



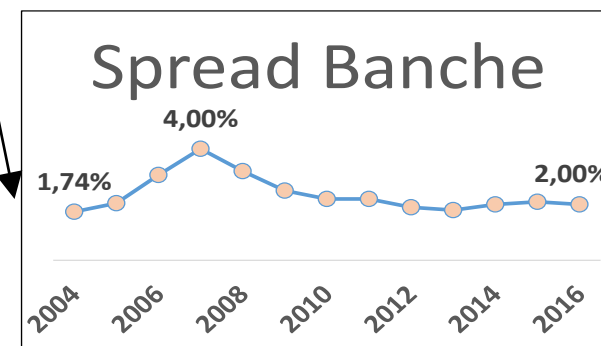
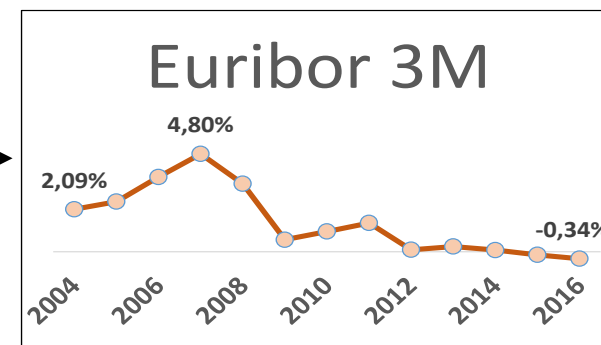
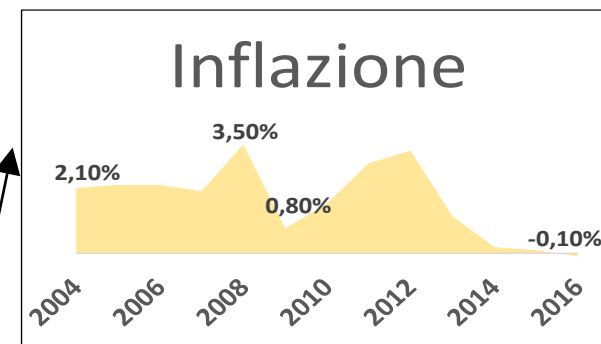
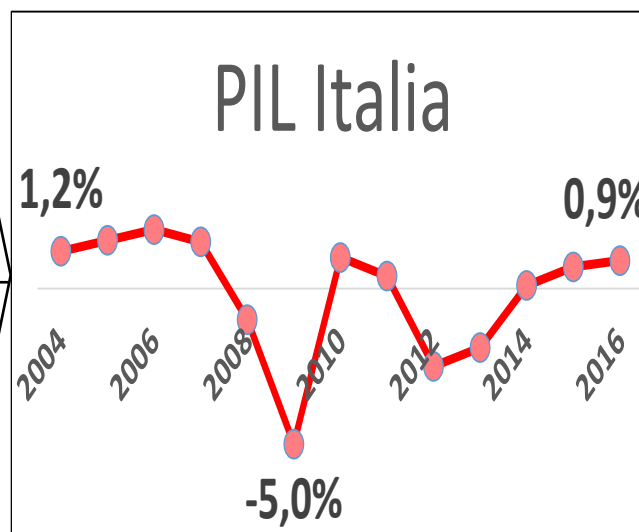
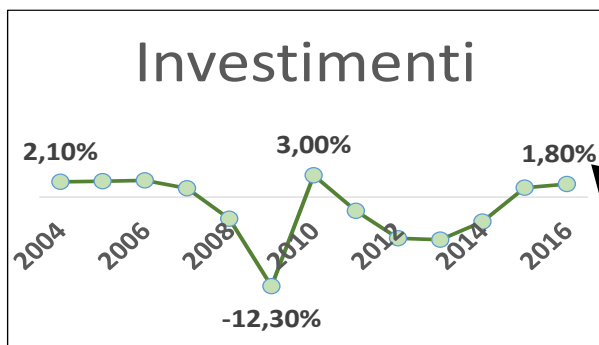
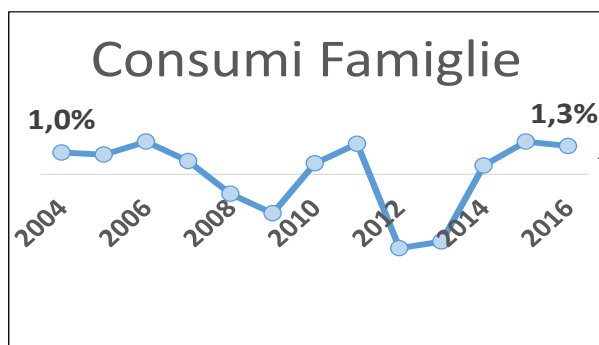
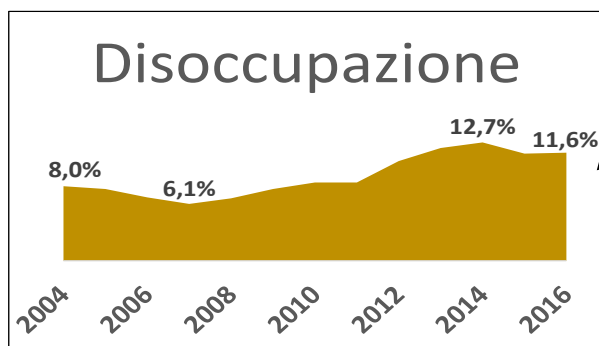
Castello dell'Oscano
Perugia, 31 Marzo 2017

