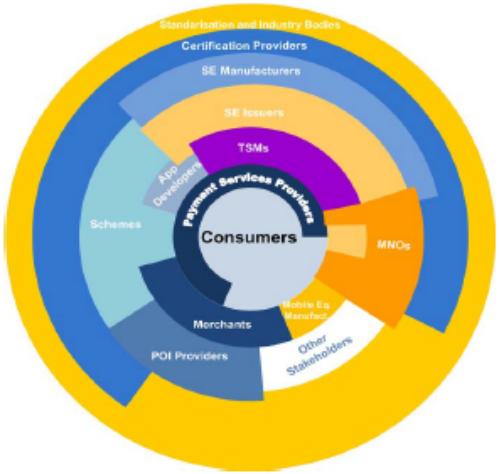
(*) al netto delle Rettifiche di valore dell'avviamento e dell'utile (Perdita) da gruppi di attività in via di dismissione

Evoluzione/Innovazione/Digitalizzazione

1. Innovare il modo di fare banca per ridurre i rischi operativi, strategici e reputazionali
2. Più in generale, innovare i modelli di gestione dei rischi aziendali e dei processi di controllo interno
3. Innovare il rapporto tra le banche e gli stakeholder, in particolare con la clientela e con i fornitori di capitale
4. Innovare processi, prodotti, aree di business

Il modello vede il consumatore al centro dove egli è infatti contemporaneamente cliente di differenti fornitori di servizi/beni. Diversi possono essere i soggetti che danno origine al servizio/ esperienza di acquisto e pagamento.

Ecosistema degli M*Payments, gli attori necessari



Fonte: EPC – White Paper Mobile Payments – Ottobre 2012

- Prestatori di Servizi di Pagamento (Payment Service Providers)
- Esercenti /Beneficiari
- Operatore Finanziario dell'Esercente/Beneficiario
- Operatore Finanziario del Cliente
- Produttori di applicazioni M*Payment
- Produttori di dispositivi mobili
- Produttori di elementi di sicurezza (Secure Element)
- Operatori mobili
- Emettitori di elementi di sicurezza (Secure Element issuer)
- Autorità di certificazione (Certification authorities)
- Gestore di servizi di sicurezza (Trusted Service Manager)
- Schemi di pagamento

La molteplicità degli attori coinvolti costringe a riflessioni articolate sia sul modello operativo sia sul modello di business (ad es. remunerazione dei fattori di produzione intermedi e «proprietà» clienti/dati)

Fonte: Be consulting per ABI

Multicanalità

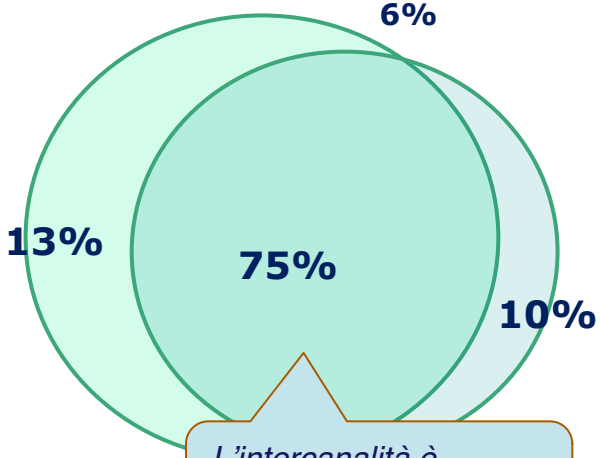
Con la multicanalità i clienti hanno contatti più frequenti con le banche e sviluppano un uso intercanale della banca

"Parliamo ora dei canali attraverso cui lei, nel corso dell'ultimo anno, è entrato in contatto con la sua banca principale. Per ciascuno dei canali che le leggerò mi potrebbe indicare se lo ha utilizzato per entrare in contatto con la sua banca principale"

AGENZIA/SPORTELLO 87%

SERVIZIO DI BANCA TELEFONICA/CALL CENTER/NUMERO VERDE 6%

CANALI FISICI 88%



L'intercanalità è cresciuta del 24 pp dal 2005

CANALI FAI DA TE 85%

BANCOMAT PER PRELIEVO/ BANCOMAT EVOLUTO/AREE SELF SERVICE 83%

PROMOTORE/CONSULENTE A DOMICILIO 4%

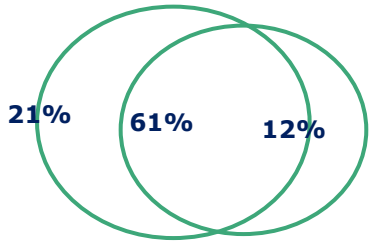
INTERNET BANKING 40%

MOBILE BANKING 5%

Non indica: 2%

In media il cliente accede alla banca circa 140 volte all'anno (+16% dal 2010)

