

- Il perdurare dello **scenario di crisi** – finanziaria ed economica – su scala globale, il susseguirsi di **instabilità politiche**, la costante pressione su **profitti, margini e redditività**, la stagnazione dei **volumi**, l'incremento dei **costi e dei vincoli regolamentari**... delineano un **nuovo contesto di riferimento con caratteristiche “strutturali e non cicliche”**.
- Per affrontare il **new normal** le banche devono trasformare i propri **modelli di business e di servizio**, adottare tecniche di **pianificazione e strategie “corrette per il rischio”** e **modelli organizzativi** coerenti: attendere la fine del “ciclo” concentrandosi sulla riduzione dei costi e sull'efficienza operativa metterebbe a rischio il **going concern** aziendale.
- Per cogliere le **opportunità**, comunque **offerte dal nuovo contesto “strutturale”**, è necessario maturare una **attitudine alla continua trasformazione che assicuri una costante capacità di competizione** a fronte dei rapidi, imprevedibili e profondi cambiamenti che caratterizzano il nuovo scenario.

Nuovo contesto strutturale... (1/2)

Instabilità politica, finanziaria, economica....



Nuovo contesto strutturale... (2/2)

Recessione e regolamentazione

Recessione

	2012	2013
PIL	- 2,4%	- 1,5%
Spese famiglie	- 4,3%	- 2,9%
Investimenti in macchinari	- 9,7%	- 6,1%
Investimenti in costruzioni	- 6,4%	- 4,1%
Tasso di disoccupazione	10,7%	12 %

- Ridotta capacità di risparmio
- Contenimento volumi intermediari
- Riduzione delle domanda di credito e aumento della rigidità dell'offerta
- Incremento del costo del rischio
- Deleveraging

Nel new normal la nuova regolamentazione dà luogo ad un sistema finanziario più robusto in "cambio" di:

- ✓ crescita economica contenuta
- ✓ alti tassi di disoccupazione
- ✓ ridotte performance delle imprese in ogni settore

Nuova regolamentazione

Capitale e liquidità

Vincoli sul bilancio pubblico

CRD IV

Fiscal Compact

Raccolta

Aumento raccolta famiglie e riduzione wholesale

2012

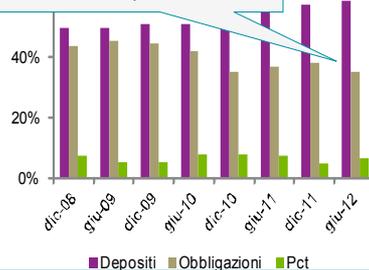
RACCOLTA FAMIGLIE
+ 3,6%

RACCOLTA ESTERO
- 12%

RACCOLTA OBBLIGAZIONARIA
- 6,8%

Aumento componente "costosa" della raccolta

RACCOLTA TOTALE
+ 6,6%



Aumento costo medio raccolta

COSTO MEDIO
2,2%
+ 30 bp rispetto al 2011

Impieghi

Credit Crunch

Aumento tassi su nuove erogazione
+ 30 bp

Aumento costo del rischio

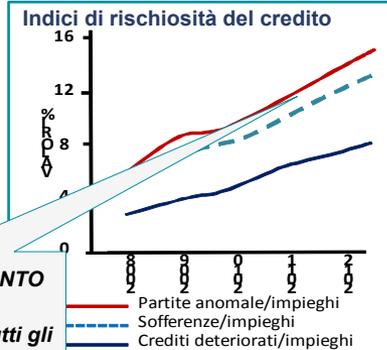
TASSO DI DECADIMENTO
2,3%
Trend crescente per tutti gli indici di rischio

Aumento Coverage ratio e rettifiche

2012

VS FAMIGLIE
-1,4%

VS IMPRESE
Impieghi BT -3,5%
Impieghi LT -3,2%



2012

CR Totale + 1%

CR Sofferenze 54,7%

Rettifiche ca 20 bn

Redditività

Riposizionamento verso titoli

+ 30% nel 2012

Contrazione margini

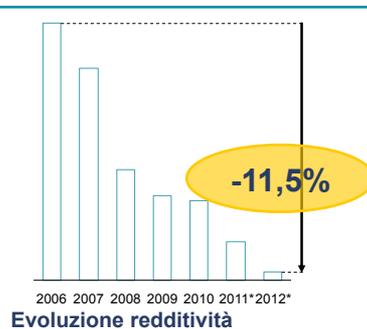
2012

MARGINE INTERMEDIAZIONE
- 0,8%

MARGINE D'INTERESSE
-2,7%

MARGINE DA CLIENTELA
-15,1%

Evoluzione ROE



Costi

Riduzione spese per personale

2012

NUMERO DIPENDENTI
- 1,9%

COSTI DEL PERSONALE
- 2,3%

AMM.TO E ALTRE SPESE
- 3,4%

COSTI TOTALI
- 2,8%

Riduzione numero sportelli

Peggioramento Cost Income

+ 6% nel 2012

Liquidità

Nuovi standard regolamentari

Significative modifiche nella composizione dei bilanci delle banche

- Aumento di **High Quality Liquid Assets**
- Incremento della **raccolta a medio/lungo termine**
- Riduzione della **maturity** degli attivi
- Incremento dei **prestiti a breve termine**
- Aumento dei **titoli di stato** e riduzione di altri tipi di assets
- Penalizzazione dei **prestiti e delle linee di credito**
- Disincentivazione **investimenti in equity**

