



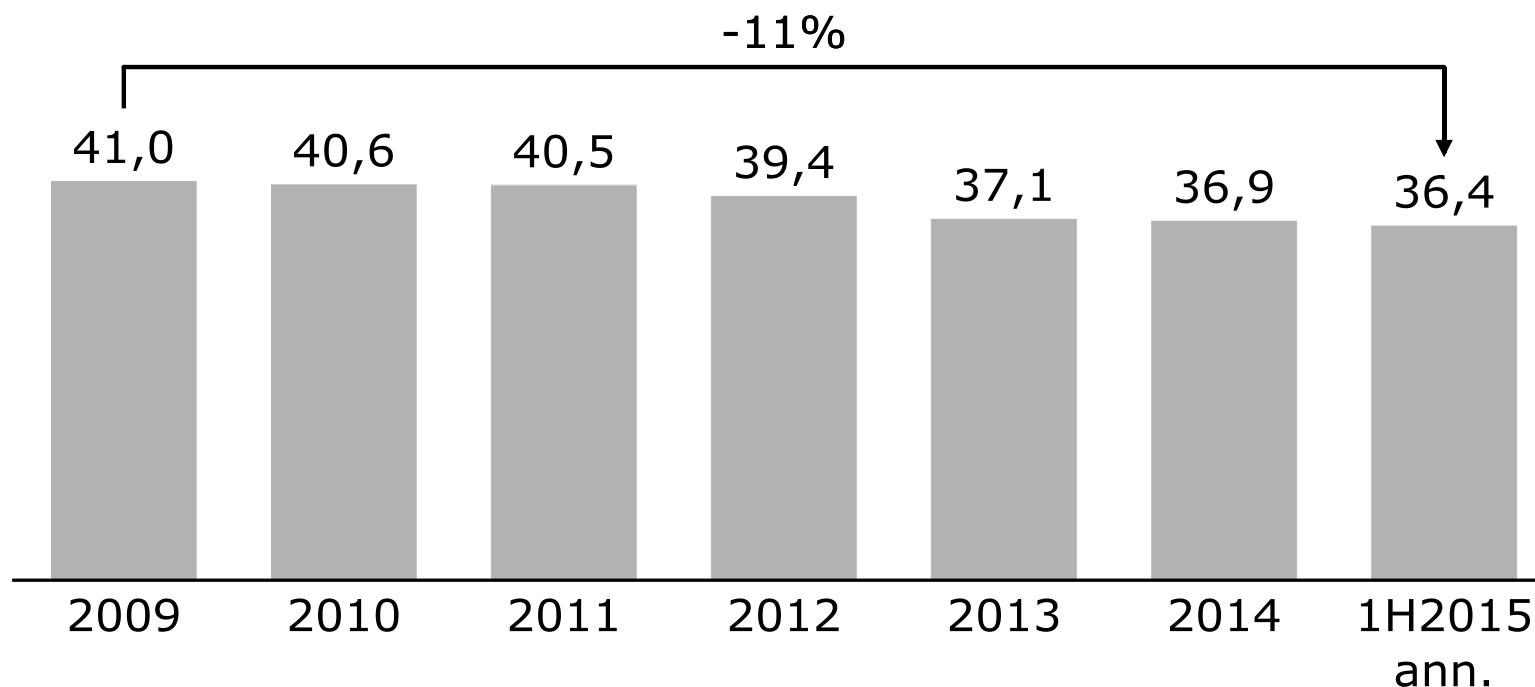
Osservatorio mercato bancario italiano

Considerazioni sulla evoluzione dei costi operativi

Roma, 14 Ottobre 2015

Dal 2009 al 1H2015, i maggiori gruppi bancari Italiani hanno messo in atto azioni di efficientamento riducendo la base costi di oltre il 10% cumulato

EVOLUZIONE ONERI OPERATIVI MERCATO (MLD €)



Panel Considerato: ISP, UCG, MPS, UBI, BPOP, BPER, GCRP, BNL, BPM, Carige, Creval, Credem, BPVi