2005



Non indica: 6%

Ottimizzazione

1. Ottimizzazione del modello di business (CRD IV, Rapporto Liikaneen, single rule book EBA, SEPA, MIFID,…..)

2. Ottimizzazione delle modalità, della qualità del servizio (e degli oneri) connessi alla distribuzione dei prodotti e servizi bancari

3. Costi & Business

COSTI & BUSINESS 2013

L'ESPRIMENDO - IL NUOVO LINGUAGGIO COSTI & BUSINESS 2013 PER CONOSCERE I COSTI

EFFICIENZA
SCENARI
PERFORMANCE
REDDITIVITÀ
INNOVAZIONE
MULTICANALITÀ
EVOLUZIONE
NUOVO
DIGITALIZZAZIONE
OTTIMIZZAZIONE

Roma, Scuderie di Palazzo Altieri
22/23 ottobre 2013

Gianfranco Torriero
Direttore Centrale
ABI

ABI Associazione Bancaria Italiana
ABI EVENTI
In collaborazione con
ABI Lab Tecnologia utile
Media Partner
BANCAFORTE Innovation key
BANCARIA

Nuovo

1. Nuove modalità di sviluppo dei progetti, sempre più lean ed attente ai costi operativi
2. Nuove modalità di gestione della banca alla luce di Basilea III
3. Nuovo rapporto con i mercati, che sono sempre più digitalizzati, e con le autorità di vigilanza, che sono e saranno sempre più attente e presenti

Evoluzione

1. Evolversi imparando da quanto accaduto nel corso della recente crisi finanziaria

2. Evoluzione delle modalità di governance degli intermediari finanziaria

3. Evoluzione dei prodotti e servizi offerti alla luce della digital disruption (cambiamenti introdotti dalle tecnologie digitali nei rapporti sociali, nei modi di creare profitti e di fare impresa e, più in generale, nel nostro modo di pensare)

Scenari

Modelli bancari diversi determinano scenari distinti …

	Italia	Media EU5*	I vs Media EU	
Impieghi/Attivo	61%	41%	48%	Modello
attività finanziarie/attivo	25%	40%	-36%	
Raccolta diretta/Attivo	61%	50%	22%	
Leva Finanziaria	15	24	-37%	
RWA/Attivo	47%	30%	56%	
Ricavi negoziazione in % ricavi totali	9,5%	17,0%	-44%	
Core Tier 1 capital ratio	10,4%	11,3%	-8%	Capitale
Equity/assets	6,7%	4,2%	60%	
ROE	-1,4%	1,7%	-180%	Redditività
ROA	-0,09%	0,08%	-220%	

(*) dati riferiti a 27 gruppi bancari europei di Francia, Germania, Olanda, Spagna, Uk ; 8 gruppi italiani

Le banche italiane si distinguono per l'adozione del tradizionale modello di banca commerciale:

- prevalenza di impieghi a famiglie e imprese
- limitata dipendenza dal finanziamento sui mercati finanziari
- basso ricorso alla leva finanziaria
- adeguata patrimonializzazione