Capitale

Diminuzione patrimonializzazione

- 1,9% nel 2012

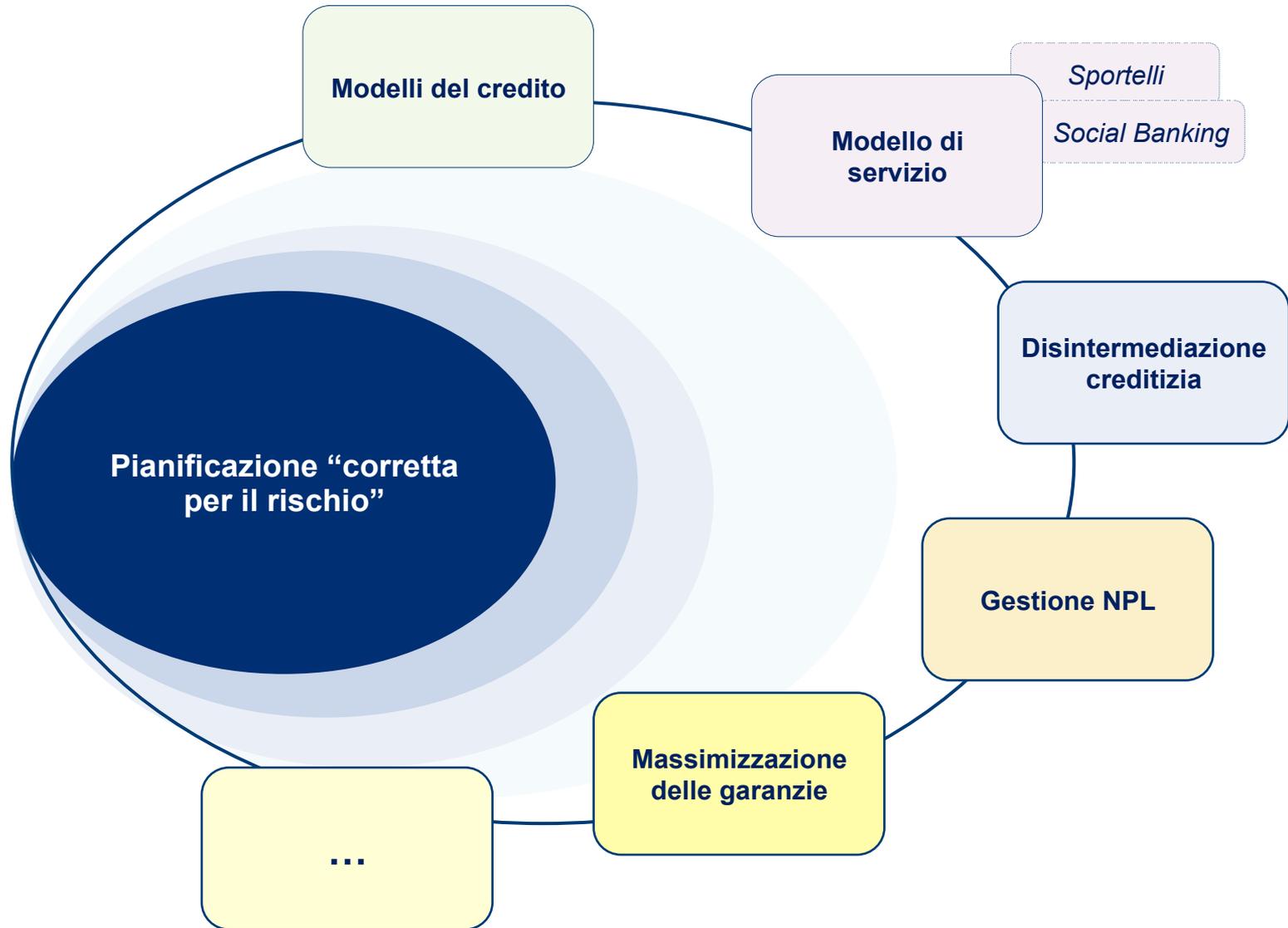
PMI Supporting Factor

Riduzione di circa il 24% dell'assorbimento standard e IRB

	ASSETS	RISK WEIGHT	CAPITAL RATIO	conservation buffer	supporting factor	CAPITAL REQUIREMENTS
current level of capital	100	75%	8.0%			6.00
capital with conservation buffer	100	75%	10.5%			7.88
EP CRD proposal (supporting factor) 2013-16	100	75%	8.0%		0.7619	4.57
EP CRD proposal (supporting factor) 2016	100	75%	8.0%	0.6%	0.7619	4.93
EP CRD proposal (supporting factor) 2017	100	75%	8.0%	1.3%	0.7619	5.29
EP CRD proposal (supporting factor) 2018	100	75%	8.0%	1.9%	0.7619	5.64
EP CRD proposal (supporting factor) 2019	100	75%	8.0%	2.5%	0.7619	6.00

