

Perché si parla tanto di *business model*?

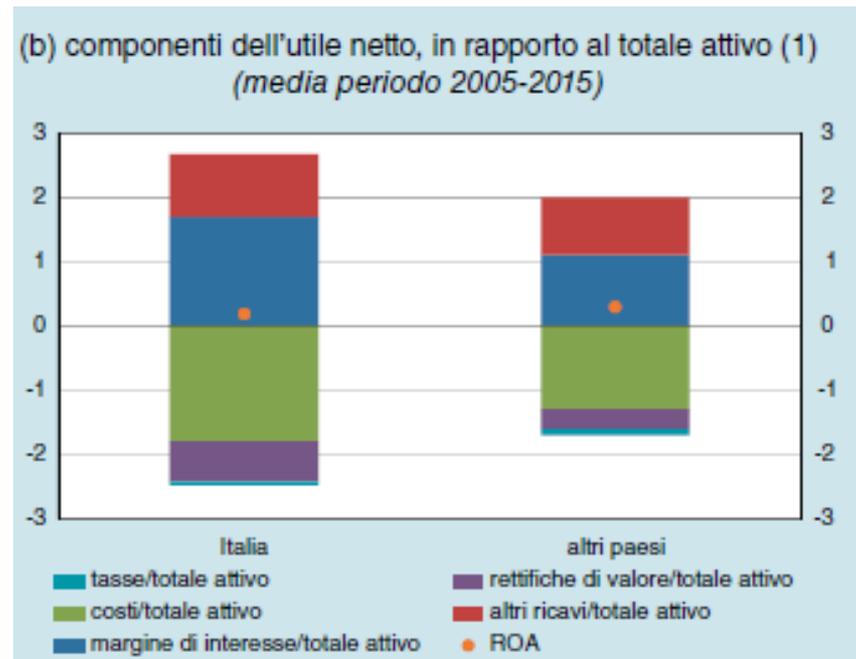
- ❑ Il *business model* individua le modalità operative ed organizzative attraverso cui la strategia si traduce in creazione di valore, facendo leva sui peculiari punti di forza della singola banca (qualitativi e quantitativi che determinano risultati economici)
- ❑ Calo redditività: ci sono ***business model* «vincenti» in termini di *performance***? In tal caso, è opportuno che le banche che si sono dimostrate più deboli adottino questi modelli «vincenti»? Sono modelli uguali o diversi nei vari Paesi?
- ❑ Le banche sono **libere di definire il *business model* o sono condizionate** da fattori interni ed esterni?
- ❑ La **regolamentazione / supervisione** definita a partire dalla crisi e in continua evoluzione **si limita a leggere (valutare) le scelte delle banche o le condiziona?** Sino al punto di escludere alcuni *business model* e favorirne altri?
 - ❑ Le direttrici della regolamentazione generano una migliore combinazione rischio/rendimento per le banche?
 - ❑ L'obiettivo della **stabilità sistemica** porta a *business model* coerenti con gli obiettivi degli shareholders/stakeholders della banca? e con l'obiettivo di crescita del sistema economico?

Il più intenso calo della redditività delle banche italiane dipende dal *business model*?

Bd'lt-RSF n.2/2016: Il divario di redditività è spiegato sia dal peggior andamento del ciclo economico sia da un modello di attività fortemente orientato all'intermediazione tradizionale, che richiede un utilizzo più intenso del fattore lavoro

- ricavi da servizi **36%** del totale (45% UE)
- costi operativi/totale attivo **1,8%** (1,3% UE)
- leva finanziaria (Att/Patr) **14,4%** (24,6% UE)
- ROA **0,21%** (0,35% UE)
- ROE **3%** (7,5% UE)

Colpa del business model diverso e più «debole»?



Obiettivi del lavoro/1

Disamina dei fattori di contesto (in rapida evoluzione) che incidono su *business mix* e redditività delle banche europee.

Specificità del caso italiano.

Fattori esterni:

- Crisi economica
- Politica monetaria europea e effetto tassi
- Digitalizzazione e nuovi competitor
- Fattori *country specific* (NPL, gestione crisi, tipologia clientela)
- **REGOLAMENTAZIONE** (mix att/pass; patrimonio; governance)



Fattori interni:

dimensione, risorse a disposizione e grado di flessibilità nella ridefinizione del BM.
NPL, innovazione tecnologica, reti distributive e qualificazione dell'offerta

E' sufficiente un «aggiustamento» del business model delle banche italiane o serve una modifica radicale della strategia? In quale direzione e con quali «gradi di libertà» rispetto a contesto e regolamentazione? Una soluzione valida per tutte le banche?

Obiettivi del lavoro/2

- ❑ Una verifica empirica, in linea con gli studi già effettuati, riferita ad un campione esteso di **banche *significant* (SI)** e ***less significant* (LSI)**, che consentisse di svolgere una analisi comparata dei *business model* bancari
 - ❑ tra principali Paesi UBE
 - ❑ per banche di differenti dimensioni e gradi di complessità organizzativa
- ❑ Uno specifico approfondimento **sulle sole banche *significant* (SI)**, che analizza (per Paese e *business model*) il differente posizionamento in merito a:
 - ❑ incidenza dei **Level 3 Asset**
 - ❑ incidenza dei **titoli governativi** sui portafogli titoli

Il campione oggetto di analisi: numerosità e significatività

Numero banche (dati 2015)

Campione (a)	Francia	Germania	Italia	Spagna	Totale
SI	12	20	15	14	61
LSI	57	1,586	463	68	2,174
Altro (*)	13	12	13	11	49
Totale	82	1,618	491	93	2,284
SSM (b)					
SI	13	21	15	14	126
LSI	127	1,597	483	78	3,167
Totale	140	1,618	498	92	3,293
(a)/(b)					
SI	92%	95%	100%	100%	48%
LSI	45%	99%	96%	87%	69%
Totale SI e LSI	49%	99%	96%	89%	68%

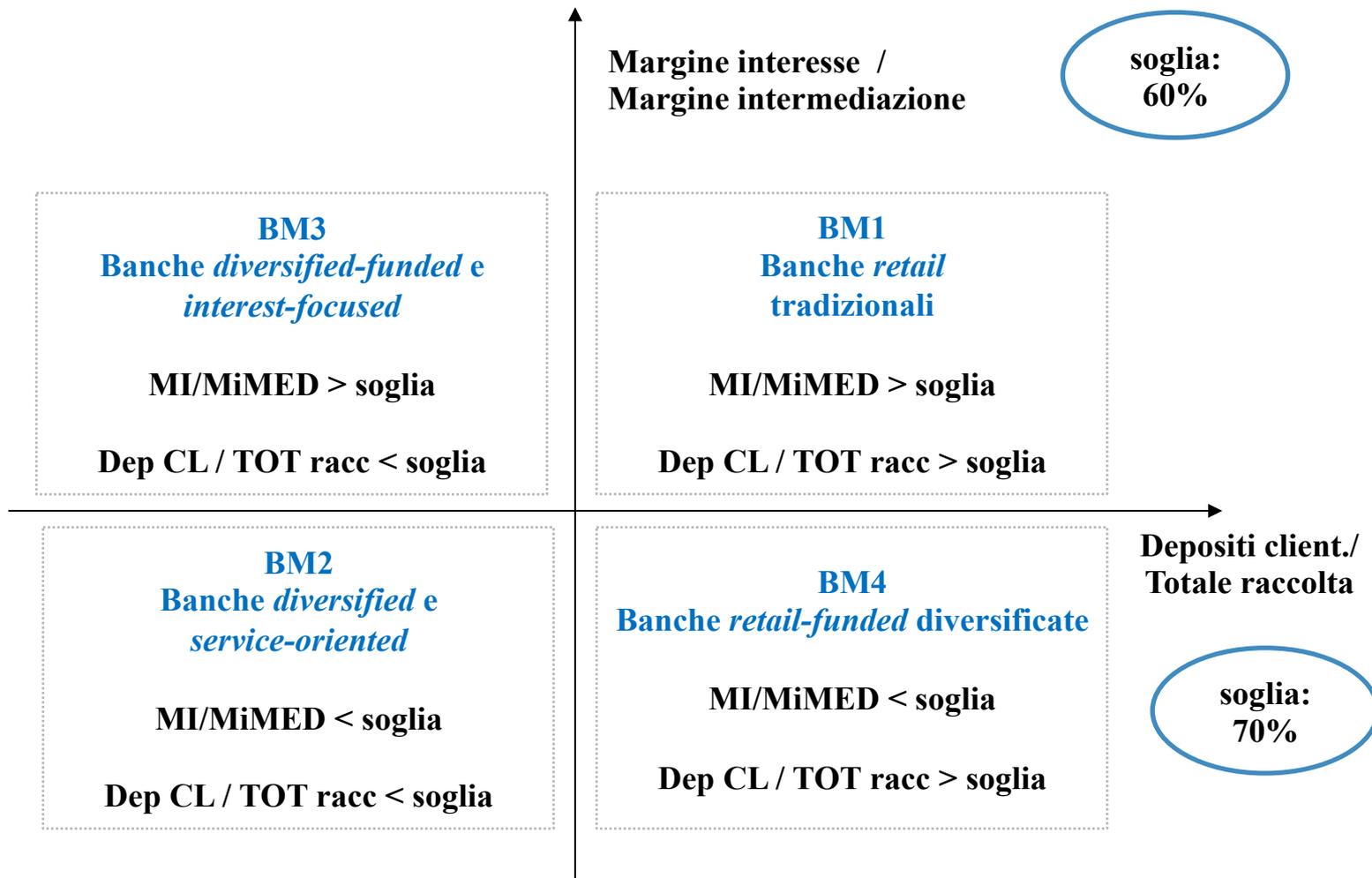
Totale attivo in mld € (dati 2015)