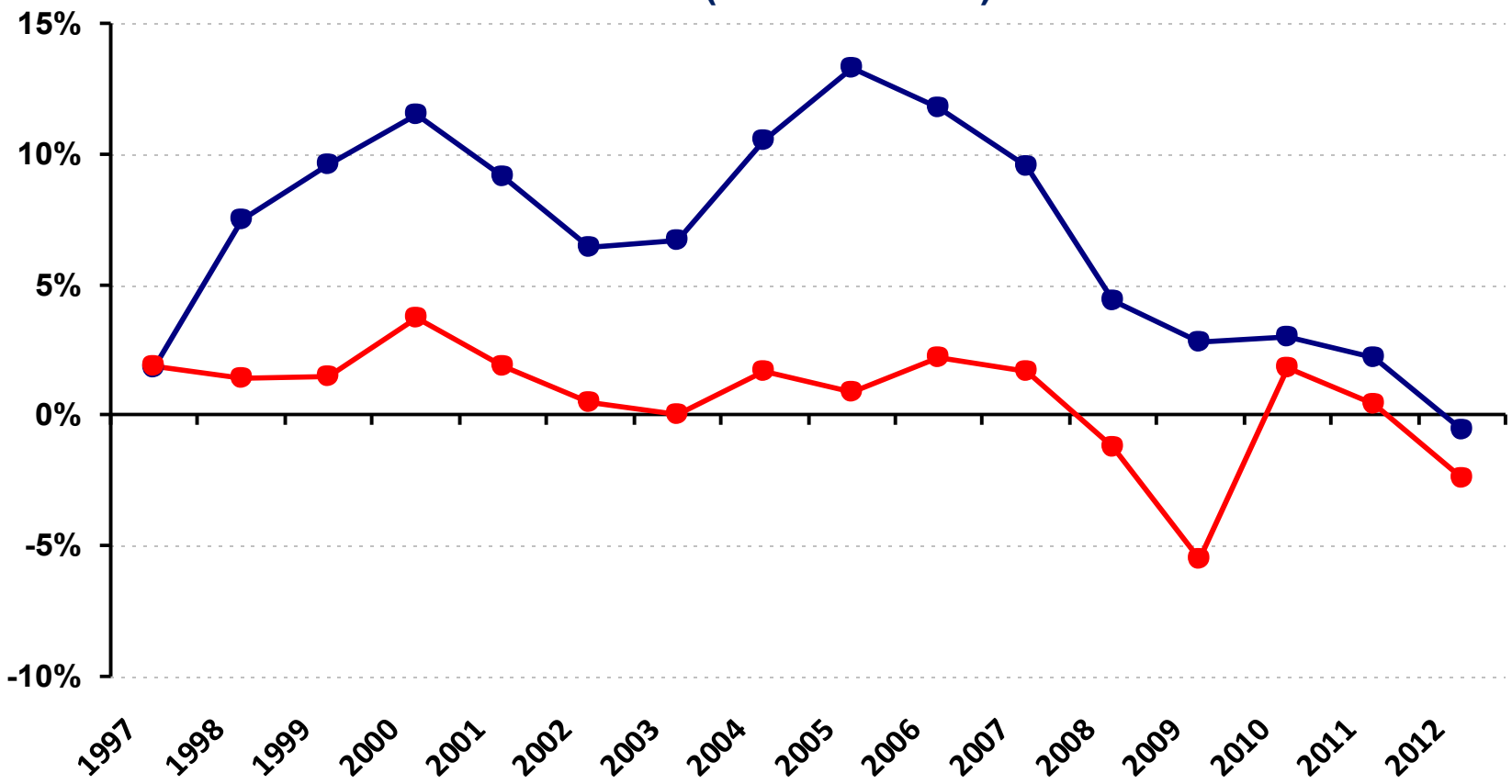
Questo modello determina un forte legame tra ciclo economico e performance della banca

In particolare in uno scenario di debolezza del ciclo economico, un gap di redditività rispetto alle banche più orientate all'attività finanziaria

Scenari

Data la correlazione tra Pil e Roe, attese di ulteriore compressione della redditività bancaria

Return On Equity delle banche italiane e crescita del PIL in Italia (1997 – 2012*)



*Dato 2010 calcolato utilizzando l'utile di esercizio al netto delle rettifiche sull'avviamento (Roe di bilancio -6,2%)

Scenari

I maggiori previsori delineano un quadro negativo per l'economia europea e di profonda recessione per l'Italia.

Pil	FMI (lug-2013)	
	2013	2014
Mondo	3,1%	3,8%
Ec. Avanzate	1,2%	2,1%
Ec. Emergenti	5,0%	5,4%
Usa	1,7%	2,7%
Euro	-0,6%	0,9%

FMI (apr-2013)	
2013	2014
3,3%	4,0%
1,2%	2,2%
5,3%	5,7%
1,9%	3,0%
-0,3%	1,1%

Pil	MEF (set-13)		Consensus (set-13)		Prometeia (set-13)		Confindustria (set-13)		OCSE (set-13)	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Italia	-1,7%	1,0%	-1,7%	0,5%	-1,6%	0,8%	-1,6%	0,7%	-1,8%	0,4%

Pil	ABI (lug-13)		Bankit (lug-13)		FMI (lug-13)		Istat (mag-13)		CE (mag-13)	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Italia	-1,7%	0,6%	-1,9%	0,7%	-1,8%	0,7%	-1,4%	0,7%	-1,3%	0,7%

Scenari

… da cui discendono priorità e risposte diverse

	Italia	Media EU5*	I vs Media EU	
Ricavi/RWAs	5,6%	6,2%	-9%	Ricavi
Ricavi per dipendente (mgl €)	171	221	-23%	
Valore aggiunto per dipendente (mgl €)	111	142	-22%	
Ricavi per sportello (mln €)	2,4	4,4	-46%	
Costi/attivo	1,56%	1,30%	19%	Costi
Spese del personale/Costi operativi	60%	53%	14%	
Impieghi per dipendente (mln€)	3,9	4,6	-15%	Produttività
Attivo per dipendente (mln €)	6,5	11,8	-45%	
Attivo per sportello (mln€)	89,5	261,2	-66%	
Impieghi/sportello (mln€)	54,3	66,5	-18%	
Dipendenti per sportello (num)	14	18	-21%	
Raccolta diretta/sportello	55,1	108,2	-49%	
Rettifiche/attivo	1,01%	0,49%	106%	Rischio
Rettifiche/margine operativo lordo	93%	63%	48%	