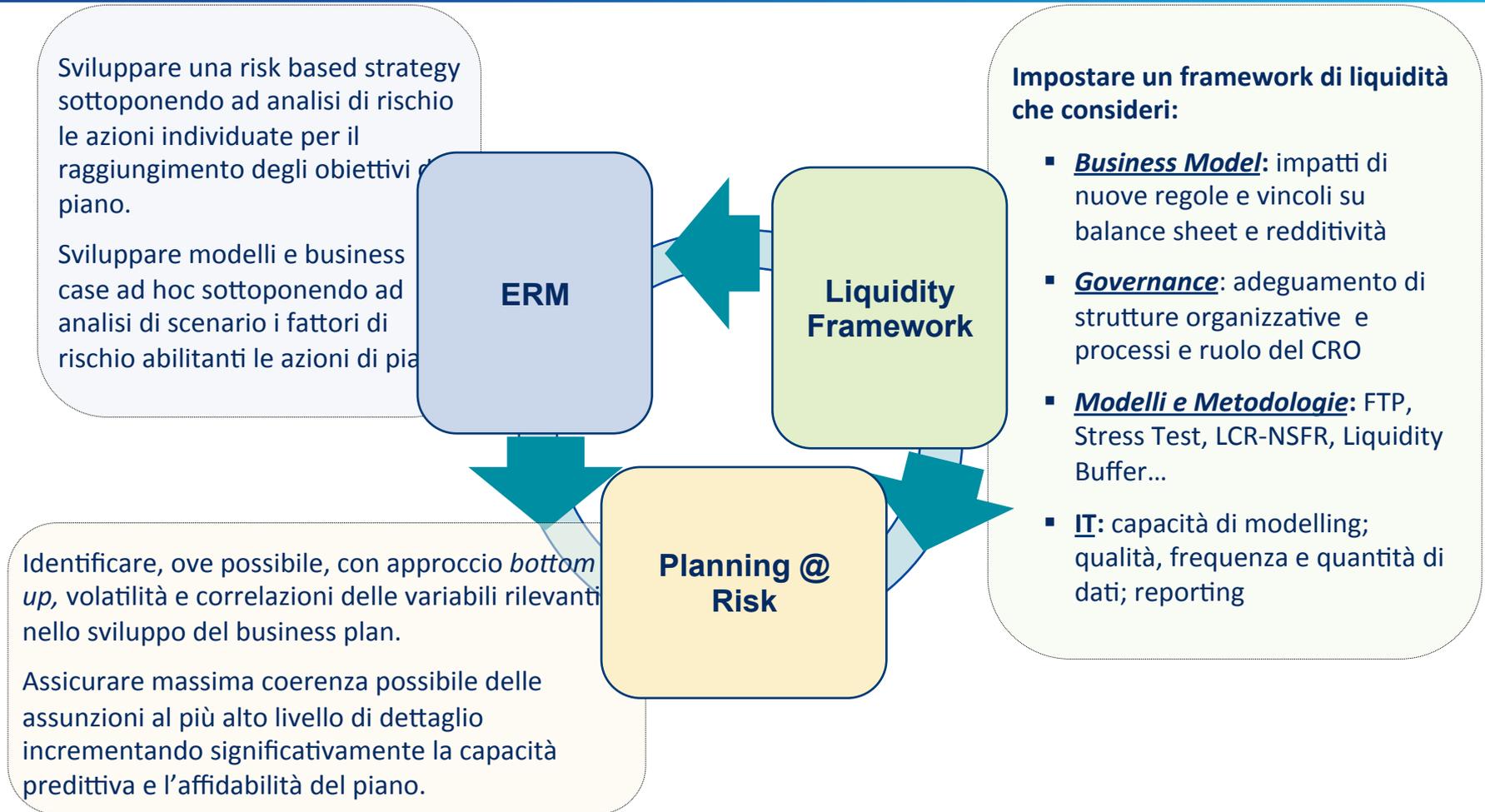
Strumenti ed opportunità di trasformazione

