



## ***Fare banca nell'era del «capitale intangibile»***

*Modena, 4 ottobre 2019*

**Ciro Vacca**  
*Banca d'Italia*  
*Capo del Servizio Supervisione Bancaria 1*





## STRUTTURA DELL'INDUSTRIA BANCARIA ITALIANA



Tipologia intermediari bancari	2017	% in termini di totale attivo sistema	MAGGIO 2019	% in termini di totale attivo sistema
Gruppi bancari	58	-	52	-
Gruppi bancari significativi	11	-	13	-
Banche significative	100	74%	327	81%
Banche meno significative	405	26%	178	19%

FONTE: ELABORAZIONE SU DATI BANCA D'ITALIA



# SPORTELLI BANCARI IN EUROPA

(Fonte: Mediobanca)



## Numero di sportelli bancari e var. 2018/2008

Principali paesi	2008	2017	2018	Var. 2018/2008	Var.% 2018/2008
Danimarca	2.192	1.007	958	-1.234	-56,3
Svezia	2.025	1.978	1.453	-572	-28,2
Olanda	3.421	1.619	1.489	-1.932	-56,5
Belgio	4.316	3.195	2.983	-1.333	-30,9
Polonia	12.914	13.855	12.645	-269	-2,1
Italia	34.169	27.374	25.454	-8.715	-25,5
Spagna	46.065	27.480	26.166	-19.899	-43,2
Germania	39.531	30.072	27.887	-11.644	-29,5
Francia	39.467	37.209	36.519	-2.948	-7,5
EU27	225.397	173.059	162.857	-62.540	-27,7



# DIPENDENTI BANCARI IN EUROPA

(Fonte: Mediobanca)



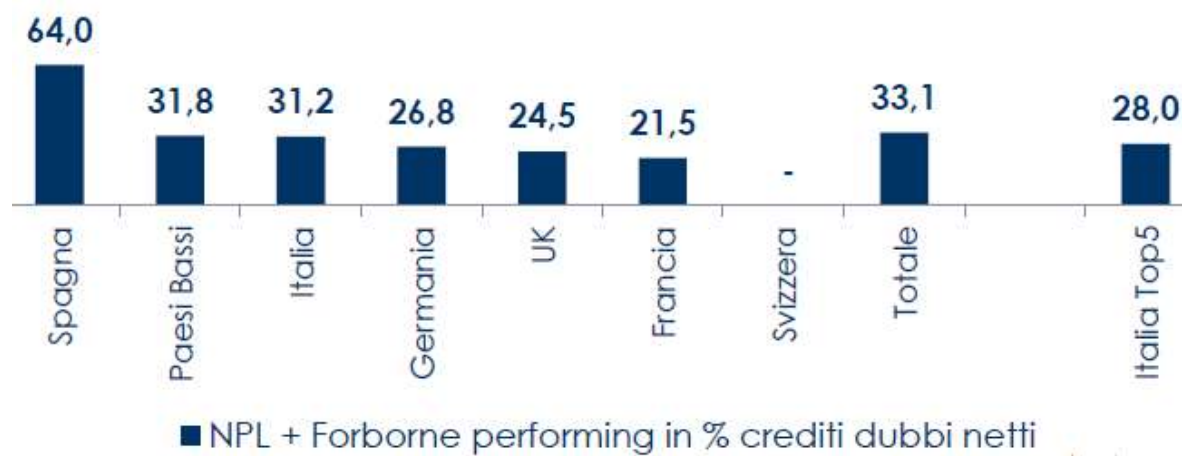
## Numero dei dipendenti bancari e var. 2018/2008

Principali paesi	2008	2017	2018	Var. 2018/2008	Var.% 2018/2008
Danimarca	52.830	42.240	41.737	-11.093	-21,0
Svezia	50.115	70.877	52.255	2.140	4,3
Olanda	116.000	75.215	72.199	-43.801	-37,8
Belgio	65.985	53.059	51.740	-14.245	-21,6
Polonia	188.969	168.800	166.011	-22.958	-12,1
Italia	338.035	281.928	274.056	-63.979	-18,9
Spagna	276.497	183.053	179.055	-97.442	-35,2
Germania	685.550	597.319	564.935	-120.615	-17,6
Francia	424.536	409.925	408.941	-15.595	-3,7
EU27	2.766.455	2.371.483	2.296.454	-470.001	-17,0



# LA QUALITA' DEL CREDITO IN EUROPA

(fonte: Mediobanca)



Sono considerate “**forborne**” le esposizioni creditizie per le quali siano state concesse modifiche delle condizioni contrattuali o un rifinanziamento totale o parziale, a causa delle difficoltà finanziarie del debitore, che potrebbero determinare una perdita per il finanziatore



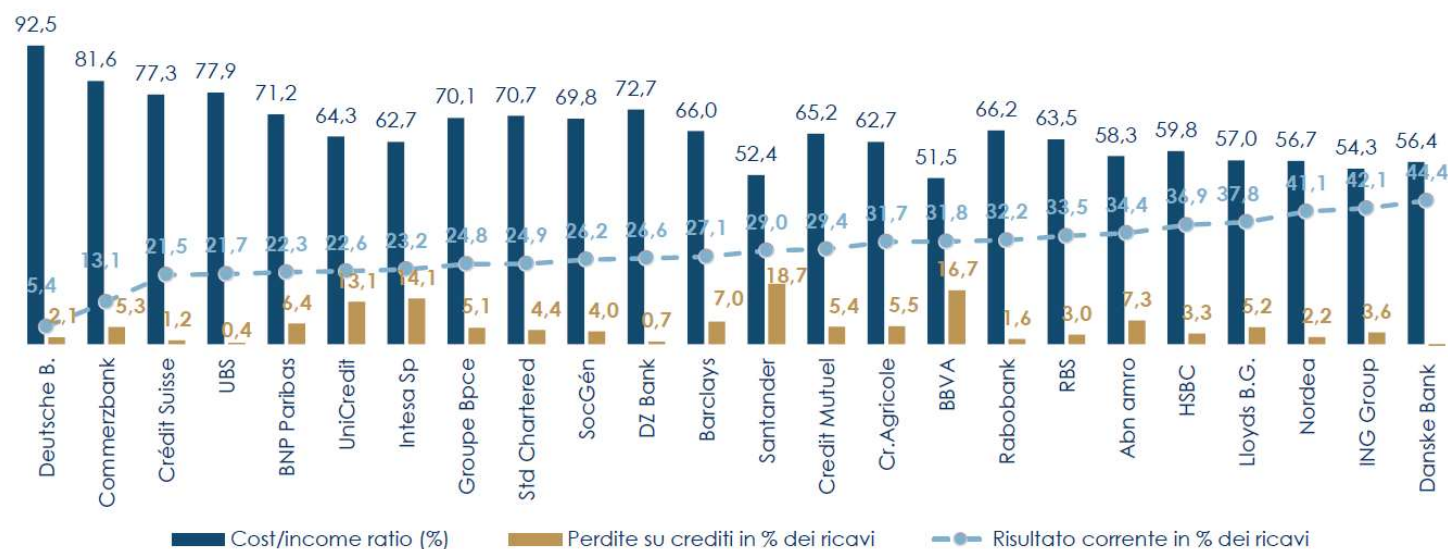
# COSTI, PERDITE E RICAVI CORRENTI DELLE PRINCIPALI BANCHE EUROPEE



(Fonte: Mediobanca)

I maggiori istituti: Europa

In % del ricavi, anno 2018



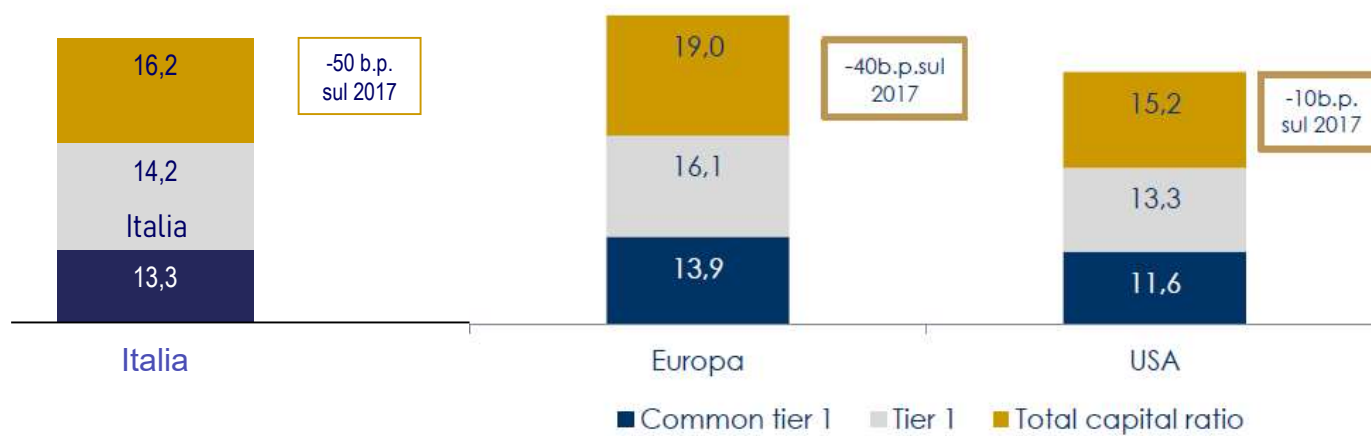
***I gruppi bancari con più bassi valori di cost/income sono quelli che conseguono più elevati ricavi correnti. Ergo, la redditività di una banca non è migliorabile solo con tagli dei costi.***

***Anche le banche Popolari e le BCC devono garantire condizioni di efficienza operativa ma, poiché per la mutualità, perseguono più contenuti obiettivi di ricavi e di ROE, l'azione sulla leva dei costi deve essere ancora più incisiva.***



# I RATIOS BANCARI IN EUROPA E NEGLI USA

(Fonte: Mediobanca - dati al 31.12.2018)

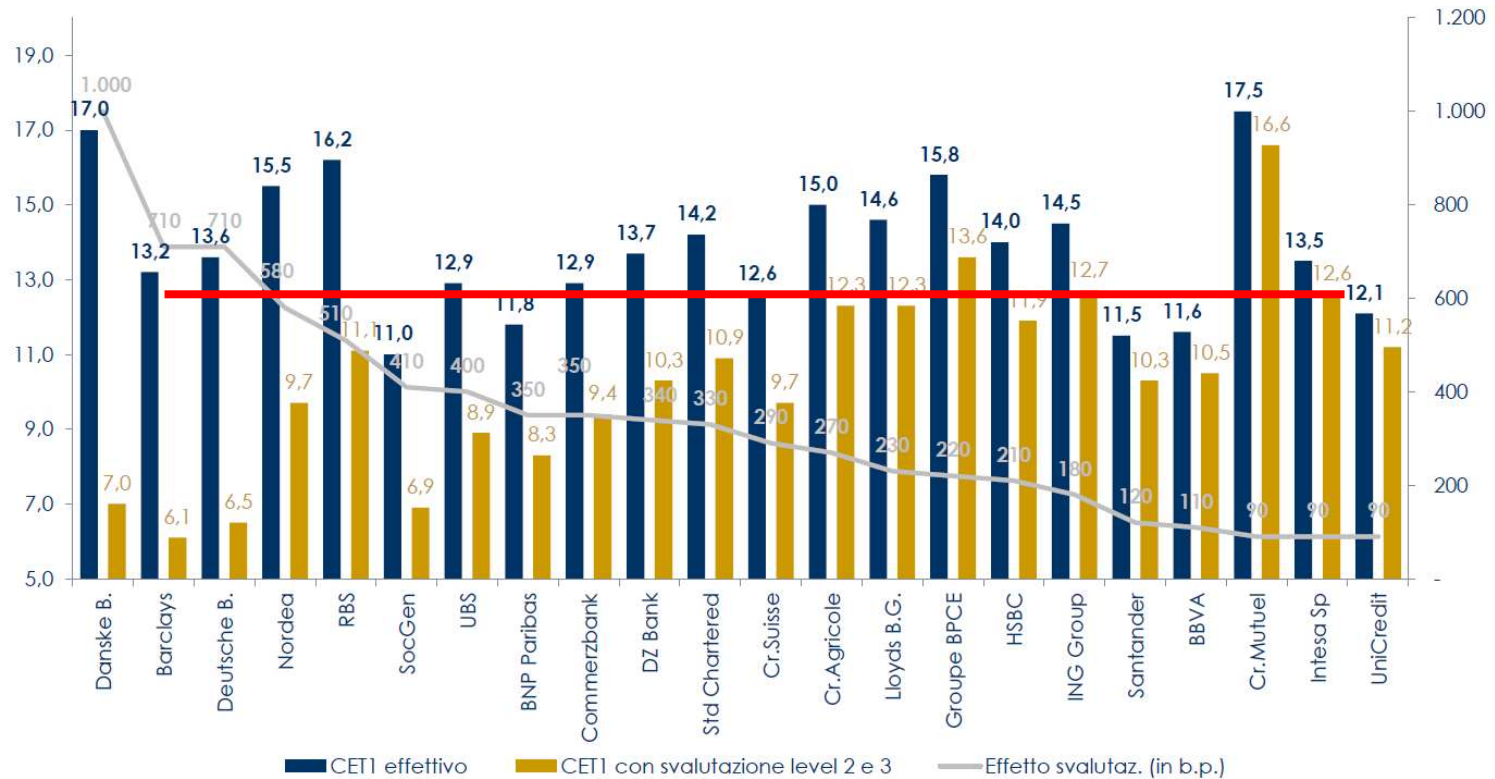




# I RATIOS BANCARI IN EUROPA CON RIDUZIONE DEL 5% FAIR VALUE DEI LT2-LT3



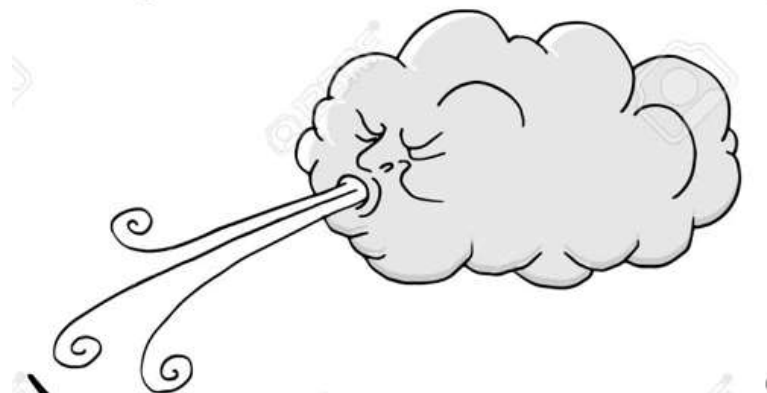
(dati al 31.12.2018 – fonte Mediobanca)



♦ Con una riduzione del 5% del f.v. degli asset di livello 2 e 3, il CET1 complessivo diminuirebbe di 290 b.p., con forte variabilità tra i diversi istituti



# QUANDO CAMBIA LA DIREZIONE DEL VENTO... OCCORRE RAPIDAMENTE REGOLARE LE VELE

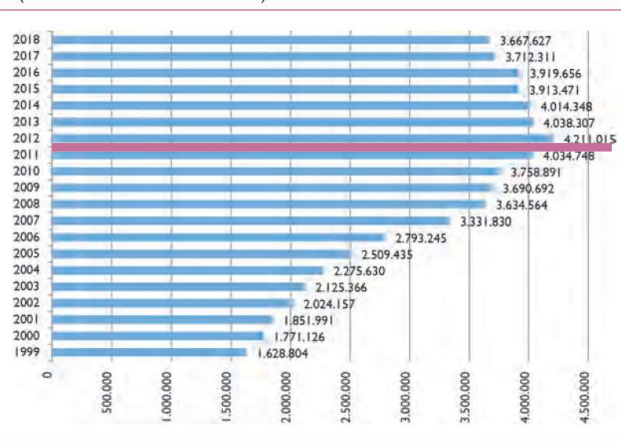




# LA REGOLAMENTAZIONE «SPINGE» VERSO SISTEMI FINANZIARI MENO BANCOCENTRICI



**L'evoluzione del totale dell'attivo delle banche italiane**  
(valori assoluti in milioni di euro)



FONTE: ELABORAZIONE SU DATI BANCA D'ITALIA

**Prestiti bancari alla clientela (1)**  
(dati mensili; variazioni percentuali sui 12 mesi)

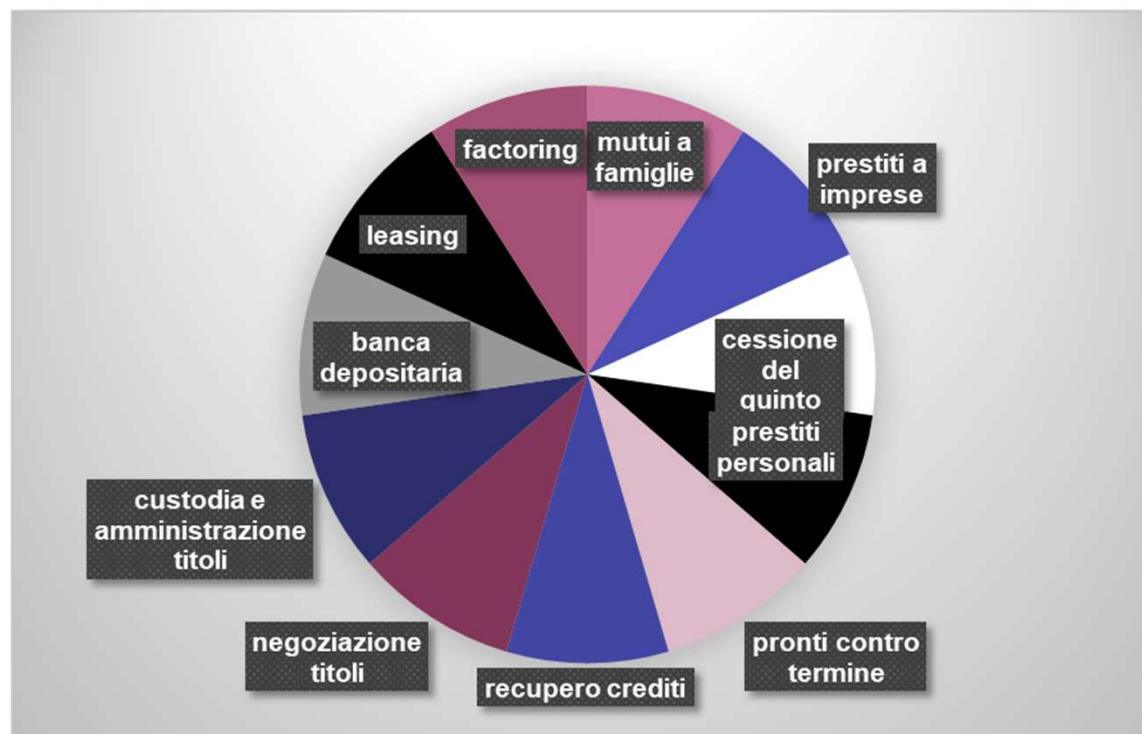


Fonte: segnalazioni di vigilanza.

(1) Per marzo 2019 dati provvisori. I prestiti includono i pronti contro termine e le sofferenze. Le variazioni percentuali sono corrette per tenere conto dell'effetto contabile di cartolarizzazioni, riclassificazioni, aggiustamenti di valore, aggiustamenti di cambio e altre variazioni non derivanti da transazioni; cfr. nella sezione Note metodologiche dell'Appendice la voce Banche: situazione riassuntiva del conti.

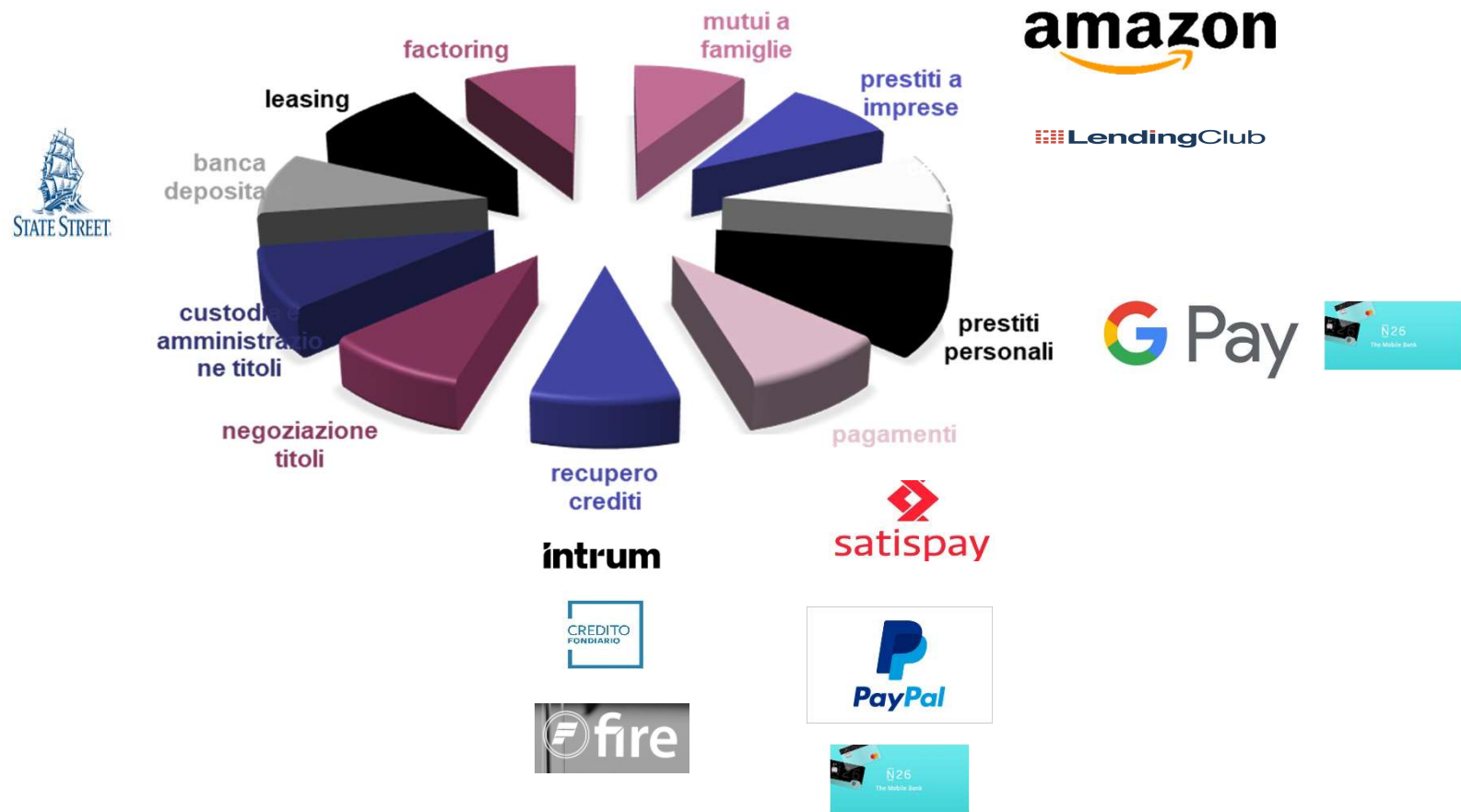


# LA CATENA DI VALORE DEL BUSINESS BANCARIO PRIMA DELL'ERA DIGITALE





# LA CATENA DI VALORE DEL BUSINESS BANCARIO NELL'ERA DIGITALE



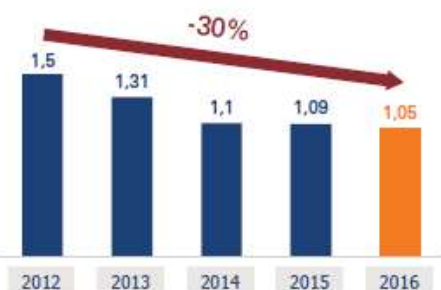


# CAMBIANO LE PREFERENZE DEI CLIENTI E SI RIDUCE IL LORO LIVELLO DI FIDELIZZAZIONE



(Fonte: Rapporto Amborsetti 2019)

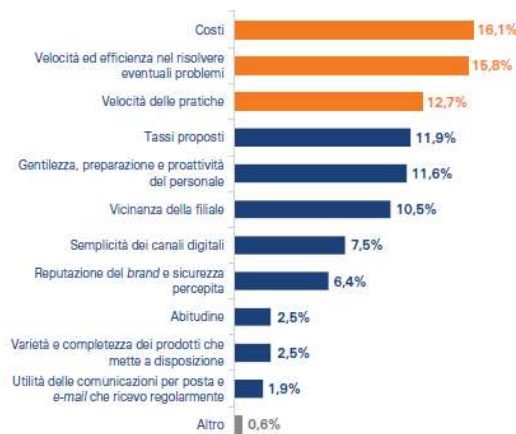
Frequenza di visite mensili presso lo sportello in Italia (volte/mese), 2012-2016



Utilizzatori di mobile banking in Italia (% di clienti bancarizzati), 2012-2017



**Figura 3.22 |**  
Risposte alla domanda "Quali di questi aspetti sono i più importanti tra quelli che influenzano il Suo utilizzo di una banca rispetto ad altre?" (possibilità di risposta multipla; massimo 3 opzioni di risposta; valori percentuali sul totale delle risposte), 2019? (valori percentuali), 2019.  
Fonte: risultati della survey "le Banche del Futuro", condotta da The European House - Ambrosetti e Openjobmetis, 2019.



**Santander investe 20 miliardi nel digitale**



**Paribas investe 3 miliardi nel digitale**



# PER GRANDI INVESTIMENTI OCCORRONO GRANDI DIMENSIONI



(Fonte: Mediobanca)

Ranking

Totale attivo nel 2018 e nel 2017, € mld., a cambi costanti (1)

Rank (2018)	Rank (2017)	Paese		2018	2017	Rank (2018)	Rank (2017)	Paese		2018	2017
1	1	CN	ICB of China	3.517	3.313	24	29	FR	Credit Mutuel	853	813
2	3	CN	Ag. Bank of China	2.871	2.673	25	28	CN	Industrial Bank	853	815
3	2	CN	China Construct. B.	2.856	2.726	26	22	IT	UniCredit	848	854
4	4	US	J.P.Morgan Chase	2.703	2.652	27	24	JP	Norinchukin Bank	842	834
5	5	CN	Bank of China	2.701	2.472	28	30	CH	UBS	837	813
6	6	JP	Mitsubishi	2.472	2.439	29	25	IT	Intesa Sanpaolo	817	830
7	8	JP	BofA	2.305	2.266	30	32	CN	Shanghai P. Dev. Bank	799	779
8	9	FR	BNP Paribas	2.276	2.046	31	27	CH	Crédit Suisse	780	821
9	7	UK	HSBC	2.275	2.297	32	26	UK	RBS	776	825
10	10	US	Citigroup	1.980	1.909	33	34	CN	China Citibank	770	721
11	11	FR	Credit Agricole G.	1.853	1.837	34	33	CN	China Minsheng B.	761	749
12	12	US	Wells Fargo	1.677	1.726	35	36	ES	BBVA	693	701
13	14	JP	Sumitomo	1.618	1.582	36	37	NL	Rabobank	649	665
14	13	JP	Mizuho F.G.	1.595	1.629	37	35	FI	Nordea	625	707
15	16	ES	Santander	1.501	1.482	38	38	UK	St. Chartered	610	586
16	15	DE	Deutsche Bank	1.368	1.494	39	39	DE	DZ Bank	527	513
17	17	FR	SocGen	1.367	1.339	40	40	DE	Commerzbank	514	505
18	19	FR	Gr. Bpce	1.295	1.266	41	41	DK	Danske Bank	496	493
19	18	UK	Barclays	1.288	1.291	42	42	US	U.S. Bancorp	409	404
20	20	CN	Bank of Comm.	1.210	1.148	43	43	NL	Abn Amro	381	393
21	21	UK	Lloyds B.G.	952	960	44	44	US	PNC	334	333
22	23	NL	ING Group	887	846	45	46	US	Capital One	325	319
23	31	CN	China Merchants B.	857	800	46	45	US	N.Y.Mellon	322	332