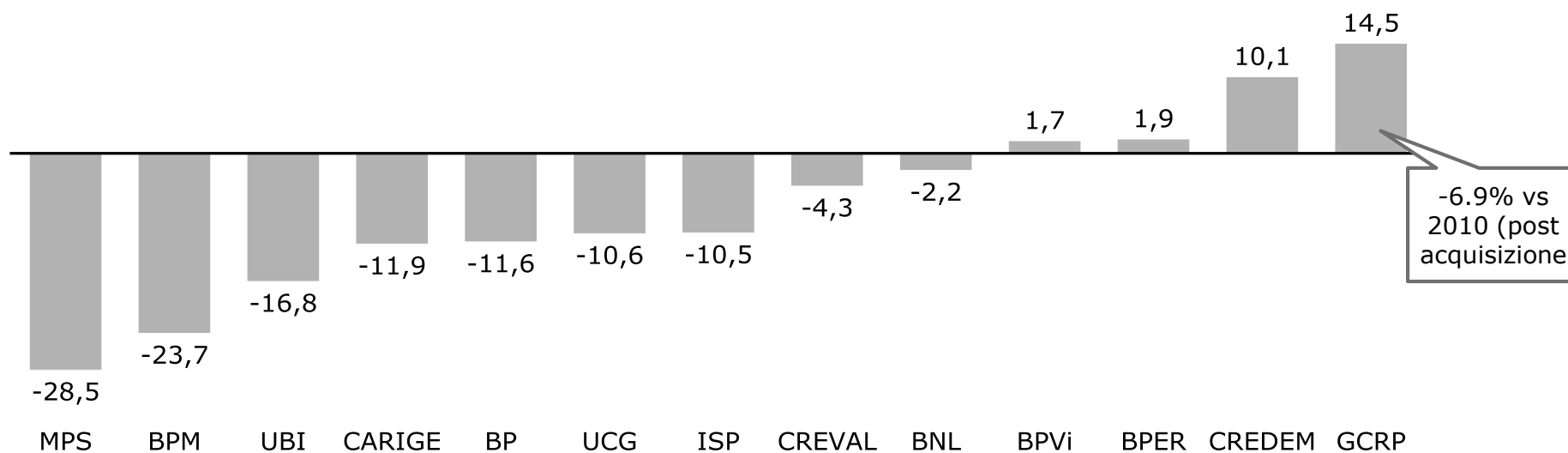
Fonte dati: bilanci pubblici



I livelli di efficientamento sono stati molto diversi fra i player

EVOLUZIONE ONERI OPERATIVI PER PLAYER

Oneri operativi
Variazione % 1H2015 annuale vs 2009



-6.9% vs
2010 (post
acquisizione)

Oneri op.vi
1H2015 (M€)

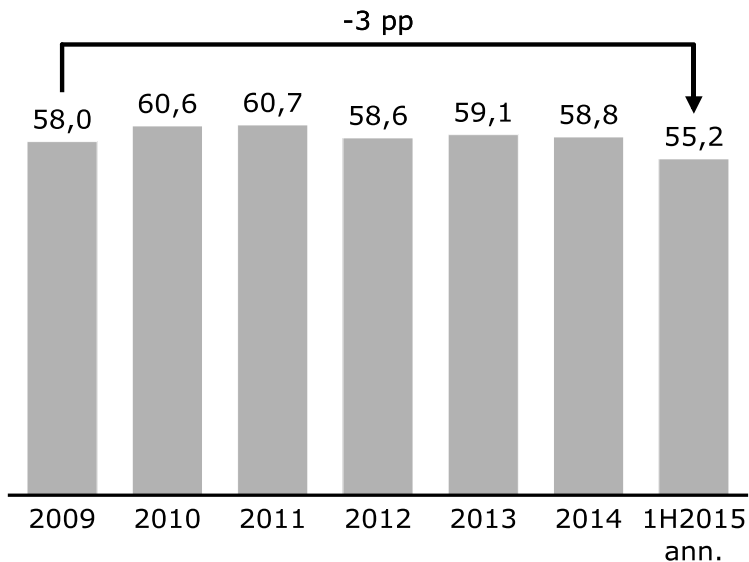
1.311	481	1.046	278	1.069	6.853	4.235	250	874	340	628	351	482
-------	-----	-------	-----	-------	-------	-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fonte dati: bilanci pubblici