La pianificazione corretta per il rischio



Strumenti ed opportunità di trasformazione

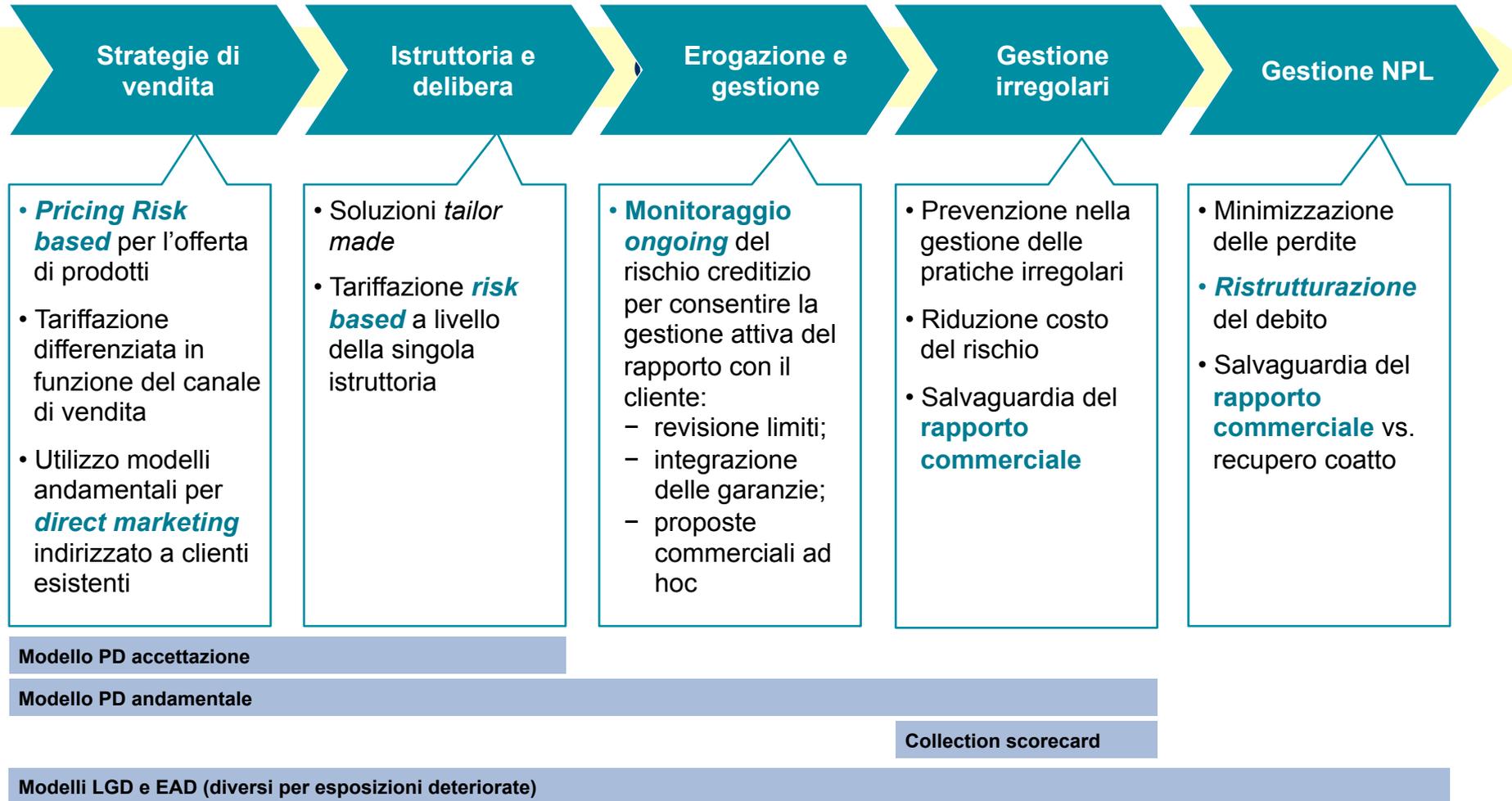
Pianificazione “corretta per il rischio”



Approccio strategico risk based in grado di supportare la continua valutazione delle nuove opportunità, dati i vincoli

Strumenti ed opportunità di trasformazione

Modelli del credito

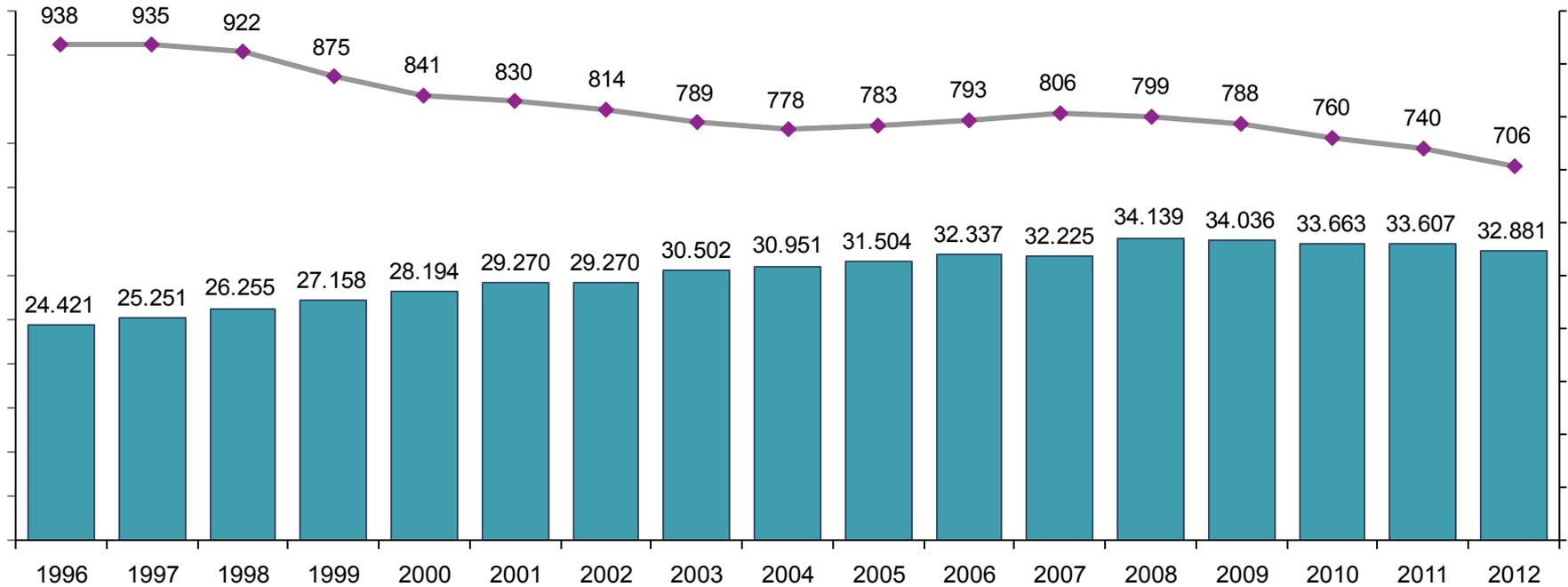


Sviluppo e utilizzo dei modelli di rischio credito per incrementare la leva reddituale

Strumenti ed opportunità di trasformazione

Modelli di servizio - Sportelli (1/3)