Il Sistema Bancario: *An insider view*

Intervento dott. Luciano Camagni
Banco di Desio e della Brianza

Le Banche e l'eredità della crisi

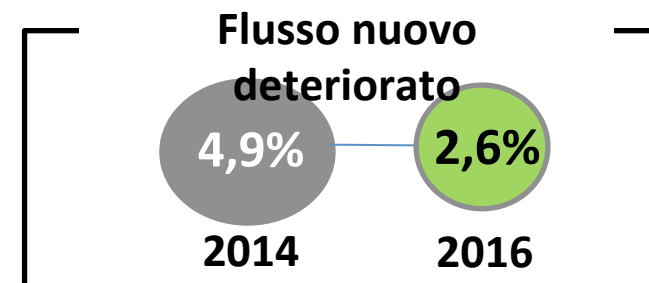
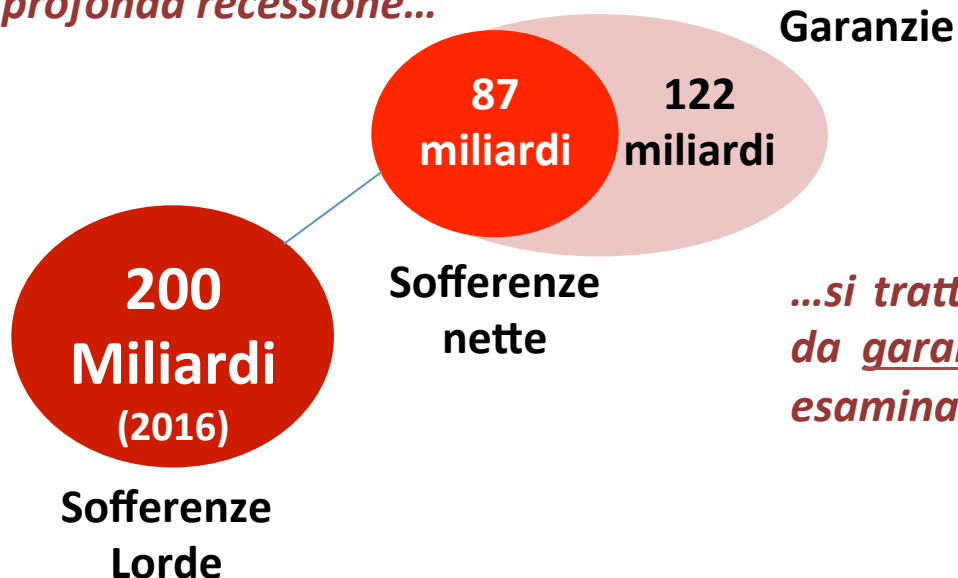
Nonostante il recupero dall'apice della crisi (2009)
il contesto macroeconomico rimane fragile ed incerto



Le Banche e l'eredità della crisi

Oltre alla debolezza della congiuntura economica, le Banche devono fronteggiare l'elevata consistenza di crediti deteriorati

Il lascito della lunga e profonda recessione...



...si tratta di un peso rilevante, in larga parte coperto da garanzie reali il cui valore è stato accuratamente esaminato nel corso dell'AQR condotto nel 2014.

Tale entità impone riforme strutturali per la gestione delle partite deteriorate:

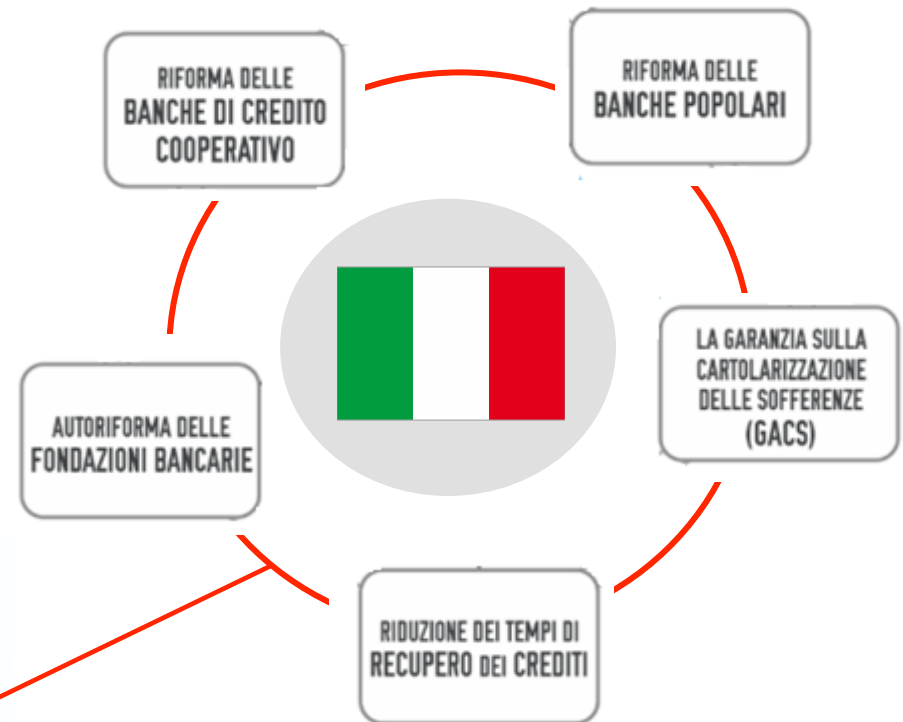
- *Riforme legislative per accelerare le procedure di insolvenza e recupero (rif. DL 59/2016)*
- *Miglioramento efficienza dei tribunali*
- *Sviluppo mercato degli attivi deteriorati (rif. Atlante)*
- *Gestione attiva (rafforzamento procedure interne)*
- *Schema garanzia pubblica per la cartolarizzazione delle sofferenze (GACS)*
- *Affidamento ad operatori specializzati*

Le Banche e l'eredità della crisi

Nel corso degli anni, i mutamenti della Regolamentazione hanno profondamente trasformato il settore bancario italiano



2016: Entrata in vigore della BRRD (Bail in)
2018: Entrata In vigore IFRS9 (ex IAS 39)



Le Banche e l'eredità della crisi

Il recupero della redditività è la condizione necessaria alle Banche per finanziare l'economia reale e sostenere lo sviluppo delle PMI

2012-2015

**Punti di debolezza
Redditività**

2016

- Peso Rettifiche su crediti (120 mld complessivi)
- **Costi operativi**

- Bassi margini di interesse
- Incidenza leva finanziaria

- **Peso Costi Operativi**

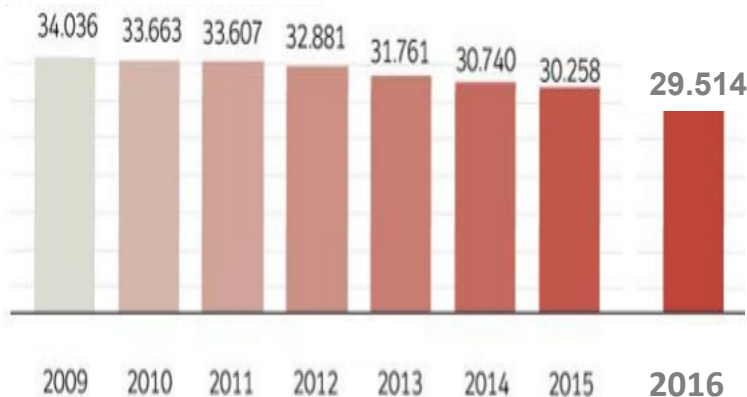
60,3%

*Cost Income
2016*

**Riduzione degli sportelli
(-4.522 dal 2009)**

**Riduzione degli organici
(-14.000 dal 2013)**

- Calo ricavi unitari dei servizi connesso con IT e concorrenza
- La dimensione/scala è sempre un valore?

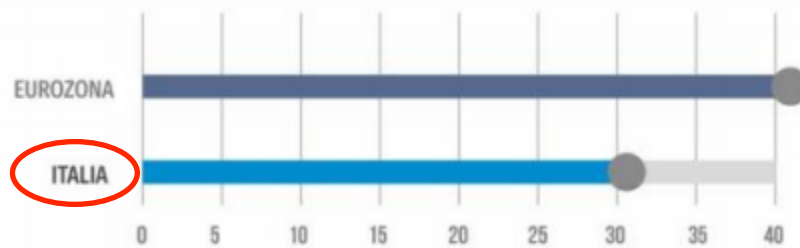


Le Banche e l'eredità della crisi

Tuttavia, dalla comparazione internazionale, gli istituti di credito italiani rimangono in una posizione di vantaggio rispetto a quelli degli altri Paesi dell'Area Euro

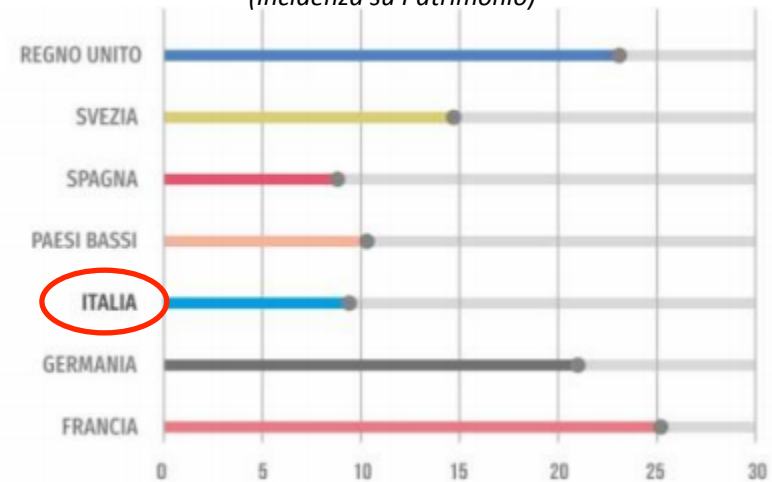
Esposizione Vs. Settore Immobiliare

(Percentuale del Pil)



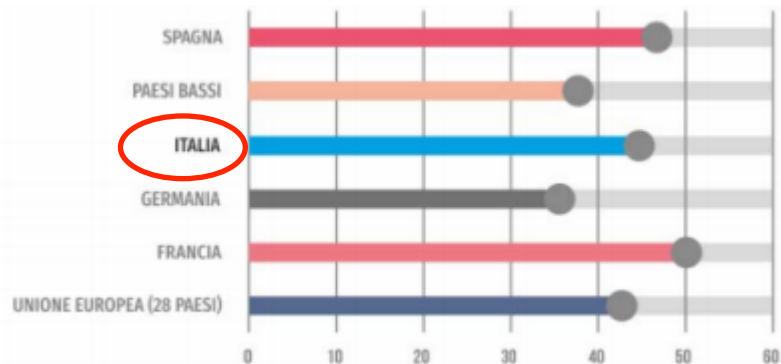
Esposizione in Derivati

(Incidenza su Patrimonio)



Coverage su Deteriorati

(%)



Leva Finanziaria

(Attivo/Capitale)



Le Banche e le sfide del futuro

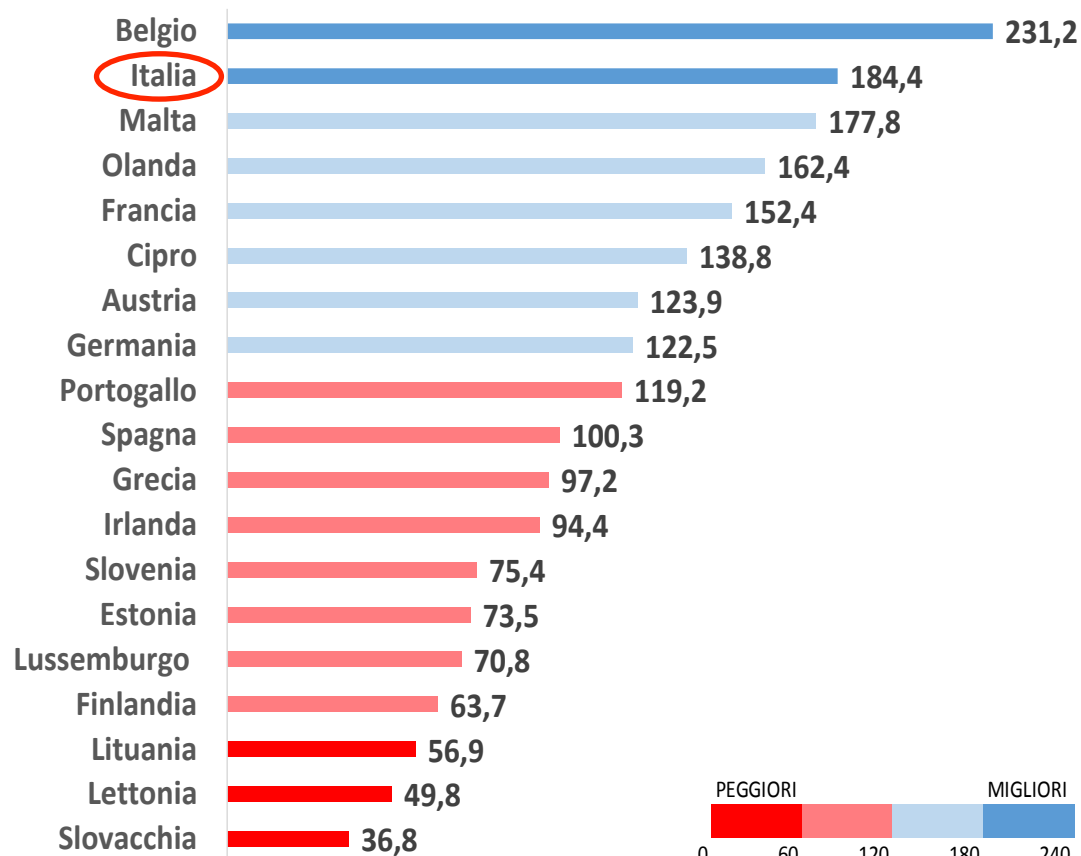
Nonostante la crisi, gli elementi distintivi del Sistema economico italiano accompagnano l'Industria Bancaria verso l'inizio di un «Nuovo Rinascimento»

Il Risparmio delle Famiglie

Stante la debolezza dei consumi privati post crisi, il risparmio delle famiglie si conferma un asset importante del Sistema Paese. La ricchezza è misurata in via aggregata di cinque componenti:

- abitazioni
- oggetti di valore
- fabbricati non residenziali
- impianti, macchinari, attrezzature e scorte
- terreni.

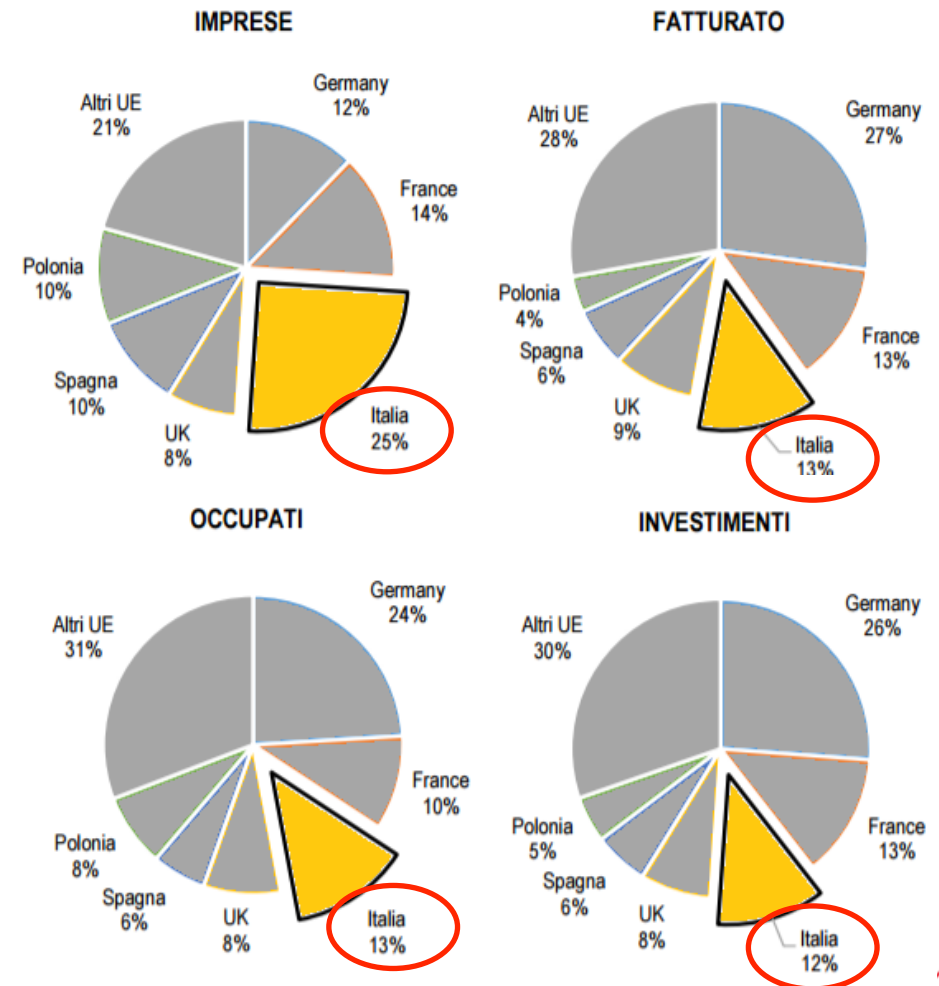
RICCHEZZA FINANZIARIA NETTA DELLE FAMIGLIE (in % sul Pil)



L'industria manifatturiera

Le fasi di ripresa del ciclo economico sono sostenute dal settore manifatturiero che, più di altri settori, compensa la stagnazione della domanda interne intercettando i flussi di domanda estera; in particolare il manifatturiero italiano può contare su un asset caratterizzante, dato dal suo articolato e flessibile sistema di micro e piccole imprese.

L'INDUSTRIA MANIFATTURIERA IN EUROPA



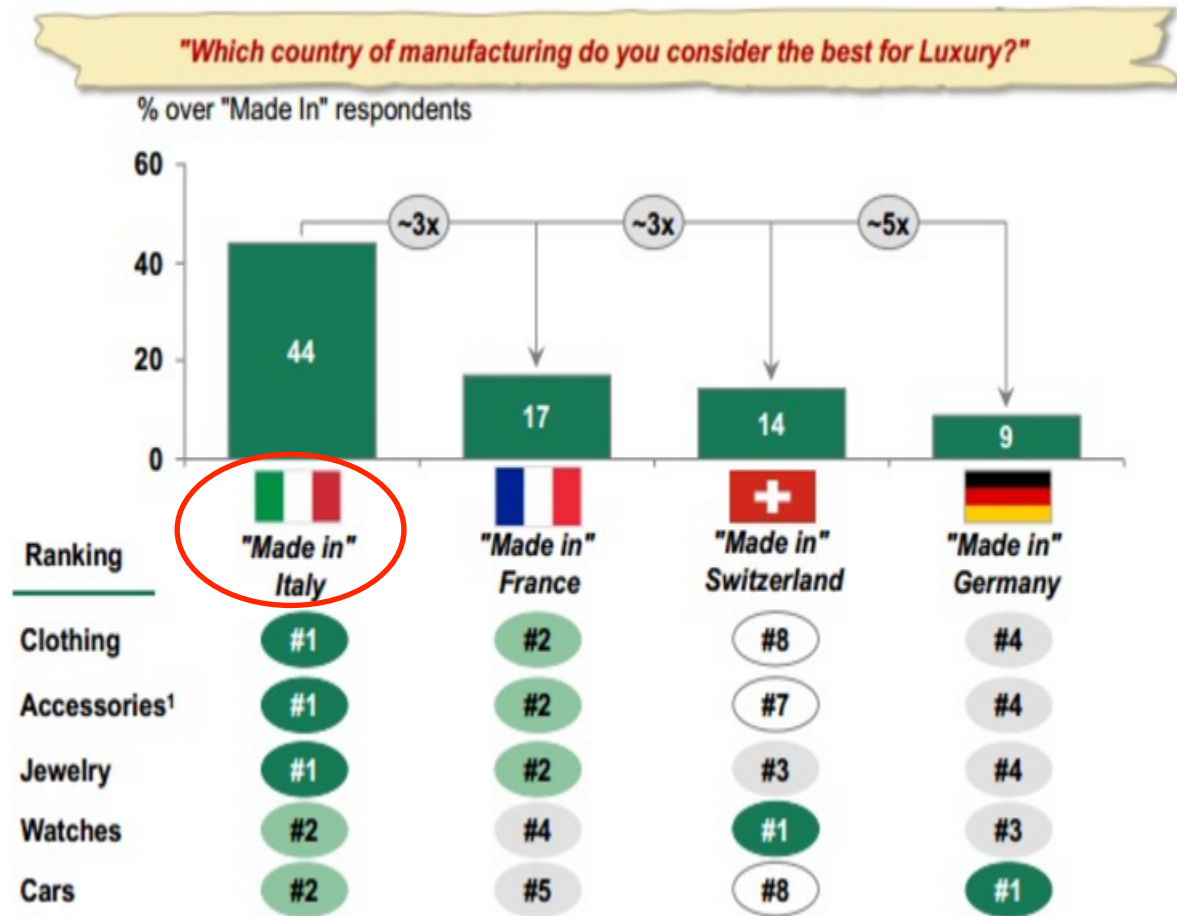
Le Banche e le sfide del futuro

...in un contesto competitivo ormai globale, le Banche non possono più limitarsi al sostegno finanziario al mondo dell'imprenditoria...

I servizi del «Lusso»

I servizi di lusso valgono 1.200 miliardi di euro l'anno. E di questa somma, ben 340 miliardi riguardano il settore del turismo. La categoria a maggior tasso di crescita è il cosiddetto lusso esperienziale. In questo concetto rientrano anche viaggi, hotel e barche, ma anche arte, food, vini, alcolici, arredi e prodotti hi-tech. In totale generano 670 miliardi l'anno e sono prevalentemente prodotti tipici del made in Italy.

MADE IN ITALY NEL MONDO



Fonte: Countrybrandindex.com

Le Banche e le sfide del futuro

...trasversalmente all'Industria ed ai Servizi, contribuendo, quindi, in maniera attiva al recupero del gap di produttività del Sistema Paese

I Servizi & il Turismo

L'Italia possiede il più ampio patrimonio culturale a livello mondiale con oltre 3.400 musei, circa 2.100 aree e parchi archeologici e 43 siti Unesco. Nonostante questo dato di assoluto primato a livello mondiale, il RAC, un indice che analizza il ritorno economico degli asset culturali sui siti Unesco, mostra come gli Stati Uniti, con la metà dei siti rispetto all'Italia, hanno un ritorno commerciale pari a 16 volte quello italiano. Il ritorno degli asset culturali della Francia e del Regno Unito è tra 4 e 7 volte quello italiano. A fronte della ricchezza del patrimonio culturale italiano, rispetto alle realtà estere esaminate, emergono enormi potenzialità di crescita non ancora valorizzate.