# DAL «CAPITALE TANGIBILE» A QUELLO «INTANGIBILE»



***tangible-rich economy***



***intangible-rich economy***



I canali distributivi fisici perdono di importanza



Outsourcing dei sistemi elaborativi



Deregolamentazione per favorire concorrenza



Assumono maggior peso nuovi rischi





# L'EVOLUZIONE «DARWINIANA» DELLE BANCHE

(Fonte: KPMG)



## La banca nel 20° secolo

Fisica  
Carta  
Filiali e persone  
Tecnologia proprietaria  
Chiusa  
Gerarchica  
Lenta  
Forte intensità di capitale  
Regolamentazione come barriera



## La banca nel 21° secolo

Digitale  
Dati  
Software ed esperienze  
Tecnologia di mercato  
Aperta  
Cooperativa  
Veloce  
Bassa intensità di capitale  
Regolamentazione come abilitatore



# COME ORIENTARE LE VELE?



## Internal Strategic Adequacy Assessment Process (Isaap)

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

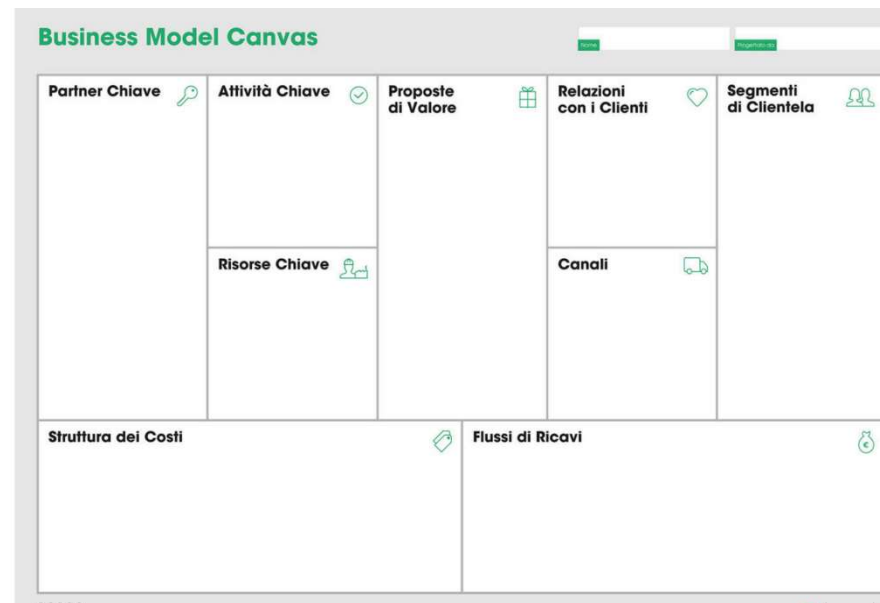
(Fonte: Bancaria 6/2019 – Di Antonio, Nieri, Costa, Guggiola)



# COSA SERVE PER LA REGATA...



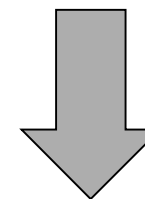
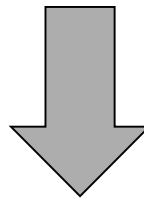
**D  
A  
T  
A  
  
Q  
U  
A  
L  
I  
T  
Y**



**C  
H  
I  
  
C  
O  
O  
R  
D  
I  
N  
A**



# DOVE PORTA IL VENTO?





## RIFLESSIONI FINALI





BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA



***Grazie per l'attenzione***