Campione	Francia	Germania	Italia	Spagna
SI	7,414	4,194	2,522	3,416
LSI	178	2,796	525	163
Altro (*)	267	558	231	43
Totale	7,860	7,547	3,278	3,622
		Totale camp. (a)	Totale SSM (b)	(a) / (b)
SI		17,546	21,818	80%
LSI		3,662	4,689	78%
Altro (*)		1,099		
Totale		22,306	26,507	84%

(*) Altro = Banche a controllo estero

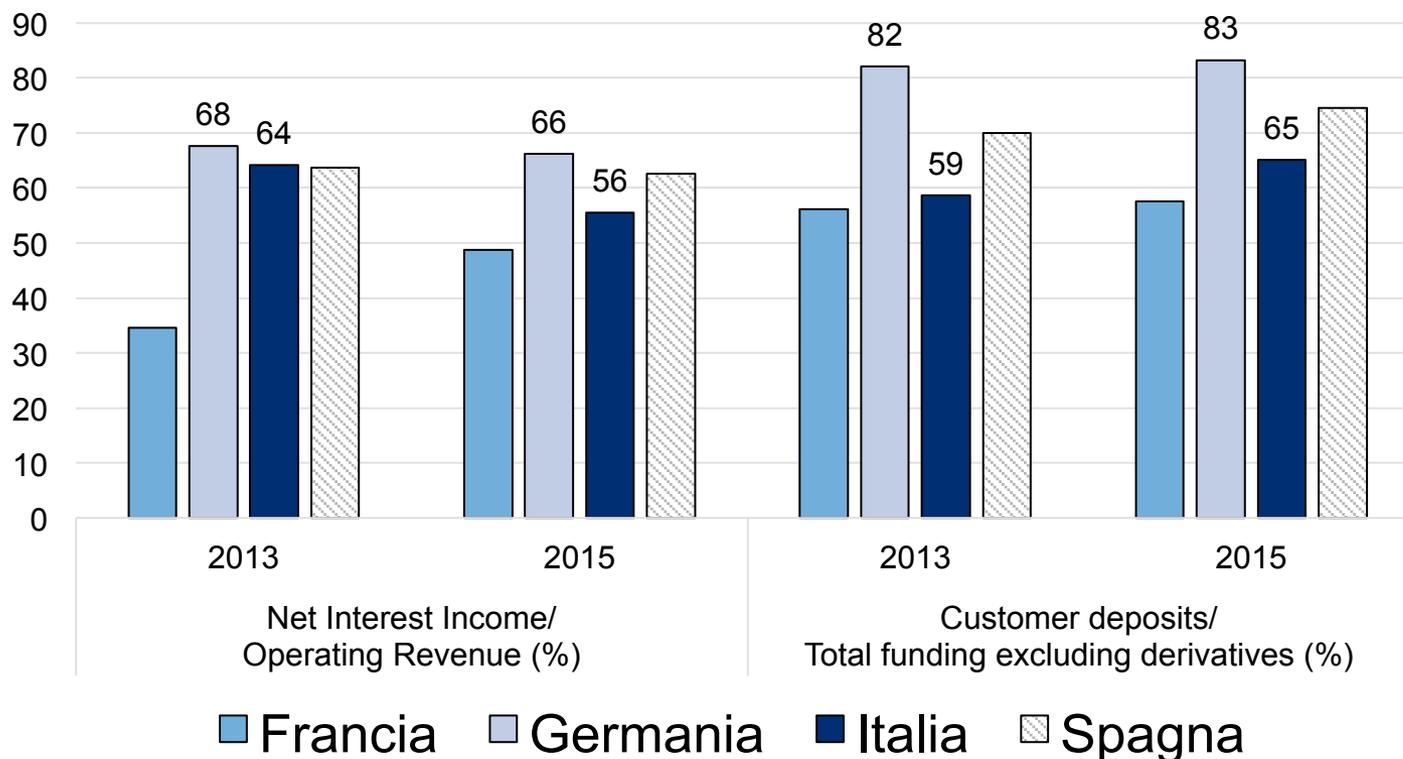
Francia: elevata concentrazione
Germania: frammentazione

Identificazione di 4 business model in base a diversificazione dei ricavi e struttura della raccolta



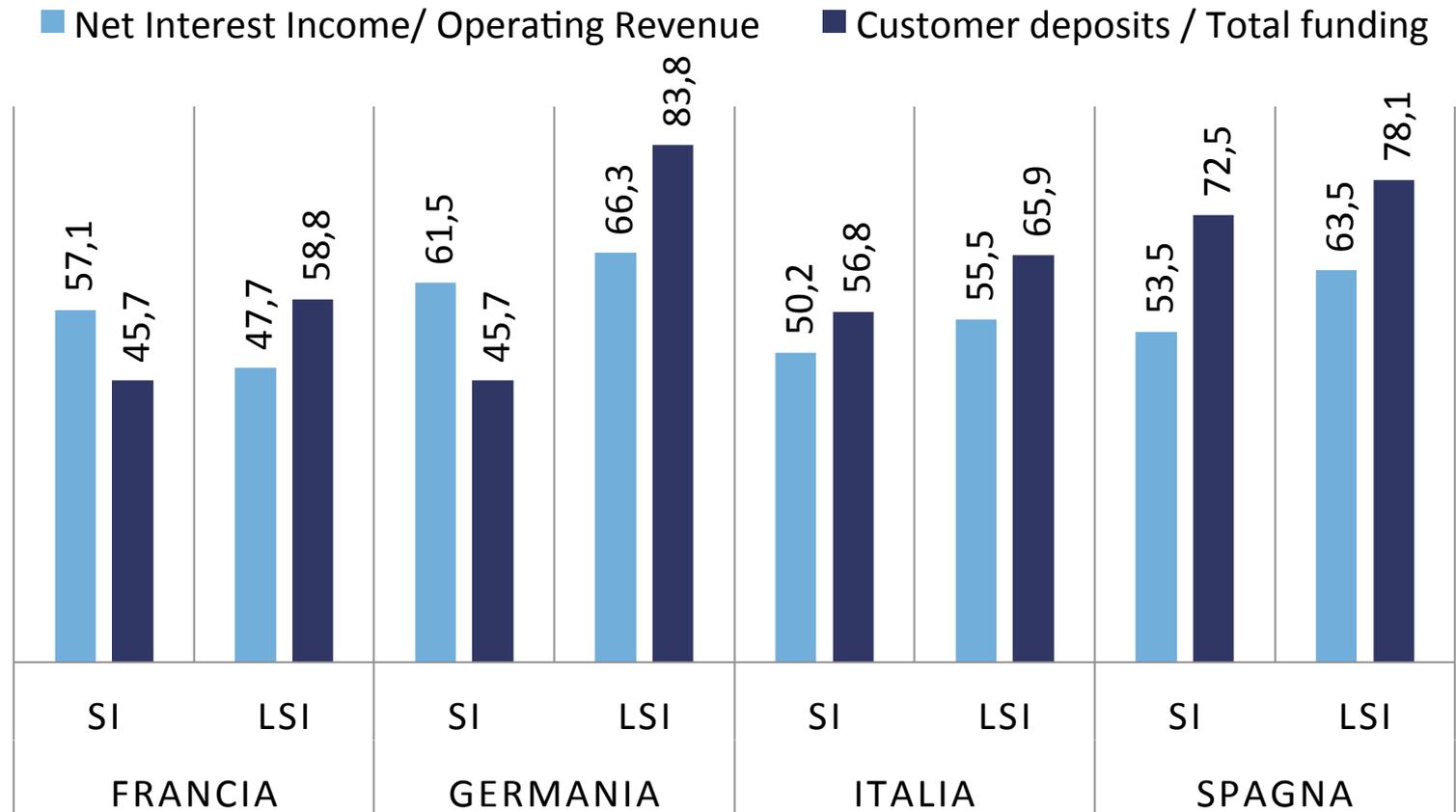
I dati aggregati del campione confermano la diversificazione dei ricavi delle banche italiane

Indicatori per individuazione dei business model. Medie per paese (%)



Differenze tra *significant* e *less significant* in linea con le attese

- Le LSI tedesche sono le più tradizionali



Distribuzione delle banche SI/LSI per Paese e *business model* (dati 2015)

	Francia	Germania	Italia	Spagna	Totale	Totale in %
SI	12	20	15	14	61	
BM1		2			2	3,28%
BM2	5	9	13	1	28	45,90%
BM3	3	7	1	4	15	24,59%
BM4	2	1	1	9	13	21,31%
dati n.d.	2	1			3	4,92%
LSI	57	1.586	463	68	2.174	
BM1	9	1.187	86	36	1.318	60,63%
BM2	13	44	177	8	242	11,13%
BM3	14	93	99	8	214	9,84%
BM4	16	233	84	13	346	15,92%
dati n.d.	5	29	17	3	54	2,48%
Altro/Dati n.d.	13	12	13	11	49	2,25%
Totale	82	1.618	491	93	2.284	

SI più diversificate: prevale BM2; assente BM1 tradizionale
LSI più tradizionali: addensamento su BM1 (Germania)

Transizione tra modelli: relativa stabilità dei business model

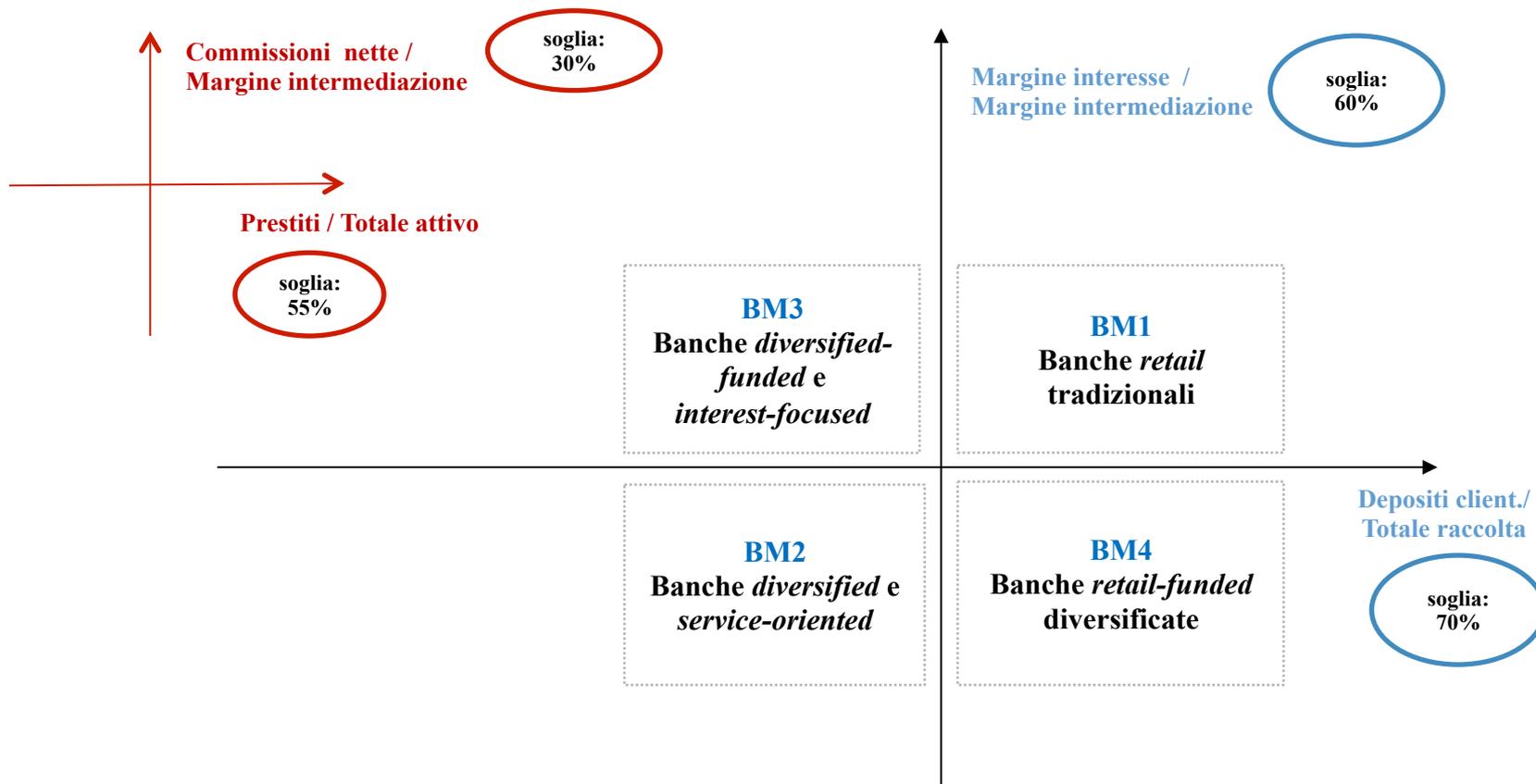
Banche per categoria (SI/LSI) e BM al 2015	BM al 2013					Totale banche per BM 2015	Variazioni 2013/15 (solo su dati disp.)
	BM1	BM2	BM3	BM4	dati n.d.		
SI		32	17	9	3	61	
BM1			2			2	2
BM2		23	4		1	28	-3
BM3		4	11			15	-2
BM4		4		9		13	4
dati n.d.		1			2	3	-
LSI	1,362	176	329	240	67	2,174	
BM1	1,219	3	45	36	15	1,318	-26
BM2	4	122	94	7	15	242	72
BM3	24	15	167	1	7	214	-112
BM4	97	30	20	188	11	346	114
dati n.d.	18	6	3	8	19	54	-
Altro/Dati n.d.	6	18	14	7	4	49	-
Totale banche per BM al 2013	1,368	226	360	256	74	2,284	

Transizione tra modelli: conservazione delle specificità nazionali

Banche per Paesi e BM al 2015	BM al 2013					dati n.d.	Totale banche per BM 2015	Variazioni 2013/15 (solo su dati disp.)
	BM1	BM2	BM3	BM4				
Francia	10	27	15	21	9		82	
BM1	8		2	1	1		12	3
BM2		17	1	1	1		20	-6
BM3		6	12			1	19	4
BM4	1	3		18	1		23	3
dati n.d.	1	1		1	5		8	-
Germania	1,242	64	111	184	17		1,618	
BM1	1,131	2	23	28	9		1,193	-34
BM2		44	8	2			54	-7
BM3	19	8	75		1		103	-6
BM4	77	7	3	149	1		237	58
dati n.d.	15	3	2	5	6		31	-
Italia	79	115	221	33	43		491	
BM1	56	1	23	3	3		86	7
BM2	3	85	89	4	14		195	84
BM3	2	5	91	1	6		105	-115
BM4	18	20	17	23	9		87	56
dati n.d.		4	1	2	11		18	-
Spagna	37	20	13	18	5		93	
BM1	30		1	4	2		37	2
BM2	1	11	1		1		14	-6
BM3	3	1	11				15	2
BM4	1	8		14	1		24	6
dati n.d.	2				1		3	-
Totale banche per BM al 2013	1,368	226	360	256	74		2,284	

**Peculiarità b.
italiane**

Scomposizione dei 4 BM con due ulteriori indicatori “di verifica”: contributo servizi e incidenza attività creditizia



Distribuzione delle banche nei diversi BM con indicatori “di verifica”: alcune qualificazioni dei BM

Categorie di Business Model	NC/OpRev- Loans/TA-	NC/OpRev- Loans/TA+	NC/OpRev+ Loans/TA-	NC/OpRev+ Loans/TA+	dati n.d.	Totale banche
BM1	15.6	25.6	15.9	42.9		100
BM2	25.1	17.0	27.9	30.0		100
BM3	25.2	38.0	9.1	27.7		100
BM4	13.7	10.0	44.7	30.7	0.8	100
dati n.d.	1.7	3.3	5.0		90.0	100
Totale banche	17.1	22.7	21.1	36.6	2.5	100

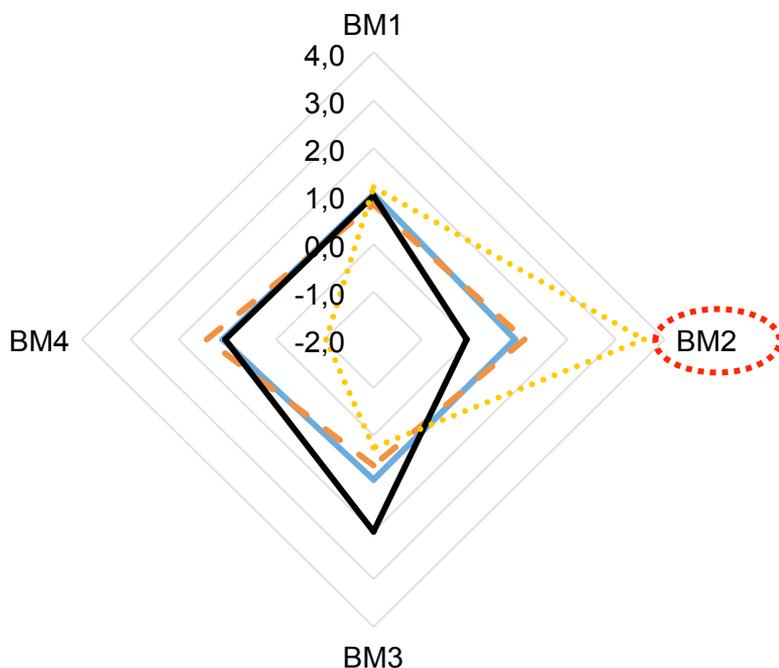
BM tradiz.
con
contributo
servizi

Raccolta diversificata. Intensa attività di prestito. Scarso contributo commissionale

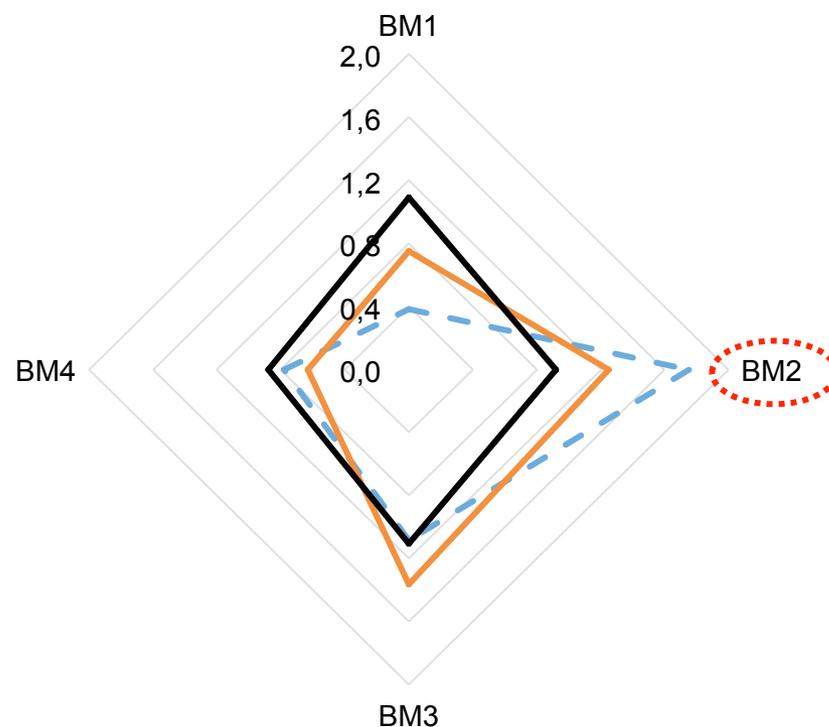
Significativa raccolta da clientela e diversificazione servizi

Indicatori di performance dei BM: differenze per i profili di redditività e qualità del credito. Per rischi/patrimonio: maggiore omogeneità

Redditività



Crediti



— Cost-to-Income Ratio

— Commissioni nette/
Margine di intermed.

— Return on Avg.
Equity (ROAE)

... Variazione ROAE
2013/15

— Impaired loans/
Gross loans

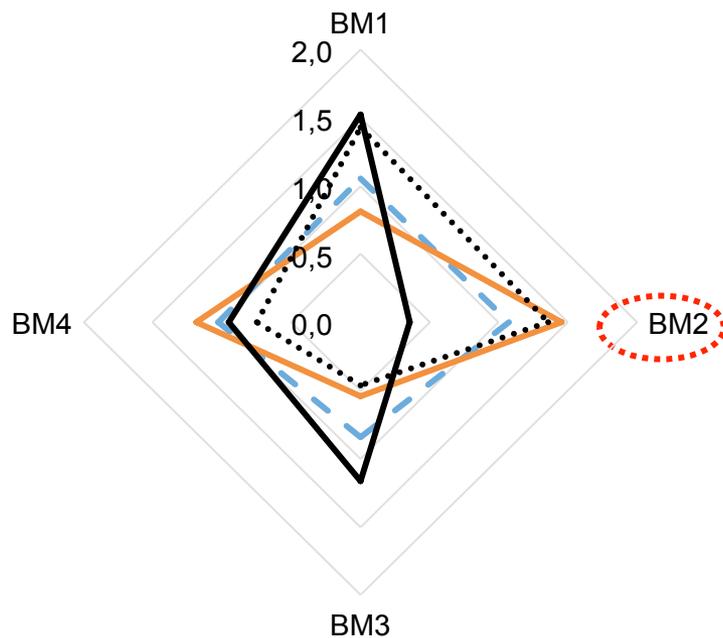
— Customer loans/
Customer deposits

— Prestiti/total assets

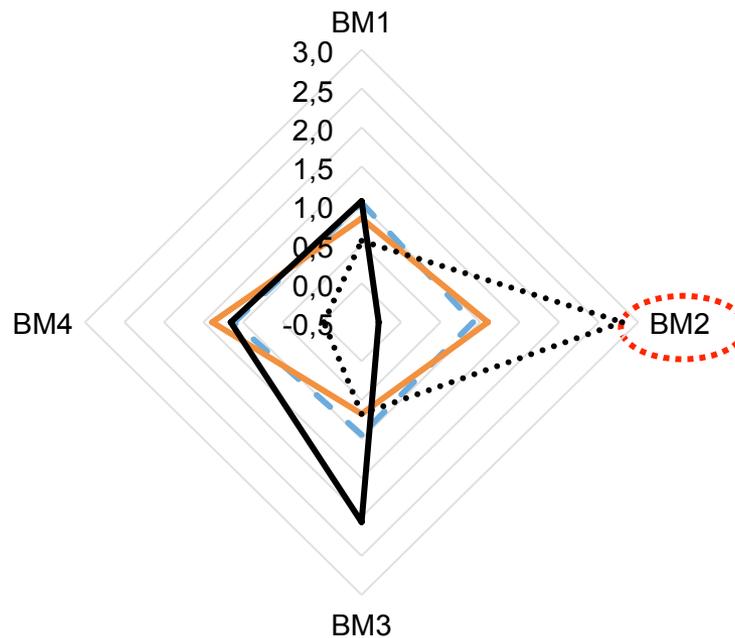
Rilevanti differenze tra modelli per le banche *significant*

Profilo di redditività

SIGNIFICANT INSTITUTIONS (SI)



LESS SIGNIFICANT INSTITUTIONS (LSI)



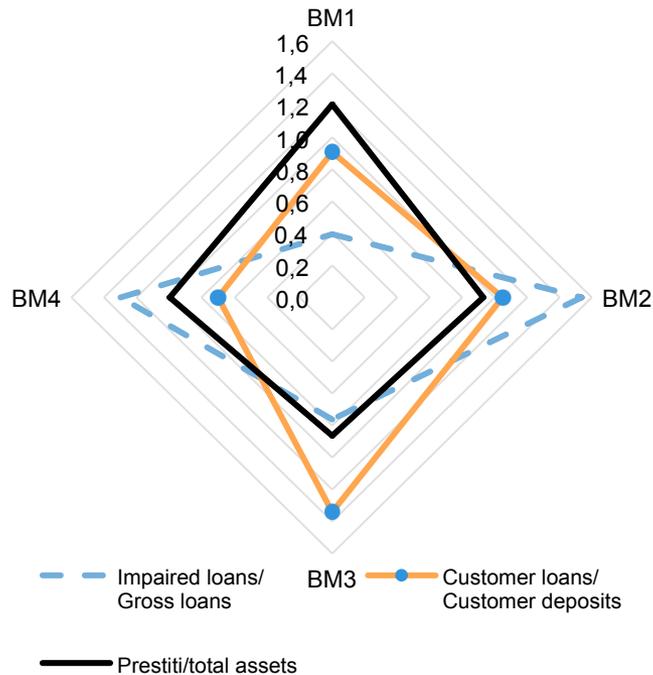
- — Cost-to-Income Ratio
- — Commissioni nette/ Margine di intermed.
- — Return on Avg. Equity (ROAE)
- Variazione ROAE 2013/15

- — Cost-to-Income Ratio
- — Commissioni nette/ Margine di intermed.
- — Return on Avg. Equity (ROAE)
- Variazione ROAE 2013/15

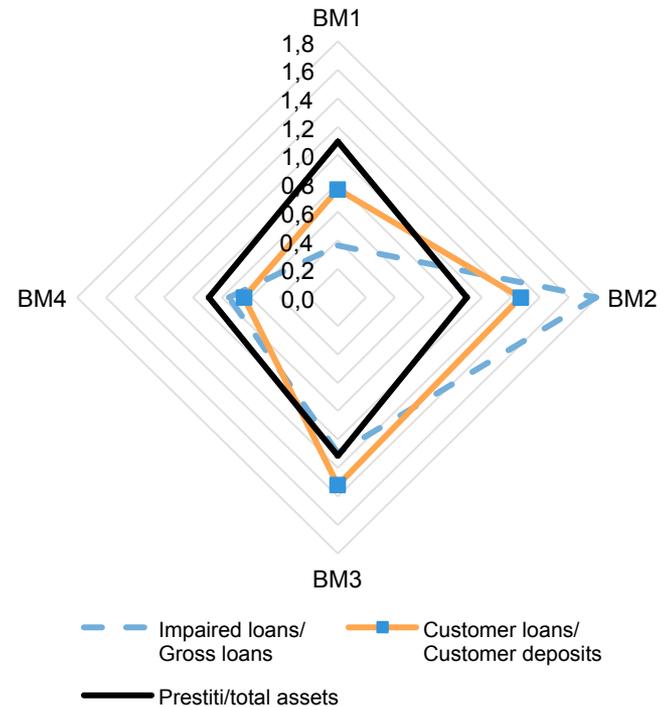
Rilevanti differenze tra modelli sia per banche *significant*, sia per LSI

Crediti

SIGNIFICANT INSTITUTIONS (SI)



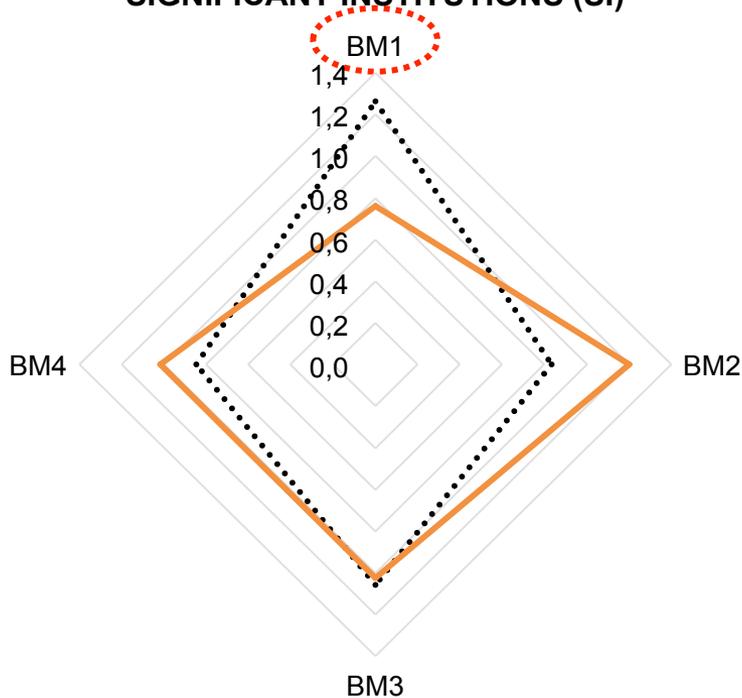
LESS SIGNIFICANT INSTITUTIONS LSI)



Maggiore omogeneità per le *less significant*

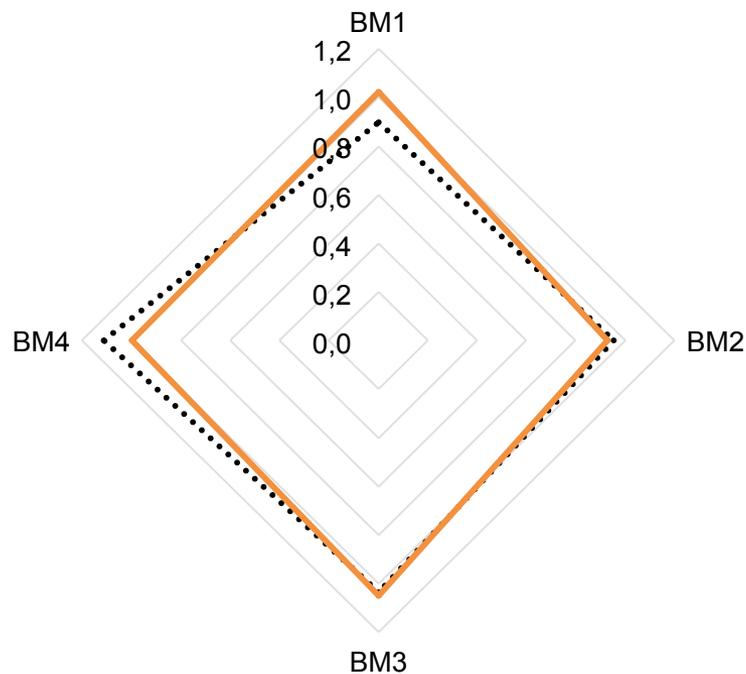
Profilo rischi e patrimonio

SIGNIFICANT INSTITUTIONS (SI)



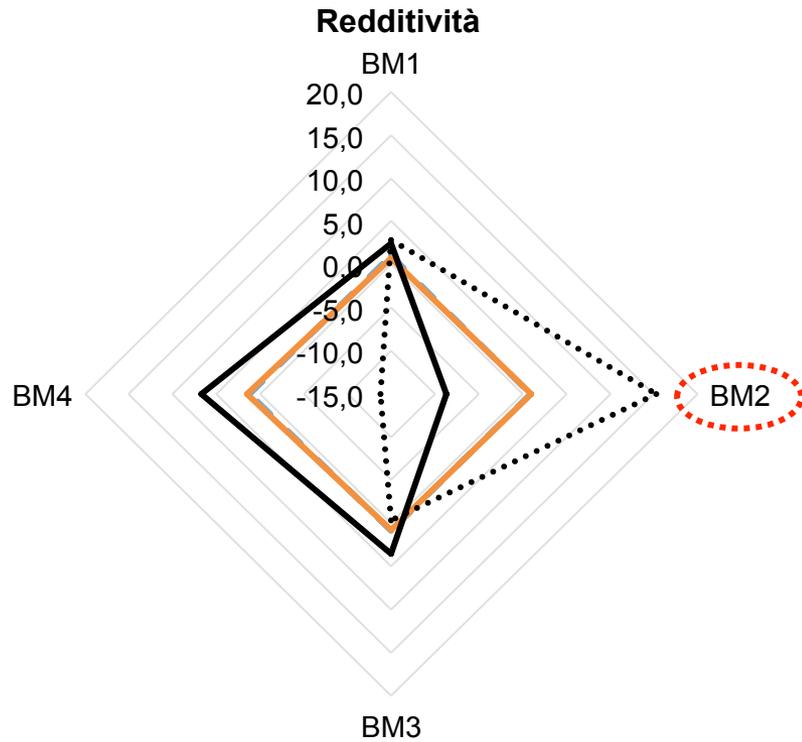
..... Tier1 ratio — Risk Weighted Asset intensity (RWA/Total Assets)

LESS SIGNIFICANT INSTITUTIONS (LSI)

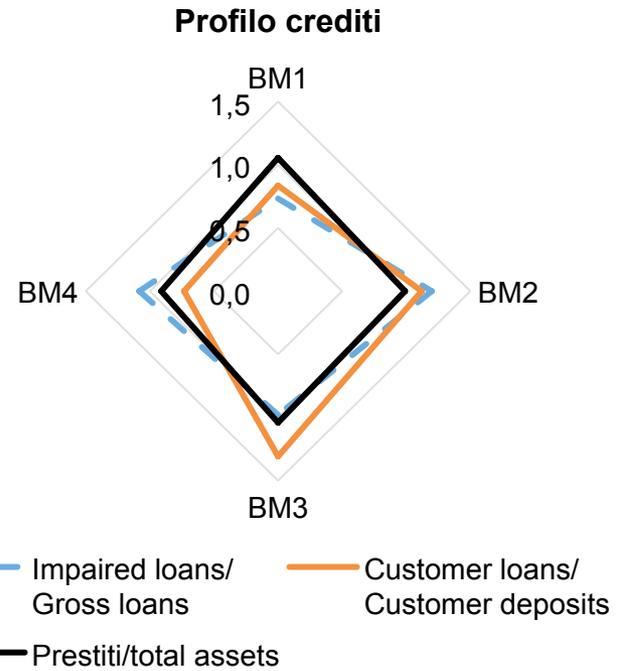


..... Tier1 ratio — Risk Weighted Asset intensity (RWA/Total Assets)

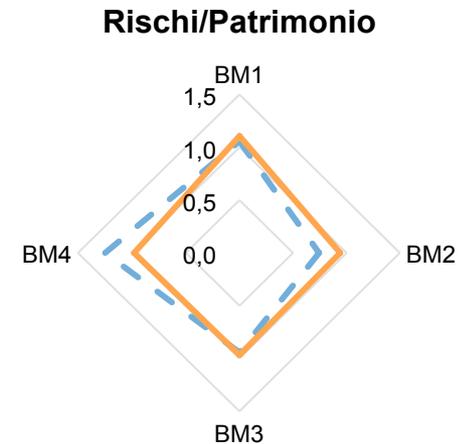
Italia:



- Cost-to-Income Ratio
- Commissioni nette/ Margine di intermed.
- Return on Avg. Equity (ROAE)
- Variazione ROAE 2013/15



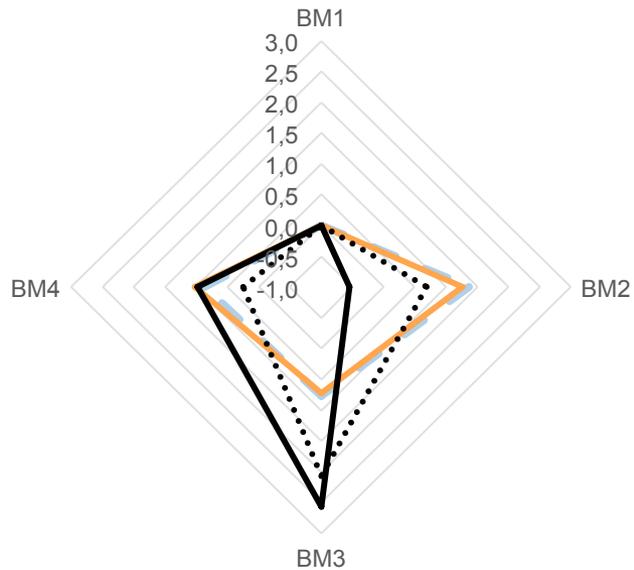
- Impaired loans/ Gross loans
- Customer loans/ Customer deposits
- Prestiti/total assets



- Tier1 ratio
- Risk Weighted Asset intensity (RWA/Total Assets)

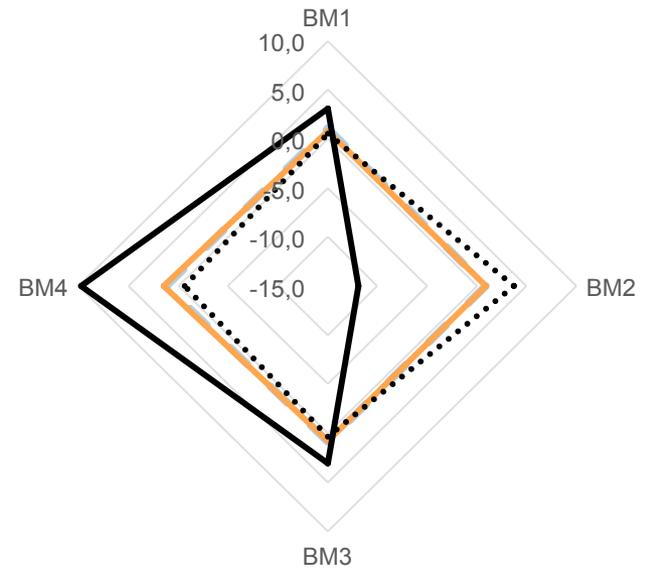
Italia: redditività SI/LSI

SIGNIFICANT INSTITUTIONS (SI)



- Cost to income ratio
- Net commission / Operating revenue
- Return on avg. Equity (ROAE)
- Variazione ROAE 2013/15

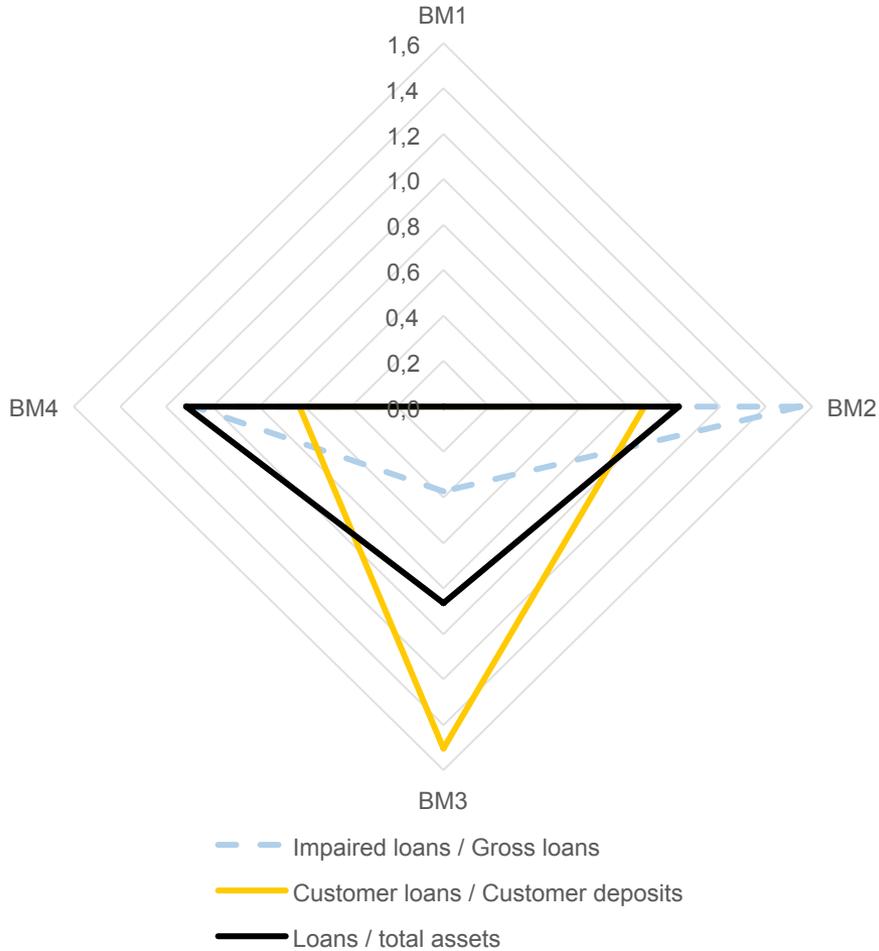
LESS SIGNIFICANT INSTITUTIONS (LSI)