Siti UNESCO	
878 nel MONDO	43 in Italia 40 in Spagna 37 in Cina 33 in Francia 27 in Inghilterra 20 in USA
Patrimonio artistico e culturale	
Musei ¹ , monumenti ed aree archeologiche	circa 5.500 in Italia (3.430 musei e 2.099 monumenti ed aree archeologiche) 8.100 in USA 3.000 in Inghilterra 2.300 in Spagna 1.200 in Francia
Patrimonio architettonico e naturalistico	
Parchi nazionali ²	24 in Italia 9 in Francia 14 in Spagna
Giardini storici ³	3.274 in Italia 1.650 in Francia 90 in Spagna ⁴
Eventi dello spettacolo dal vivo	
Spettacoli teatrali ⁵	83.700 in Italia 35.000 in Francia 58.000 in Spagna
Manifestazioni musicali varie ⁶	41.200 in Italia 39.000 in Francia 146.300 in Spagna
Patrimonio enogastronomico	
Prodotti DOP e IGP	176 in Italia 166 in Francia 140 in Spagna
Vini DOC e DOCG	358 in Italia 338 in Francia ⁷ 73 in Spagna

Le Banche e le sfide del futuro

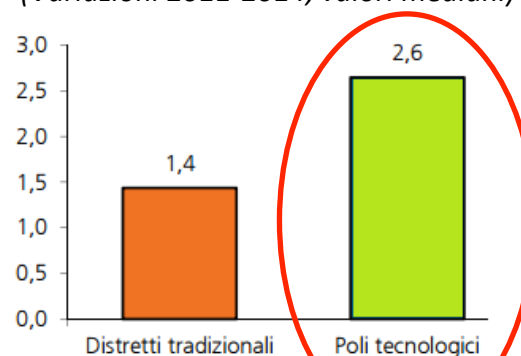
Favorire l'evoluzione del tessuto imprenditoriale,
favorire la contaminazione tra imprese...

I distretti & i poli tecnologici delle PMI

- I Distretti hanno completamente recuperato i livelli di fatturato persi durante la crisi, tornando ai livelli del 2008;
- Anche i margini di profitto sono tornati ai livelli del 2008;
- I distretti hanno registrato una crescita del Capitale Umano più elevata, riducendo il rischio di perdere know how produttivo.
- Al loro interno, i Poli tecnologici rappresentano il distretto 2.0

I DISTRETTI 2.0: I POLI TECNOLOGICI

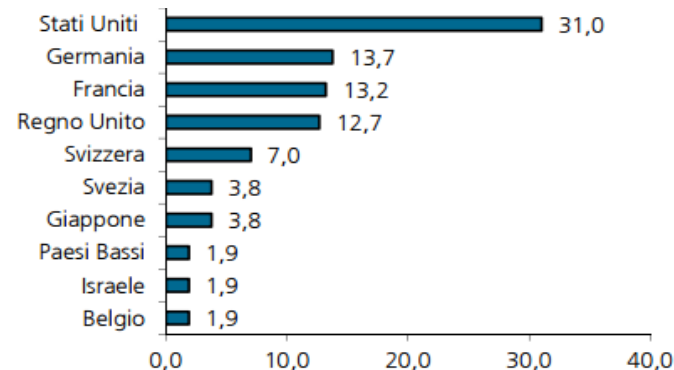
Evoluzione del Fatturato
(Variazioni 2011-2014, valori medi)



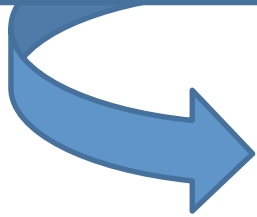
Network
Internazionalizzazione
Marchi Brevetti
Innovazione
Investimenti Diretti
Capitale Umano
Specializzazione

Incidenza Investimenti Esteri

Analisi per PAESE
(Incidenza %)



TECNOLOGIA



LIBERA ENERGIE E RISORSE

- Immediatamente pensiamo a meccanismi di controllo/Camicie di forza
- Prima di ricercare e vedere i potenziali positivi vediamo negatività
- Ormai noi stessi (poi ci lamentiamo dei Regolatori) pensiamo come i controllori (come quelli dei tram...)