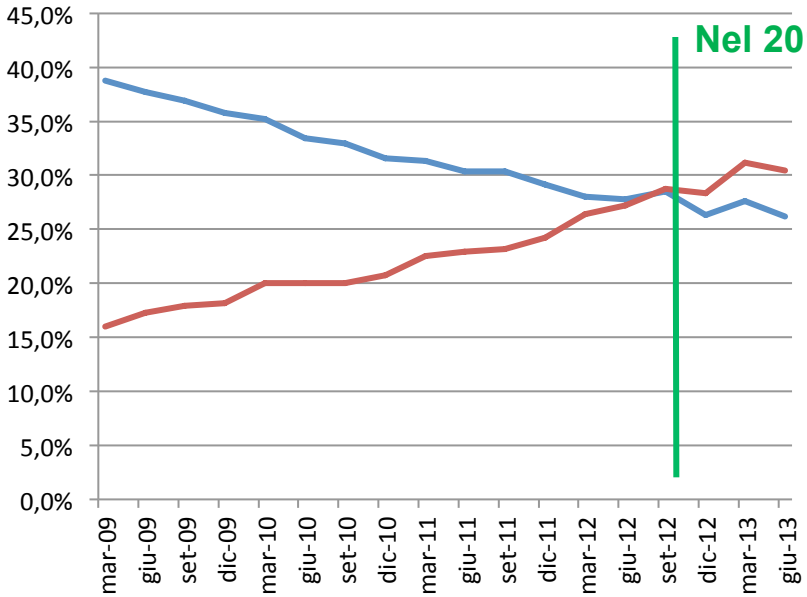
Nel confronto internazionale, sulla base dei dati a fine 2012, si rileva un gap sia sotto il profilo della struttura dei ricavi che rispetto all'incidenza dei costi operativi (in particolare incide la componente delle spese per il personale

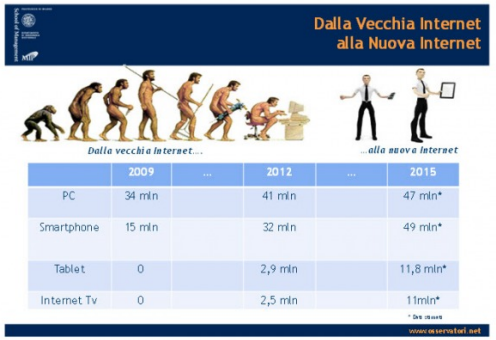
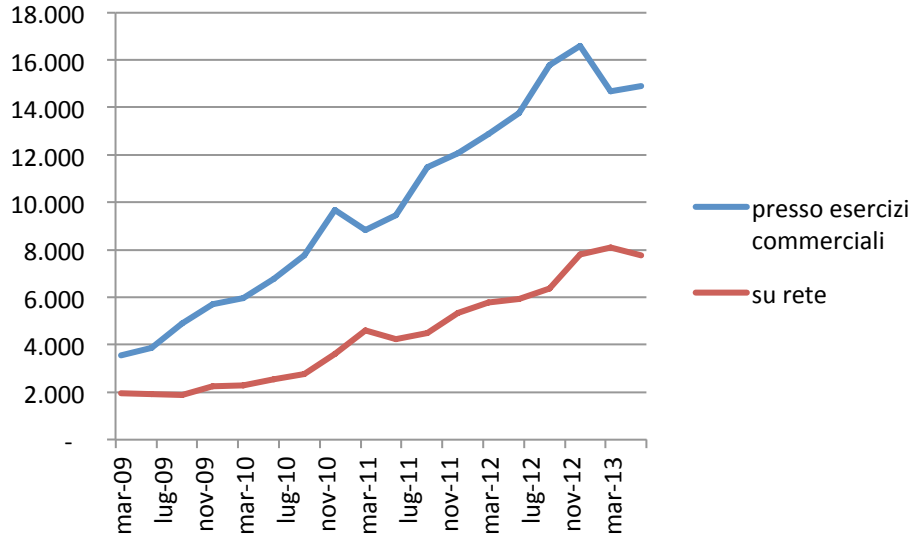
Permane, inoltre, un importante scarto in termini di produttività (dipendenti e sportelli). Risposte: multicanalità, filiali, nuovi prodotti

Più marcata incidenza del rischio di credito (in particolare lato PMI): necessario ripensamento del modello impresa multibancarizzata verso forme di rapporto più organico e ristrutturazione settore industriale

Digitalizzazione

BONIFICI DISPOSTI DA CLIENTELA





UTILIZZI DI MONETA ELETTRONICA STRUMENTI PREPAGATI: