

00

Business
Model Analysis:
quali strategie
per vincere la sfida
della redditività

Nonostante la profittabilità delle Banche EU non sia tornata ai livelli pre-crisi, alcuni player negli ultimi anni hanno performato significativamente sopra la media



Nel 2017 i profitti aggregati delle banche *significant* europee sono circa i 3/4 dei livelli pre-crisi



BCE - SSM thematic review

Nel 2017 il **RoE medio** delle **Banche EU** è pari al 6%, meno della metà del livello pre-crisi nel 2006...

...e il **RoA medio** è pari allo **0,4%** in confronto allo **0,6%** nel **2006**



I **livelli di profittabilità** delle Banche nell'area Euro non hanno **ancora** recuperato i **valori pre-crisi**, a differenza di quanto è avvenuto a livello extra-europeo (US)⁽¹⁾



BCE negli ultimi anni ha posto fra le aree prioritarie della vigilanza bancaria i **modelli di business** e le **determinanti della redditività**⁽²⁾



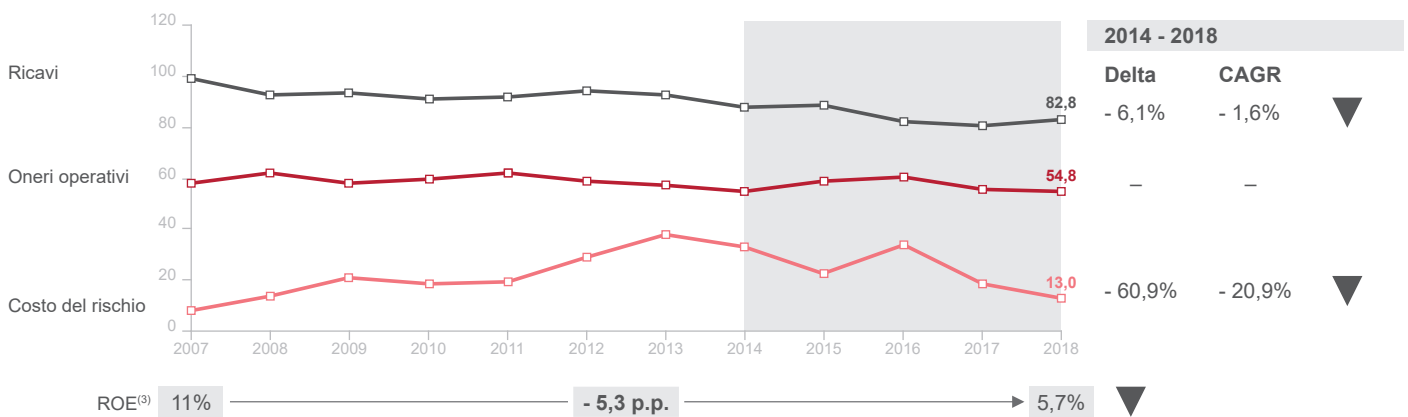
Tra il 2014-2017 i **best performers** hanno registrato **ROE di poco superiori all'8%**

Secondo le analisi di BCE, nonostante i numerosi ostacoli alla profittabilità, negli ultimi anni **alcuni player** hanno **performato** significativamente **sopra la media** grazie all'adozione di **Business Model** e **Strategie** ritagliate sulle **proprie specificità**⁽¹⁾



Anche in Italia, a fronte di un recente miglioramento della profittabilità a livello di sistema bancario, si evidenziano alcuni top performer

Evoluzione financials settore bancario (2007-2018, €Mld)



Confronto tra modelli di business: principali KPI (2017)

	ROE	Cost income	P/ BV	CET1 ratio
Italian Challenger Banks vs. Banche tradizionali	+5,6 p.p.	-11,8 p.p.	3,5x	+3,1 p.p.
Challenger Banks⁽⁴⁾	17,2%	49,0%	1,9	15,5%
Banche Tradizionali⁽⁵⁾	-	-	÷	-
Banche Tradizionali⁽⁵⁾	11,6%	60,8%	0,4 ⁽⁶⁾	12,4%
EU Challenger Banks⁽⁷⁾	12,3%	68,5%	2,0 ⁽⁸⁾	13,3%

La comprensione del proprio business model è chiave per individuare le leve per il raggiungimento di livelli di profittabilità soddisfacenti e sostenibili

Principali fattori che secondo BCE influenzano la redditività delle banche dell' area-euro⁽¹⁾



Contesto di mercato

Scenario **economico incerto** e perdurare dell'attuale «low yield environment»;

Elevata **frammentazione** del mercato;

Emergere di **nuovi modelli di business** specialistici (Challenger banks) e ad elevato contenuto innovativo (Fintech) che incontrano il favore dei clienti.



Costi Operativi

Elevati costi di **struttura** e di **governance** ereditati dal precedente ciclo di espansione;

Modelli distributivi incentrati sulle filiali il cui numero resta elevato in molti paesi dell'area-euro (es. più di 40 branches per 100,000 abitanti).



NPL Legacy & Impairment

Stock di NPL che, nonostante stia diminuendo in molti paesi dell'area-euro, resta **ancora troppo alto** rispetto agli standard internazionali (US).

Possibili soluzioni individuate⁽¹⁾

Innovation & Diversification

Incrementare le attività **fee and commission-based** attraverso la **diversificazione** e l'**ingresso** in nuovi mercati/business;

Perseguire la **crescita dimensionale** (scala) attraverso **operazioni di M&A**;

Rispondere all'evoluzione dei bisogni dei clienti **innovando la value proposition** attraverso strategie di **digitalizzazione** (es. Customer Experience, Big data enabled tailored offer).

Cost-Efficiency

Adottare un **approccio strategico al cost management** (Approccio «Fit for growth»);

Investire nella **trasformazione digitale** e nell'**innovazione tecnologica** (efficientamento dei processi operativi).

NPL Resolution

Ridurre lo stock di NPL attraverso provisioning, write-off o affidamento a servicer specializzati;

Sviluppare un **team** interno dedicato alla **gestione** degli NPL.



La **redditività** delle banche deve migliorare ulteriormente⁽⁹⁾ e anche quest'anno **continuerà ad essere oggetto dell'ordinaria attività di vigilanza**, anche nell'ambito del processo di revisione e valutazione prudenziale (Supervisory Review and Evaluation Process, SREP)

Strategy& ha elaborato un approccio per supportare l'esecuzione della BMA e perseguire una profittabilità sostenibile

Fase	Obiettivi della fase	Deliverable
1 Valutazione preliminare	<p>Identificazione delle Business Area (BA) rilevanti in termini di redditività e rischiosità;</p> <p>Identificazione del cluster di appartenenza dell'ente, ai fini di peer analysis e benchmarking.</p>	<p>Report di sintesi sulle performance reddituali e di rischiosità delle BA rilevanti;</p> <p>Benchmarking vs peers.</p>
2 Analisi del contesto di business	<p>Analisi del contesto macroeconomico, regolamentare, tecnologico e socio-demografico, competitivo e individuazione dei potenziali trend futuri;</p> <p>Identificazione dei rischi e opportunità relativi al mercato in cui opera la banca.</p>	<p>Overview sulle principali caratteristiche e trend del contesto esterno;</p> <p>SWOT analysis sul contesto esterno.</p>
3 Analisi del modello di business corrente	<p>Analisi delle performance economico finanziarie (redditività, solidità, solvibilità etc..) e del risk appetite dell'ente per singola BA e a livello aggregato (i.e. analisi quantitativa);</p> <p>Comprensione della efficacia della value proposition di ciascuna BA ed individuazione dei principali driver di vantaggio competitivo (i.e. analisi qualitativa).</p>	<p>Analisi dei driver di profittabilità di natura economico-finanziaria;</p> <p>Analisi dei fattori chiave di successo per ciascuna BA;</p> <p>Benchmarking vs peers.</p>
4 Analisi della strategia e dei piani finanziari	<p>Review del piano industriale e della strategia dell'ente con particolare focus su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • obiettivi • risultati economico-finanziari • fattori di successo e abilitanti delle strategie del piano • ipotesi di piano 	<p>Review dei principali fattori di successo e della strutturazione delle ipotesi di piano;</p> <p>Benchmarking vs peers.</p>
5 Valutazione della viabilità e sostenibilità di ciascuna Business Area	<p>Valutazione della strategia in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • plausibilità delle ipotesi di piano • raggiungibilità degli obiettivi • attendibilità dei risultati economico-finanziari • rischi di mancata realizzazione del piano 	<p>Valutazione sintetica della sostenibilità della strategia per BA;</p> <p>Individuazione di punti di vulnerabilità e possibili azioni di intervento.</p>
6 Valutazione della viabilità e sostenibilità della strategia di portafoglio ⁽¹⁰⁾	<p>Valutazione della strategia in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • grado di sinergia tra le BA • concentrazione • grado di innovazione • rischiosità di portafoglio <p>Analisi di resilienza (impatti sui risultati in base alla sensitivity su ipotesi di piano).</p>	<p>Valutazione sintetica della sostenibilità e della strategia di portafoglio;</p> <p>Individuazione di punti di vulnerabilità e possibili azioni di intervento.</p>

Il nostro Team

Strategy & (in precedenza Booz & Co.) è tra le più antiche società di consulenza strategica del mondo. Nel 2014, Booz & Company e PwC hanno unito le forze e costituito un network di consulenza globale che fornisce servizi di consulenza end-to-end con il marchio Strategy&. Globalmente, Strategy & conta oltre 4.500 professionisti in 57 uffici; Strategy& Italia dal 2016 ha sviluppato il suo posizionamento nella consulenza strategica per i servizi finanziari con un team dedicato di professionisti e capacità verticali su argomenti chiave e principali settori industriali: retail e corporate banking, insurance, asset & wealth Management e specialty finance. Il nostro team integrato è in grado di supportare i clienti su tematiche di strategia aziendale, trasformazioni su larga scala, nuovi modelli di business e innovazione, operazioni straordinarie di carattere strategico creando valore tangibile per le loro attività.

Francesco Legrenzi
Strategy& | Partner

+39 366 9607919
francesco.legrenzi@strategyand.it.pwc.com

Pier Paolo Masenza
PwC | Partner

+39 348 2505003
pierpaolo.masenza@pwc.com

Ennio La Monica
Strategy& | Associate Partner

+39 335 7467524
ennio.la.monica@strategyand.it.pwc.com

Gabriele Guggiola
PwC | Associate Partner

+39 346 5079317
gabriele.guggiola@pwc.com

Edoardo Costa
Strategy& | Director

+39 342 5729656
edoardo.costa@strategyand.it.pwc.com

Alessandro Beretta
PwC | Senior Manager

+39 346 5417767
alessandro.beretta@pwc.com

- (1) BCE - SSM thematic review on profitability and business models – Profitability and business models remain under pressure; Paper BCE «How can euro area banks reach sustainable profitability in the future?»;
- (2) BCE – Vigilanza bancaria della BCE: priorità di vigilanza dell'MVU per il 2018;
- (3) ROE al netto delle componenti straordinarie; Fonte: rielaborazioni Strategy& su dati Banca d'Italia – Appendice statistica della relazione annuale
- (4) Include Banca Farmafactoring, Banca Sistema, Banca IFIS e doBank;
- (5) Include UniCredit, Intesa Sanpaolo, Banco BPM, UBI e BNL;
- (6) Include UniCredit, Intesa Sanpaolo, Banco BPM e UBI;
- (7) Include Shawbrook Group, Close Brothers, Metro Bank e Aldermore;
- (8) Include Close Brothers e Metro Bank;
- (9) EBA Risk Dashboard Q3 2018;
- (10) Inteso come aggregato di tutte le business line / area.

strategyand.pwc.com