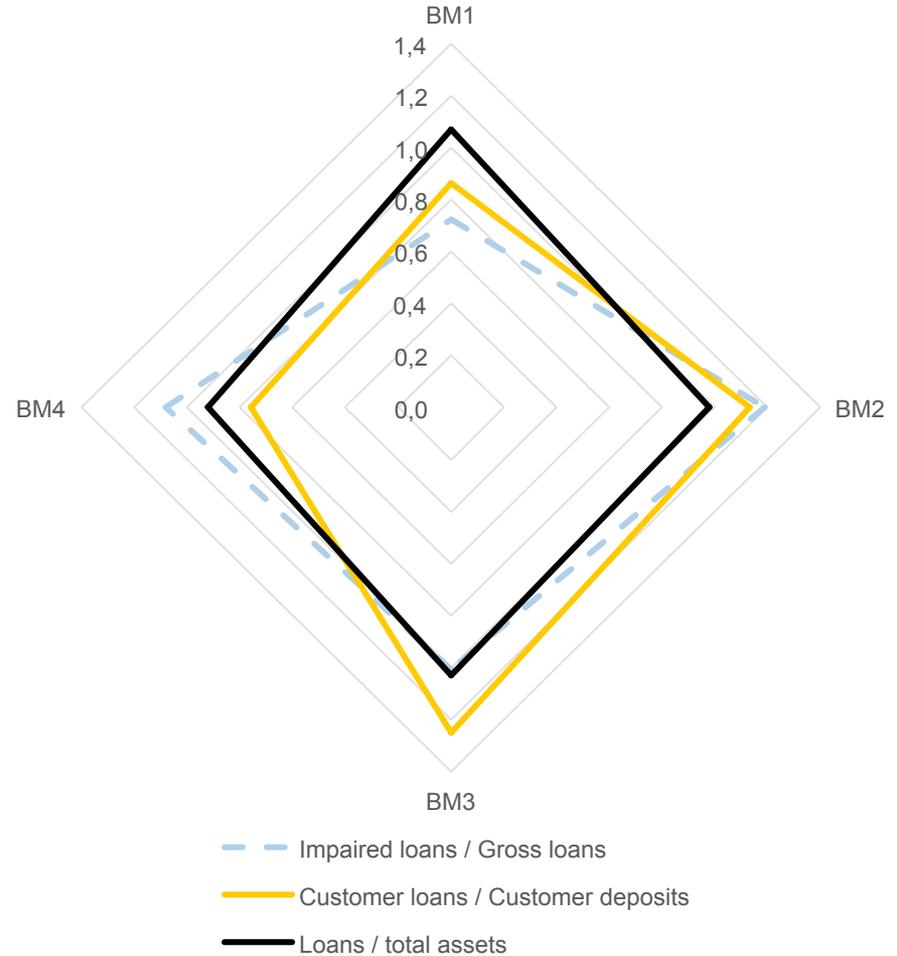
- Cost to income ratio
- Net commission / Operating revenue
- Return on avg. Equity (ROAE)
- Variazione ROAE 2013/15

Italia: crediti SI/LSI

SIGNIFICANT INSTITUTIONS (SI)

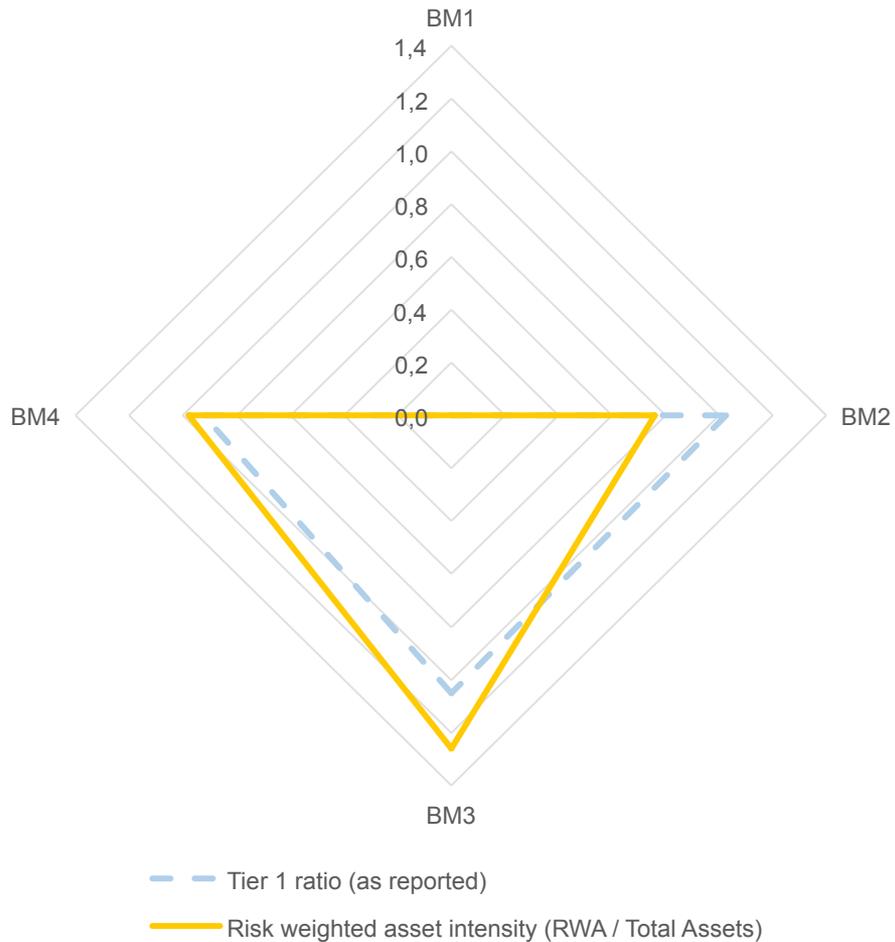


LESS SIGNIFICANT INSTITUTIONS (LSI)