Evoluzione del numero di banche e sportelli in Italia



Numero di sportelli per 100.000 abitanti



◆ Numero di banche in Italia

■ Numero di sportelli

Media europea

36

Media Peers*

46

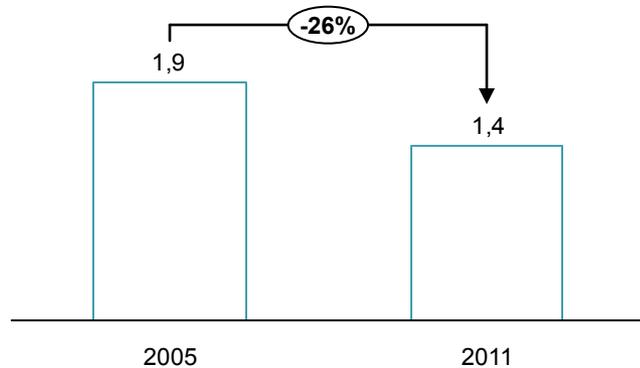
* Spagna, Portogallo, Francia, Belgio, Germania, Grecia, Danimarca, Irlanda, Regno Unito

Fonte: elaborazione KPMG su dati Banca d'Italia

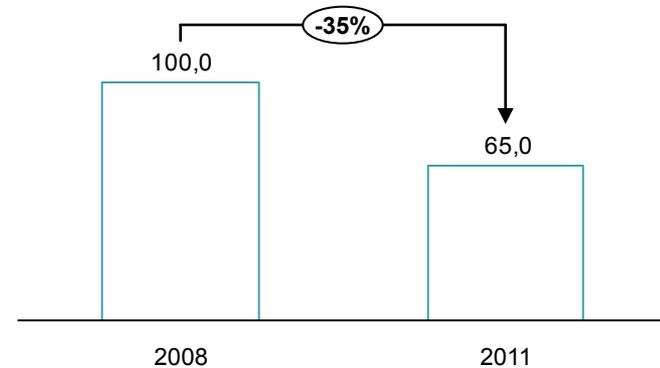
Strumenti ed opportunità di trasformazione

Modelli di servizio - Sportelli (2/3)

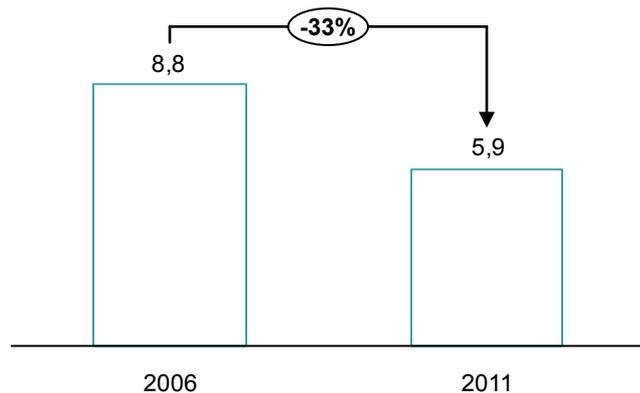
Visite al mese per sportello bancario



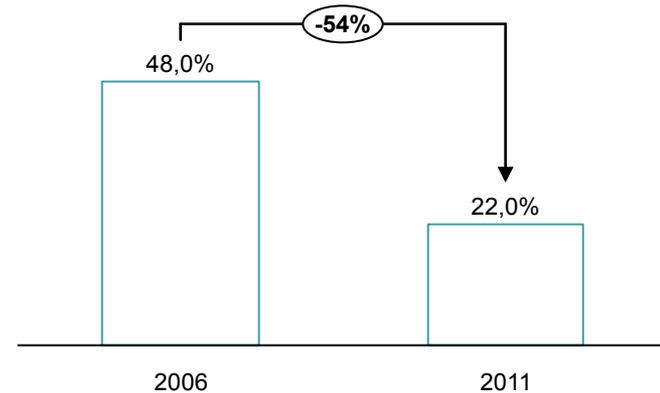
Operatività presso sportelli bancari (base 100)



Numero di mutui erogati per sportello bancario



Clienti non abilitati *internet banking**



* Clienti bancari che hanno navigato su internet almeno 1 volta negli ultimi 3 mesi

Strumenti ed opportunità di trasformazione

Modelli di servizio - Sportelli (3/3)

Fino al 1992

- Approccio sostanziale monocanale
- Sportelli e risorse specializzati per prodotto/servizio
- Forte identificazione con la banca e punti di riferimento stabili

1992-2002

- Sportello universale con introduzione di logiche modulari (cassa, gestori)
- Primi interventi sul back office di filiale
- Avvio esperienze di banca 'virtuale'
- Sviluppo Promotori Finanziari

2002-oggi

- Segmentazione della clientela e specializzazione sportelli per segmento
- Approccio multicanale ('silos')
- Diffusione sportelli 'light'
- Sviluppo Internet banking
- Ampliamento diffusione territoriale

...