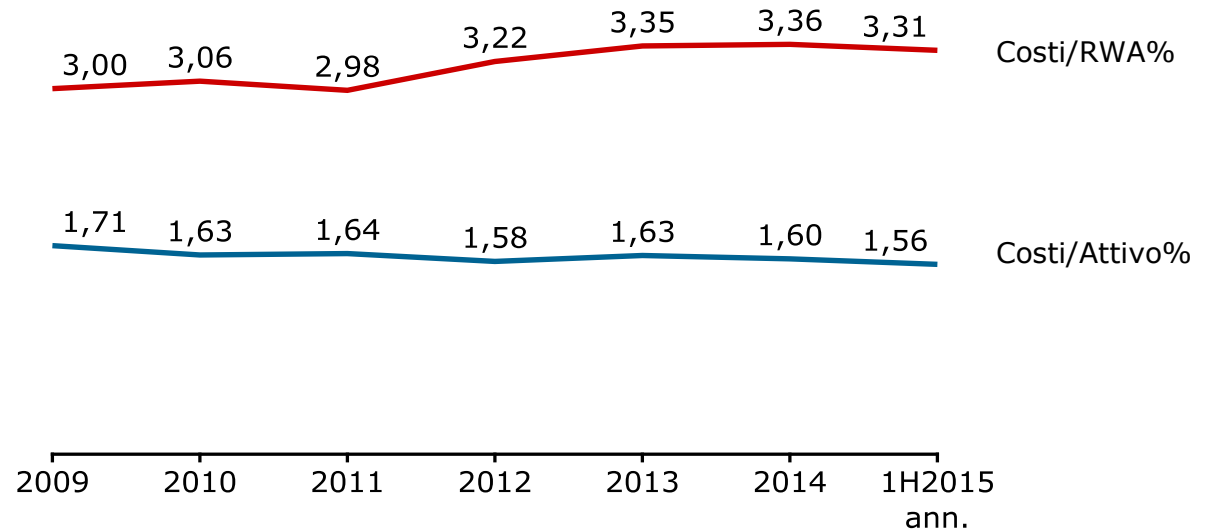


Tuttavia, l'evoluzione dei ratio chiave di efficienza è stato di modesto miglioramento (costi/attivo e cost/income) quando non addirittura in peggioramento (costi/RWA)

COST/INCOME



RATIO DI EFFICIENZA



Panel Considerato: ISP, UCG (Italia), MPS, UBI, BPOP, BPER, GCRP, BNL, BPM, Carige, Creval, Credem, BPVi

Fonte dati: bilanci pubblici



Come ridurre davvero il posizionamento di costo dell'industry?



BANKING TRANSFORMATION

Digital and physical
Incremental improvements
Seizing immediate opportunities
Product, brand and operations managers
Staying in the game – and winning



RE-INVENTION

Digital
Quantum leaps
Opening up new horizons
Entrepreneurs, engineers and designers
Rethinking and redefining the game



Esempio di Banking Transformation: quale futuro per la filiale fisica?

La filiale è un negozio

- Vetrina (brand image e attrazione)
- Comunicazione interna chiara
- Customer manager proattivo
- Productive waiting
- Eventi in-store
- Retail bible/ "selling ceremony"
- Durata del servizio proporzionale alla rilevanza del cliente (self servicing come tool per minimizzare costi etc,)

WINDOWS UPDATING (EX. ZARA, LONDON)



Week 37



Week 39



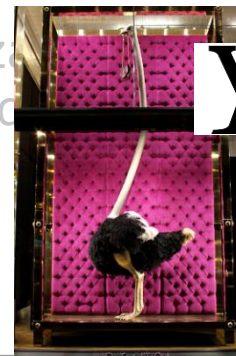
Week 41

CROWD STOPPING WINDOWS

Dior



THEATRICAL WINDOWS



LV



Kartell

Leverage of bi-dimensional stickers for less costly executions



Esempio di Banking Transformation: quale futuro per la filiale fisica?

La filiale è un negozio

- Vetrina (brand image e attrazione)
- Comunicazione interna chiara
- Customer manager proattivo
- Productive waiting
- Eventi in-store
- Retail bible/ "selling ceremony"
- Durata del servizio proporzionale alla ...
(self servicing come tool per minimiz...



Esempio di Banking Transformation: quale futuro per la filiale fisica?

La filiale è un negozio

- Vetrina (brand image e attrazione)
- Comunicazione interna chiara
- Customer manager proattivo
- Productive waiting
- Eventi in-store
- Retail bible/ "selling ceremony"
- Durata del servizio proporzionale all'acquisto (self servicing come tool per cassa, et

Engage client at the entrance



Foot Locker

Take her to the relevant area and present the product



Propose cross-selling



Accessories sold directly by customer manager

iPhone 4 16GB White plans

24 month plans

	75	300	Unlimited	Unlimited	Unlimited	
Minutes	75	300	Unlimited	Unlimited	Unlimited	
Texts	250	Unlimited	Unlimited	Unlimited	Unlimited	
Internet on your iPhone	102	102	Unlimited	Unlimited	Unlimited	
Extras	102	102	Unlimited	Unlimited	Unlimited	
Plan cost	£25 a month	£30 a month	£35 a month	£40 a month	£45 a month	£60 a month
Phone cost	£189	£149	£89	£59	FREE	FREE

Direct to consultant for advice on plans



Customer training on self service devices



Esempio di Banking Transformation: quale futuro per la filiale fisica?