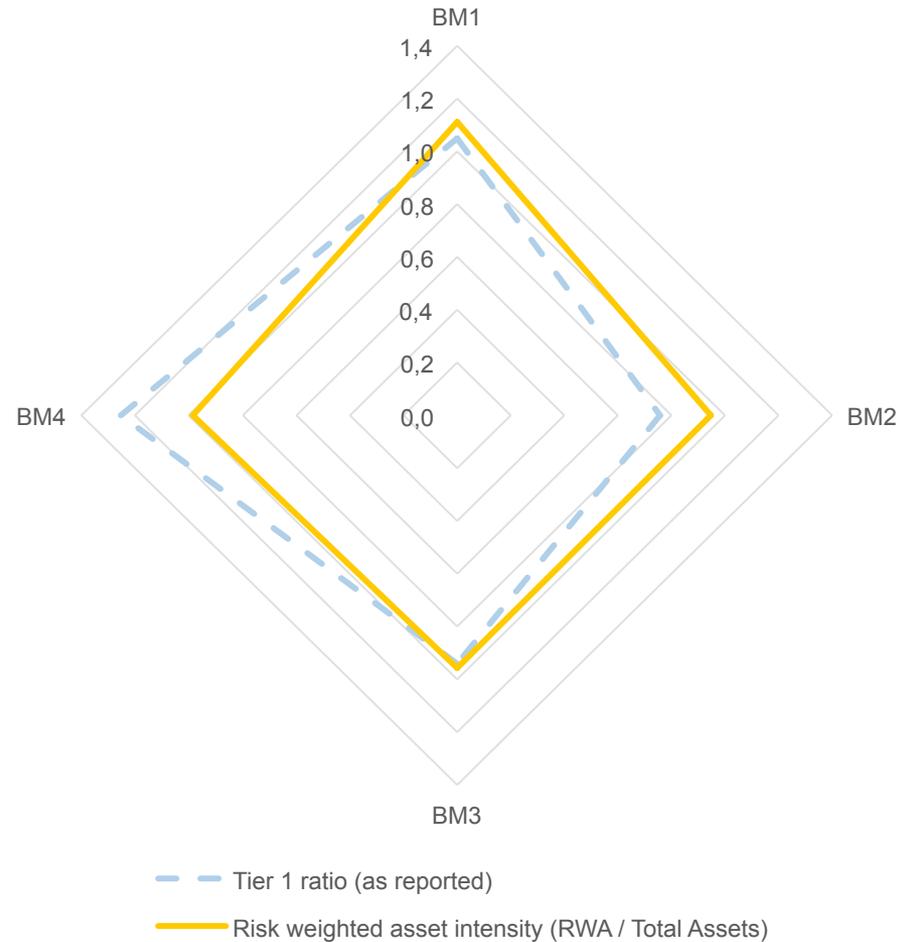


Italia: rischio/patrimonio SI/LSI

SIGNIFICANT INSTITUTIONS (SI)



LESS SIGNIFICANT INSTITUTIONS (LSI)



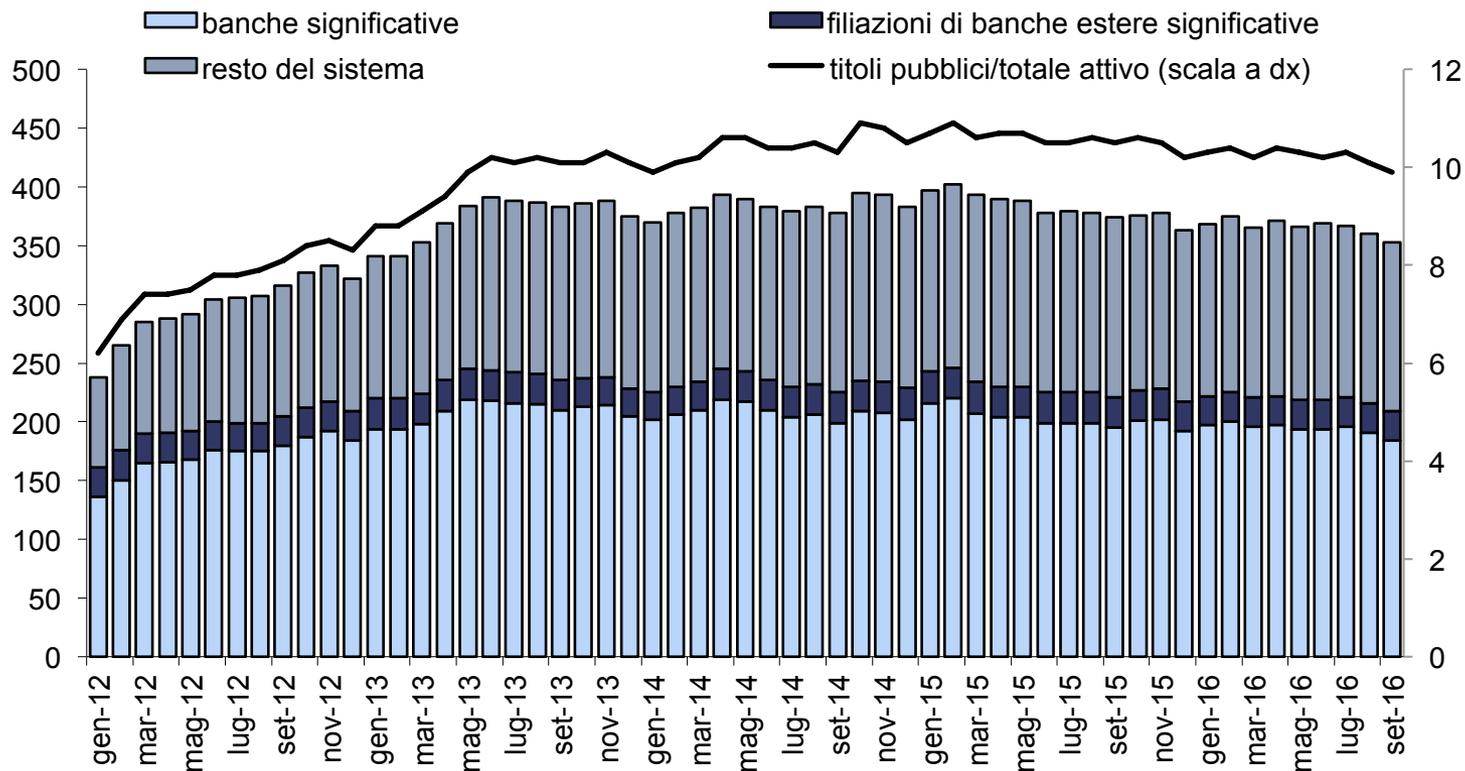
Focus su banche *significant* (1/2): Incidenza titoli governativi domestici

Business Model	% titoli gov. domestici/ Totale titoli gov.	Paese	% titoli gov. domestici/ Totale titoli gov.
BM1	48.3	Francia	27.6
BM2	47.6	Germania	50.3
BM3	46.8	Italia	74.2
BM4	70.1	Spagna	39.0

- ❑ Concentrazione più elevata per BM4 (retail-funded diversificate): valutazione delle politiche di ridefinizione mix attività a maggiore rendimento
- ❑ **Banche italiane: registrano l'incidenza più elevata a prescindere da BM** (BM neutrale): *in caso di revisione del trattamento prudenziale delle esposizioni sovrane, l'impatto potrà essere significativo per la generalità delle banche italiane.*

L'elevata incidenza di titoli governativi domestici interessa anche le LSI italiane

Investimenti delle banche in titoli pubblici italiani; dati mensili, miliardi di euro e valori % (*)



(*) inclusi tutti i titoli pubblici, compresi quelli emessi dalle Amministrazioni locali, Esclusa CDP.

Fonte: Banca d'Italia, RSF, n.2/2016

Focus su banche significant (2/2): Incidenza Level 3 Assets

Business Model	% Level 3 assets/Total Assets (FV hierarchy)
BM1	-
BM2	13.1
BM3	7.7
BM4	18.1
Totale	14.1

Paese e Business Model	% Level 3 assets/Total Assets (FV hierarchy)	Paese e Business Model	% Level 3 assets/Total Assets (FV hierarchy)
<i>Francia</i>	<i>21.0</i>	<i>Germania</i>	<i>19.0</i>
		BM1	dati n.d.
BM2	24.2	BM2	20.9
BM3	7.3	BM3	14.9
BM4	4.0	BM4	dati n.d.
<i>Italia</i>	<i>3.3</i>	<i>Spagna</i>	<i>16.2</i>
BM2	3.4	BM2	dati n.d.
BM3	3.4	BM3	1.8
BM4	2.0	BM4	24.5

- Significative differenze per BM nei diversi Paesi
- Per banche italiane il BM è neutrale: tutte registrano bassa incidenza dei L3A.
La minore rischiosità inciderà positivamente?

In sintesi

UBE

- 1) Per *LSI* relativa stabilità dei *business model* nel tempo e conservazione delle specificità nazionali; Germania e Spagna mantengono una prevalenza del modello *retail* tradizionale
- 2) Le *SI* sono più disomogenee: nei singoli paesi adottano differenti BM
- 3) Non esiste un modello più efficiente degli altri: BM è neutrale, anche se *LSI* hanno *cost/income* superiore a *SI* (in tutti i Paesi tranne la Francia)

ITALIA

- 1) l'Italia fa eccezione: nel sistema bancario italiano si osservano numerose migrazioni verso modelli con un maggior grado di diversificazione
- 2) In Italia ROE negativo (a differenza di altri Paesi analizzati), viceversa, *cost-to-income ratio* più basso della media
- 3) Le *SI* italiane si concentrano su BM2, modello diversificato che appare ancora "debole"
- 4) Le *LSI* si sono orientate in molti casi su BM2, sebbene i migliori risultati di *performance* si ottengano su BM3 e BM4