- **Pochi sportelli ma pesanti:** il cliente andrà in filiale con minore frequenza, quando ci andrà vorrà tutte le opzioni operative. Sportelli "pesanti" con il più ampio *range* di operatività
- **Sportelli non prossimi, ma comodi:** trattandosi di contatti poco frequenti, sarà più importante l'ampiezza di orario, la *location* facilmente raggiungibile, il parcheggio, la vicinanza con altri servizi
- **Multiaccessibilità:** i processi di interazione (commerciali e transazionali) dovranno consentire operazioni che iniziano su un canale e si concludono su un altro
- **Mobilità:** le risorse (gestori commerciali, specialist, ecc.) della filiale dovranno essere più mobili sul territorio e incontrare i clienti nei luoghi di preferenza (a casa, al lavoro)
- **Showrooming:** meno sportelli di dimensioni maggiori consentiranno l'ottenimento di massa critica per introdurre spazi di supporto (aree di assistenza, baby parking, ecc.) e per sostenere campagne commerciali e di marketing

Strumenti ed opportunità di trasformazione

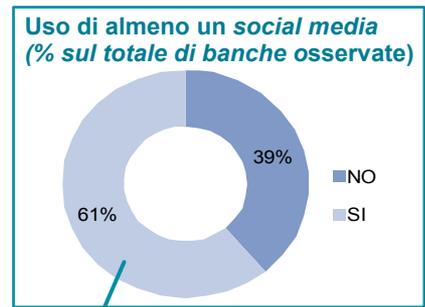
Modelli di servizio - Social banking

In Italia gli utenti Facebook sono 23 mln

I social network sono il nuovo paradigma di comunicazione tra gli utenti della rete basato sul continuo confronto, la libera partecipazione e lo scambio tempestivo di informazioni e contenuti

Gli istituti bancari devono attivarsi per presidiare i canali social per conoscere meglio i propri clienti

OPPORTUNITA'	Clientela e competitors	<ul style="list-style-type: none"> Conoscere le preferenze della clientela ed i comportamenti dei competitor Anticipare le esigenze e aumentare la fidelizzazione
	Gestione costi e rischi	<ul style="list-style-type: none"> Creare opportunità di <i>cross/up selling</i> Gestire con maggiore efficienza il rischio reputazionale Valutare meglio il rischio creditizio
REQUISITI	Trasparenza	La relazione con la clientela non è più <i>one-to-one</i> ma è <i>many-to-many</i> e per le banche è fondamentale rispettare i paradigmi <i>social</i> di autenticità, trasparenza, partecipazione, tempestività
	Compliance	Attualmente l'universo <i>social</i> dal punto di vista regolamentare è ancora un <i>green field</i> e solo di recente cominciano ad essere definite delle normative specifiche per il mondo finanziario, che essendo un settore altamente regolamentato, richiede comunque che gli aspetti di <i>compliance</i> vengano garantiti e rispettati.
	Scelte strategiche e operative	<ul style="list-style-type: none"> Porre in essere una strategia integrata con gli altri canali di comunicazione Formulare una corretta pianificazione degli investimenti e definizione KPI per misurare i ritorni e l'efficacia Incentivare la "migrazione" dei clienti verso i dispositivi mobili Integrare le piattaforme social con il resto dell'IT Incentivare i cambiamenti culturali nell'organizzazione bancaria Porre in essere strategie di analisi della gran massa di informazioni (Big Data)



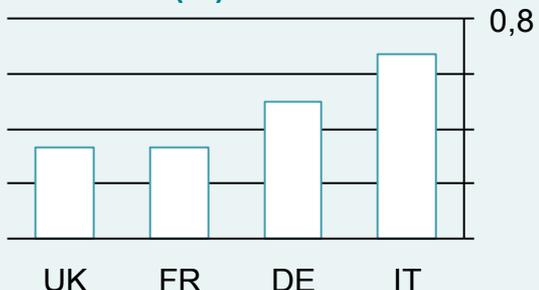
Strumenti ed opportunità di trasformazione

Disintermediazione creditizia (1/3)

Dipendenza dal credito bancario

- bassi livelli di patrimonializzazione
- Dipendenza dal credito bancario

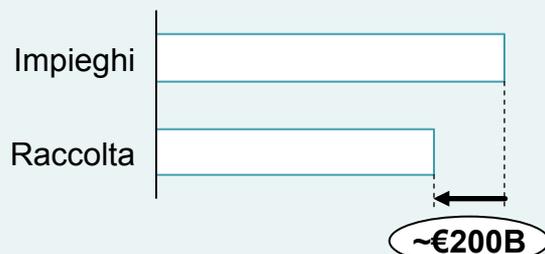
Credito bancario su debiti finanziari delle aziende (%)



Funding Gap

- Gap di liquidità delle banche indotto dall'atrofia del mercato interbancario e dai requisiti Bis 3
- Incremento del cost of funding

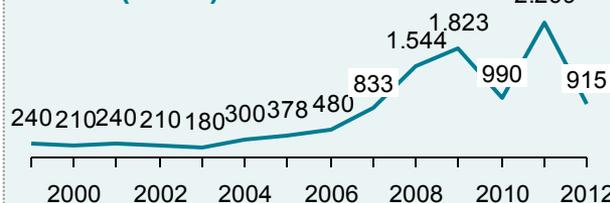
Differenziale tra raccolta e impieghi



Iniezioni di liquidità

- Elevata liquidità immessa sui mercati dalle banche centrali

LTRO (€Mld)



Decreto Legge n.83/2012 (Decreto Sviluppo)

- Novità riguardanti gli strumenti finanziari a disposizione delle imprese non quotate in situazioni di difficoltà di accesso al credito e che intendono riequilibrare le proprie fonti di finanziamento:
- rimuove gli ostacoli civilistici e fiscali per l'accesso al mercato dei capitali da parte delle società italiane non quotate mediante l'emissione di:
 - Obbligazioni,
 - Cambiali finanziarie
 - Obbligazioni subordinate e partecipative
- senza il limite di due volte il patrimonio netto e introducendo gli stessi benefici legali e fiscali validi per le società quotate