La filiale è un negozio

- Vetrina (brand image e attrazione)
- Comunicazione interna chiara
- Customer manager proattivo
- Productive waiting

PLAY WHILE YOU WAIT



PRODUCTIVE WAITING ...

- Eventi in-store
- Retail bible/ "sellin
- Durata del servizio
- (self servicing co



WITH GAMIFICATION



Esempio di Banking Transformation: quale futuro per la filiale fisica?

La filiale è un negozio

- Vetrina (brand image e attrazione)
- Comunicazione interna chiara
- Customer manager proattivo
- Productive waiting
- Eventi in-store
- Retail bible/ "selling ceremony"
- Durata del servizio proporzionale alla rilevanza
(self servicing come tool per minimizzare costi)



*National events
to build brand
image ...*

*... and local
events to
generate traffic*



Esempio di Banking Transformation: quale futuro per la filiale fisica?

La filiale è un negozio

- Vetrina (brand image e attrazione)
- Comunicazione interna chiara
- Customer manager proattivo
- Productive waiting
- Offerta di prodotto distintiva
- Retail bible/ "selling ceremony"
- Durata del servizio proporzionale alla rilevanza del cliente (self servicing come tool per minimizzare costi, etc.)

BRAND METAPHOR AND CODES

Butler-like welcome

White-gloves product presentation

"Intrecciato" story-telling;

It's "ebony" (not brown)



BOTTEGA VENETA

EFFECTIVE SELLING

Managing objections



WORLD DUTY
FREEGROUP



Esempio di Banking Transformation: quale futuro per la filiale fisica?

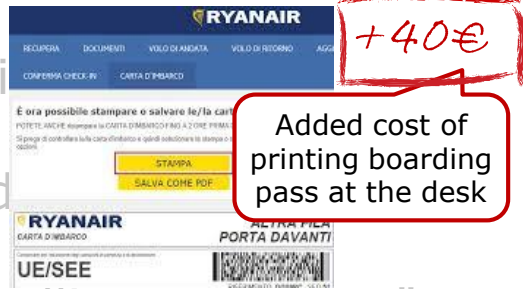
- Vetrina (brand image e attrazione)

La filiale è un negozio

CONSUMERS EXPECT SOMETHING IN EXCHANGE FOR DOING SELF-SERVICE



Cost saving



"selling ceremony"
Time saving



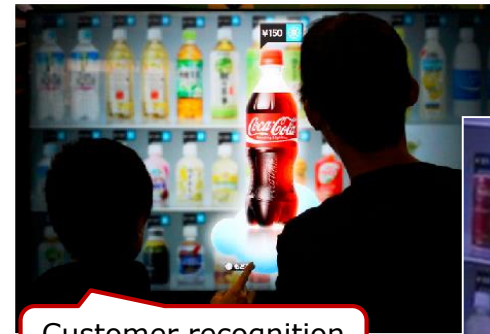
No queue at the self check-out

- Durata del servizio proporzionale alla rilevanza dell'acquisto (self servicing come tool per minimizzare code alla cassa, etc,)

HUMAN "DEBUG"



PEOPLE ID AND PERSONALIZED RECO



Customer recognition (age, gender)



Reco product flag

Esempio di Banking Transformation: quale futuro per la filiale fisica?

La filiale è un centro di consulenza professionale

- No fronte strada, ma piccoli uffici al primo piano
- Comunicazione interna irrilevante
- Customer management con organizzazione lavoro per appuntamenti e piena integrazione tra canali
- Tempi di attesa minimi o nulli
- Elemento di distintività dell'offerta è la professionalità dei gestori
- Velocità non rilevante, data la rilevanza delle interazioni



Esempio di Banking re-invention: erogare credito alle piccole e medie imprese sulla base della loro operatività commerciale (misurata real time), non sui bilanci (quando attendibili vecchi di 12 mesi)



vs.



Traditional Business Loan*

100% online & automated; link existing business accounts and you are done

Application requirements

Multi page loan documents, income statements, tax records and collateral

7 minutes

Time to apply

Hours

Instant decision on the spot

Time to decision

2 weeks or longer

Take as much as you want, when you want

Flexibility

One lump sum

Dedicated local Kabbage team provides live, personalized service 7 days a week

Customer Service

Call Center based Customer Service team, often outsourced