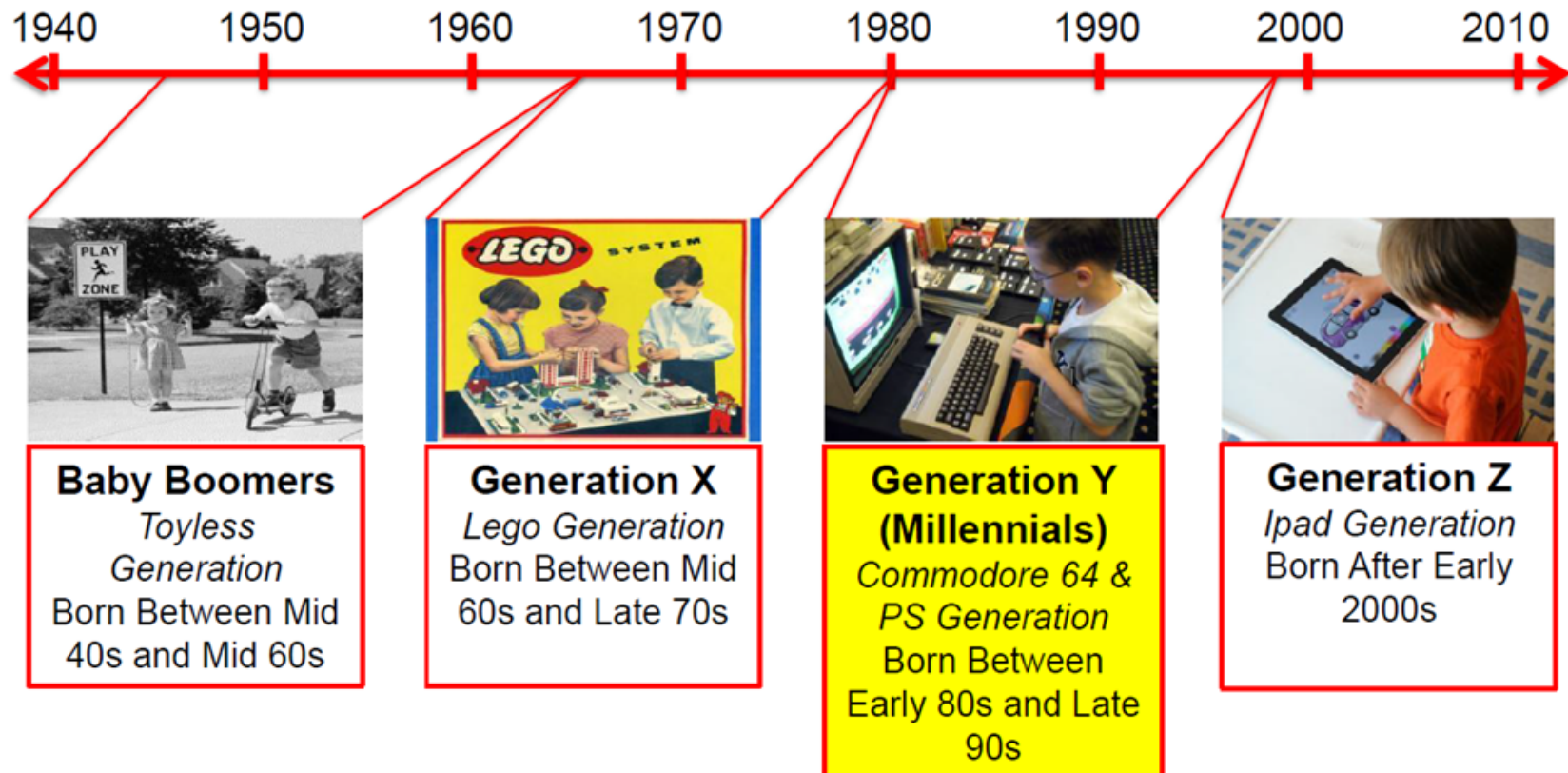
Steve Jobs (Apple), Mark Zuckembeg (Facebook), Elon Musk (Paypal), Jeff Bezos (Amazon)...

...si sono concentrati sulle potenzialità delle tecnologie e del business connessi o ai rischi?

Le Banche e le sfide del futuro

Millennials: Who are the Millennials?

Millennials (aka Generation Y) are defined as people born between 1980 and 1999. Today, they are 15-34 years old. They typically comprise of (i) Teens, (ii) Young people who are single, (iii) Young families with no kids and (iv) Young families with a small baby



Le Banche e le sfide del futuro

Millennials the 6th continent: 2.3bn people

	Millennials	Gen. X	Baby Boomers	Silver
				
Age	18 - 34	35 - 50	51 - 65	65+
Total # 2015 (M) ¹	2.300 M (~32%)	1.500 M	1.000 M	600 M

Copyright © 2015 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

1. Total world population 7,2 Bn; 1,8 Bn people under 18 years old not included
Source: Economist intelligence unit 2015, BCG 2014-2015 ad hoc study (10'000 respondents in 10 countries), BCG analysis

Millenials: Top Insights



Sizable



Influential



**Hardest hit by
recession**



**Strong Family
Values**



Global citizens



Digital Generation



**Open to
Brand Advertising**



**Convenience and Impulse
shoppers**

Millennials: Influential

Using social networking to stay connected means Millennials (Gen Y) are constantly sharing their opinions/ reviews

74%

of Millennials think they influence the purchase decisions of peers and those in other generations



For Millennials, shopping is a social activity, and many won't make a purchase their friends disapprove.

63%

of Millennials typically shop with friends, family or significant other

7 in 10 Millennials think it's their responsibility to share feedback with companies after a good or bad brand experience.



*(Edelman Berland 8095 2.0 Survey 2012)

Le Banche e le sfide del futuro

Grazie all'uso massiccio della tecnologia, le Banche saranno in grado di fornire servizi a valore aggiunto, recuperando la redditività persa negli anni della crisi

DIGITALIZZAZIONE

- Accelerazione tecnologica:

**MOBILE BANKING
OMNI DEVICE**

- Sfida da nuovi Competitor:

FINTECH

nuove iniziative che nascono e muoiono rapidamente nei sistemi di pagamento e servizi finanziari extra

Banca

**BANC
A**

TRASFORMAZIONE

- Agenzia bancaria

SPECIALIZZAZIONE

in servizi superpersonalizzati che richiedono relazione di fiducia

- Esuberi?

RICONVERSIONE

della qualità del lavoro: da attività transazionali a consulenza anche a distanza

NUOVA CULTURA NEL BUSINESS BANCARIO

- DIGITAL COACHING (anche Reverse)
il giovane nativo digitale «forma» il manager
- PERSONAL FINANCIAL MANAGER
- DATA SCIENTIST
- OPEN SPACE DI IDEE E PROGETTI
- RIDUZIONE COSTI DI PROCESSO
- CROSS SELLING IN CONTINUITA'

23°

**L'Italia nell'utilizzo
dell'e-banking in
Europa**

Le Banche e le sfide del futuro

Verso un nuovo modello di Banca:
l'approccio Market Driven nella relazione con la Clientela



Contesto competitivo

- Mercato: riduzione progressiva dell'apporto del margine finanziario
- Strategia: diversificazione dell'offerta di servizi per non perdere redditività