Strumenti ed opportunità di trasformazione

Disintermediazione creditizia (2/3)

Decreto Sviluppo

Durata

Seniority

Obbligazioni

■ N/A

■ Senior

Cambiali finanziarie

■ da 1 a 36 mesi (pre DL 83 2-12m)

■ Senior

Obbligazioni subordinate e partecipative

■ uguale o superiore a 36 mesi

■ Mezzanine

Beneficiari

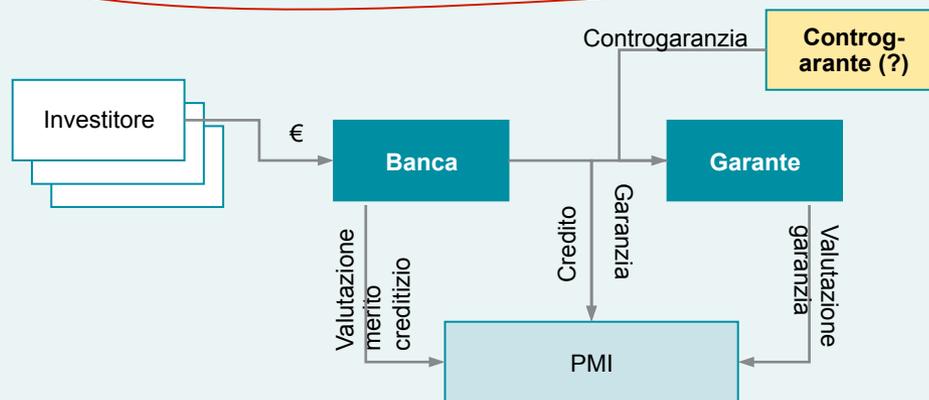
società di capitale, cooperative e mutue assicuratrici non aventi titoli rappresentativi del capitale quotati, escluse le micro-imprese

Requisiti necessari

- nomina di uno sponsor (solo PMI), che sottoscrive e mantiene in portafoglio una quota variabile dell'emissione
- ultimo bilancio assoggettato a revisione contabile
- collocamento dei titoli esclusivamente tra investitori professionali

Deroghe

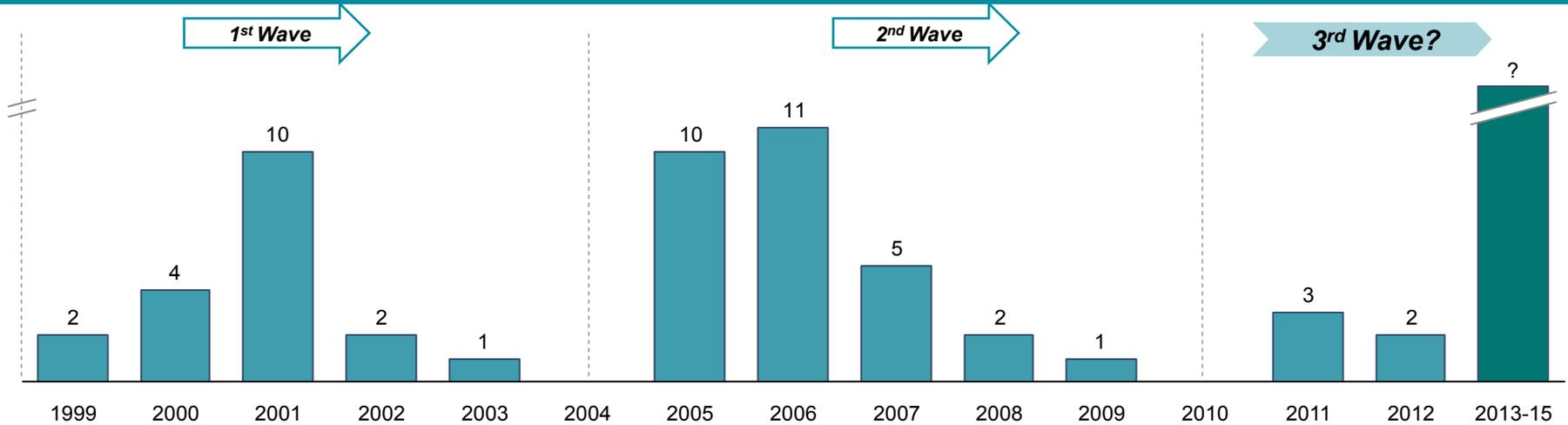
facoltà di derogare la nomina dello sponsor in caso di emissione assistita da garanzia prestata da una banca, una impresa di investimento, o da un consorzio di garanzia collettiva dei fidi, per un ammontare non inferiore al 25% del valore di emissione



Strumenti ed opportunità di trasformazione

Disintermediazione creditizia (3/3)

Transazioni pubbliche di NPL (€mld)



Fonte: Rassegna stampa e feedback di mercato, 2013

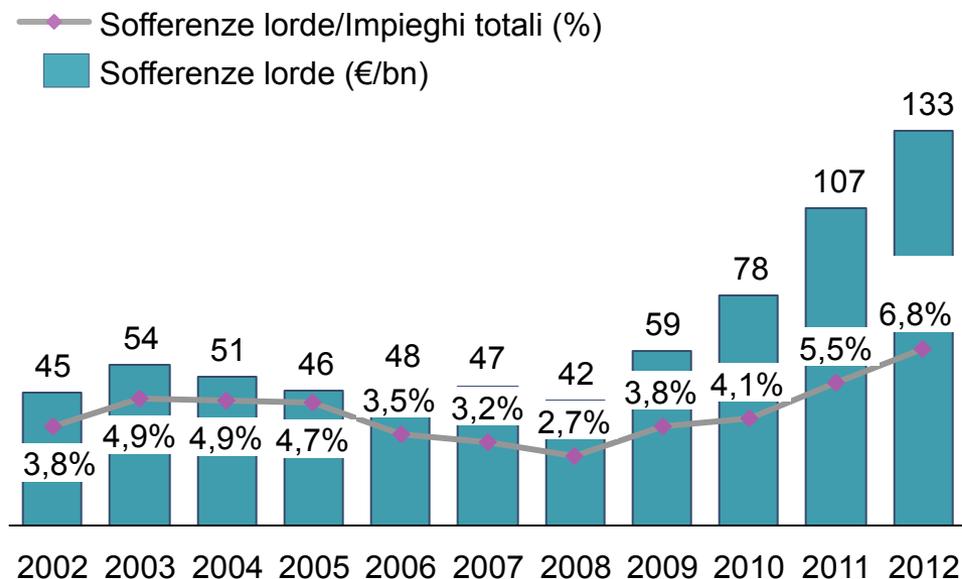


Dopo diversi anni di limitata attività, crediamo che l'Italia possa entrare nella "terza ondata" di cessioni di NPL nel corso dei prossimi 3/4 anni. In tal senso i pionieri potrebbero trarre vantaggi dall'"appetito" che gli investitori stanno mostrando nel mercato (e dalla loro liquidità)

Strumenti ed opportunità di trasformazione

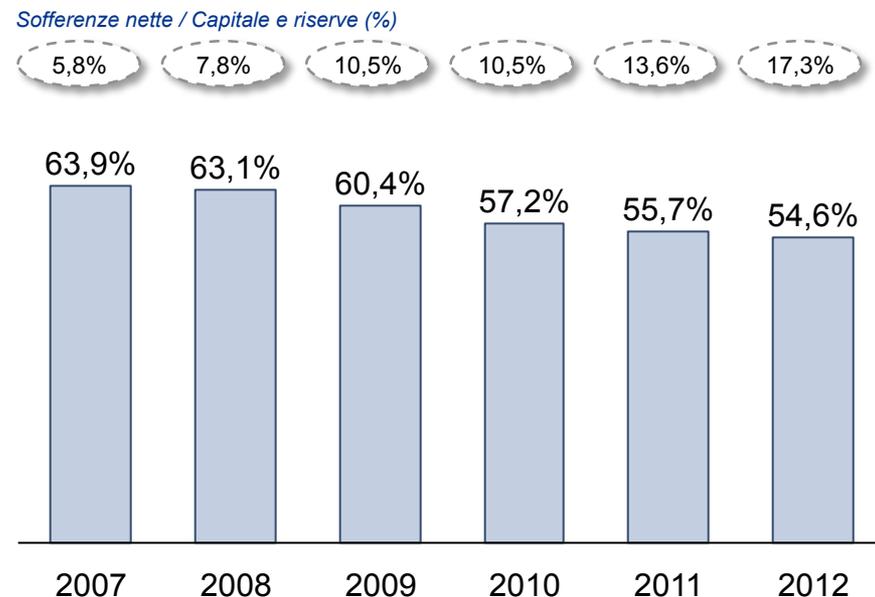
Gestione NPL

Evoluzione dello stock di sofferenze lorde (€mld)



Fonte: ABI

NPL Coverage ratio (%)



Fonte: ABI, Banca d'Italia

Il rallentamento economico ha generato un forte incremento del rischio di credito (in relazione alla minor solvibilità di molte aziende), alimentando in tal modo il livello complessivo di crediti in sofferenza, mentre i mercati finanziari si aspettano un elevato livello di qualità dell'attivo

Strumenti ed opportunità di trasformazione

Massimizzazione delle garanzie

ESEMPLIFICATIVO

Segmenti	Portafogli	Garante	Strumento	Volumi Banca	
				#	€
Large Corporate	Rischi Rilevanti	N/A	CDS	1%	15%
Corporate	Corporate 1/2mgl - 1,5mln	FCG	Garanzia (Pond. 0)	20%	60%
		FEI	Riassicurazione		
Retail	Unsecured <1/200mgl	Confidi	Garanzia (Pond. In funzione del modello)	60%	20%
	Secured				

- Segmentazione delle posizioni in base, ad esempio, a:
 - mercato della clientela (Corporate/SME)
 - tipologia del credito (Secured/Unsecured)
 - importo dell'esposizione
- Albero dei portafogli abilitante uno strumento della garanzia:
 - Associazione a ciascun portafoglio dello specifico strumento in relazione ai benefici ottenibili (copertura perdite, ponderazione attenuata) e agli oneri economici e operativi
 - misurabile delle strategie attivate

Operatori 'professionali' wholesale Operatori 'professionali' retail



cutting through complexity

Cogliere le opportunità nel nuovo contesto "strutturale": unico vincolo trasformarsi

ABI - Basilea 3

Roma, 27 giugno 2013