Contesto della domanda

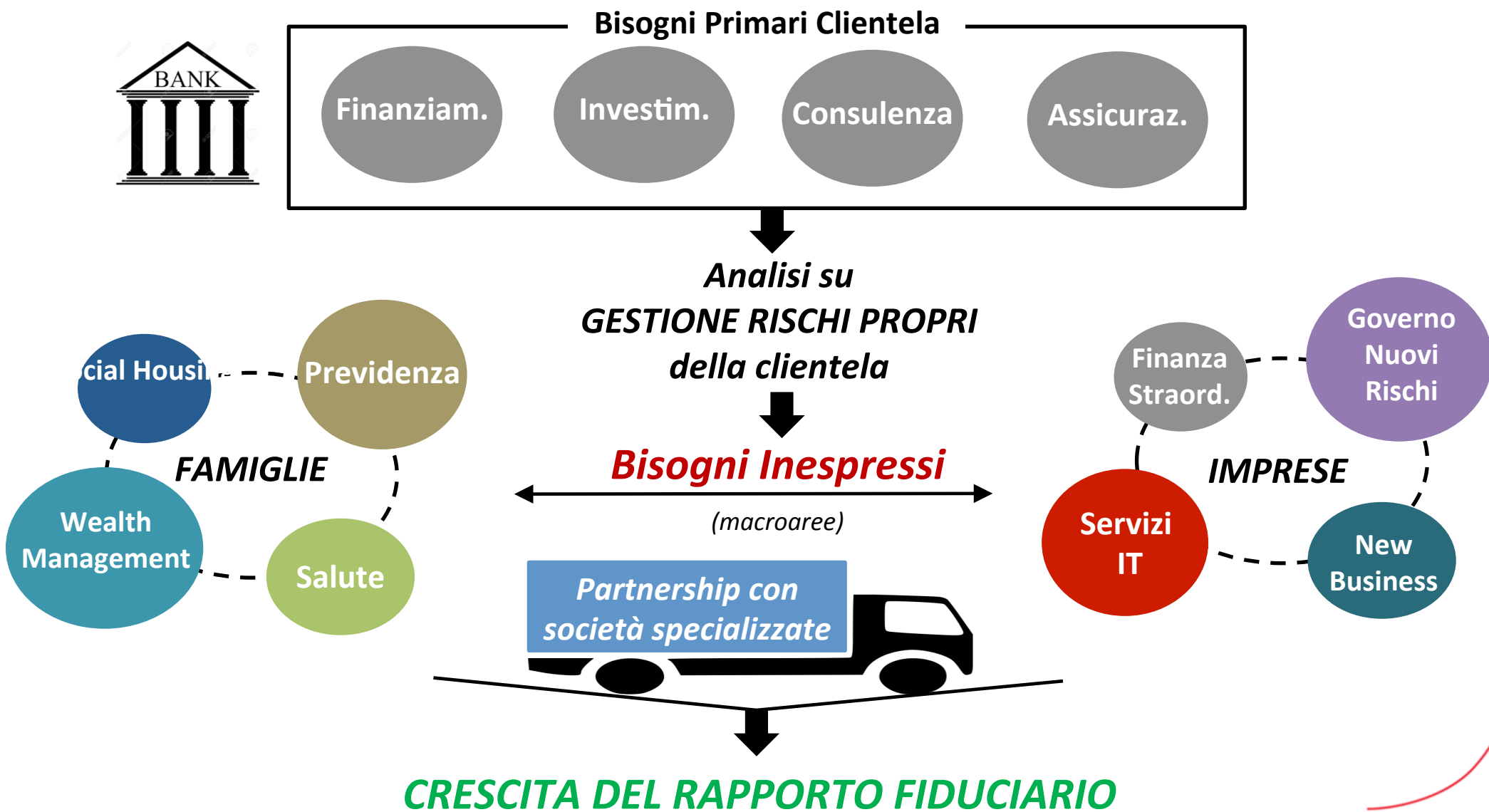
- Clientela relazionale: (51%) il rapporto con la banca è multicanale; ha l'account social collegato al profilo della banca per ricevere offerte mirate e personalizzate
- Clientela pragmatica: (30%) desidera disporre di più servizi fruibili via smartphone e sogna di ridurre i costi delle operazioni bancarie
- Follower: (19%) ha un approccio più tradizionale, privilegiando il contatto diretto con la filiale, pur utilizzando il tablet

Risposta proattiva Banca

- Tecnologia updated per sostenere il confronto con i competitor del settore e non
- Canali integrati e diversificati per contatti plurimi col cliente
- Reti fisiche riconfigurate per l'incontro col cliente

Le Banche e le sfide del futuro

Verso un nuovo modello di Banca:
comprendere i bisogni inespressi della Clientela per consolidare il rapporto fiduciario



Le Banche e le sfide del futuro

Verso un nuovo modello di Banca:

L'evoluzione richiede necessariamente una nuova view dei prodotti e servizi

Categoria	Qualificazione	Ritorno atteso
LENDING/FUNDING	➤ Finanziamenti a basso assorbimento di capitale, basso costo del credito, funding generator per ABS, Covered Bonds.  Cross Selling Pass x	➤ Margini finanziari sostanzialmente standard, rischio basso
COMMODITIES	➤ Depositi in c/c, Monetica, ATM evoluti, Home banking, Mobile Banking, sistema incasso/pagamenti in generale  Pass x Cross Selling	➤ Margini minimi e sempre più compressi
SERVIZI SELEZIONATI	➤ Protection Privati e Imprese ➤ Gestione del risparmio ➤ Previdenza ➤ Consulenza «Estero» ➤ Finanza d'impresa ➤ Collocamento prodotti d'eccellenza	➤ Margini da servizi ad elevato valore aggiunto



**La dimensione, unico valore a cui
finalizzare le scelte aziendali:
asset attivo/passivo, network,
risorse umane,
organizzazione ...NPL**

**La dimensione/scala è sempre un
valore? Il solo valore?**





**Essere qualcuno
per qualcuno**



