

# Seminario: La Banca Digitale e le Reti Distributive Bancarie

Dipartimento di Management



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Salvatore Alioto

Roma, 2 maggio 2016

- **Il presidio del territorio: Italia ed Europa a confronto**

# IL Business Retail Bancario

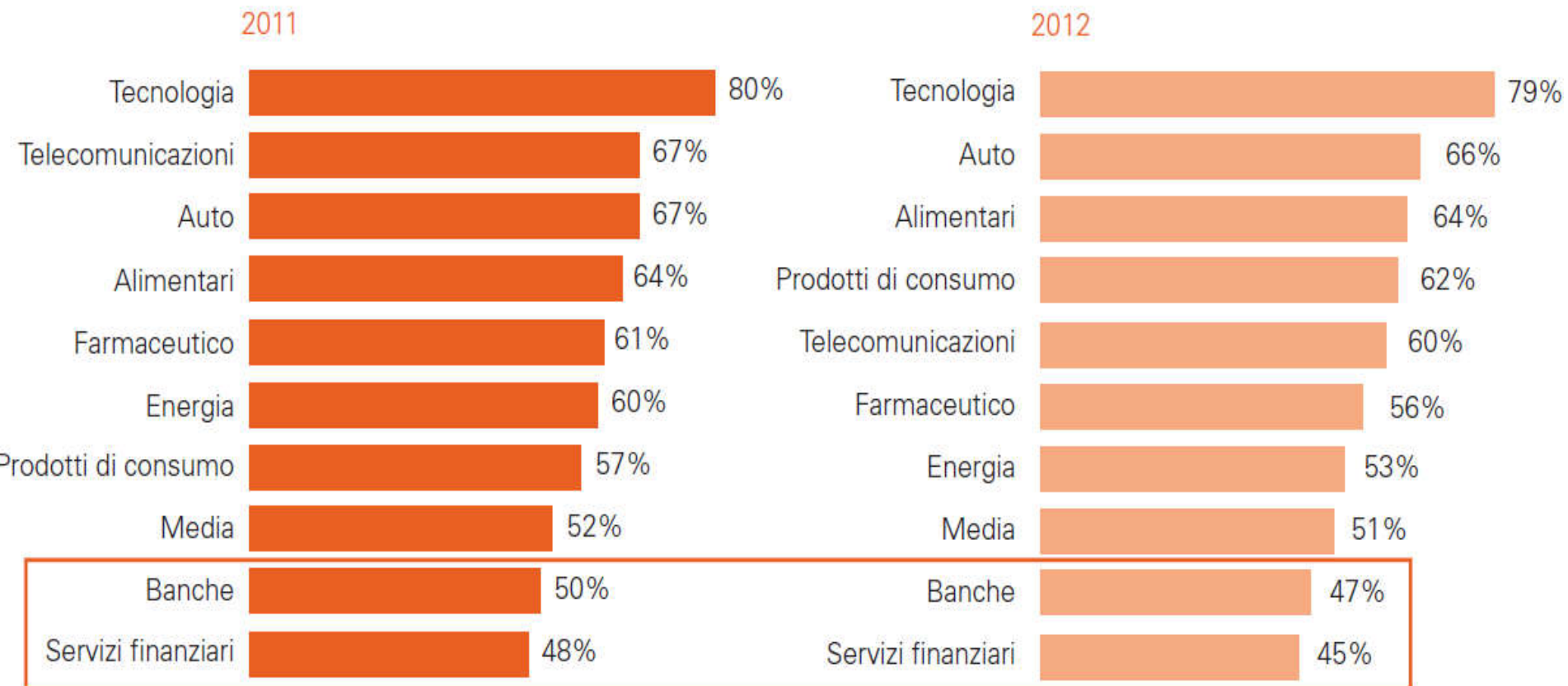
Tavola I

## Le tre dimensioni del business retail bancario

Dimensione retail	Dimensione servizi	Dimensione bancaria/finanziaria
- numerosità ed eterogeneità delle controparti	- intangibilità	- fiducia, quale elemento fondante questa attività economica
- centralità della distribuzione	- produzione e consumo in parte simultanei	- operatività a sistema
- obsolescenza di alcuni fattori distintivi l'offerta	- varietà e variabilità dell'outcome	- prossimità in senso logico
	- non avviene trasferimento di proprietà	
	- natura processuale dell'attività	
	- valore essenziale prodotto nelle interazioni acquirente- venditore	

# Indice Fiducia consumatori europei

## Indice della fiducia nei principali settori

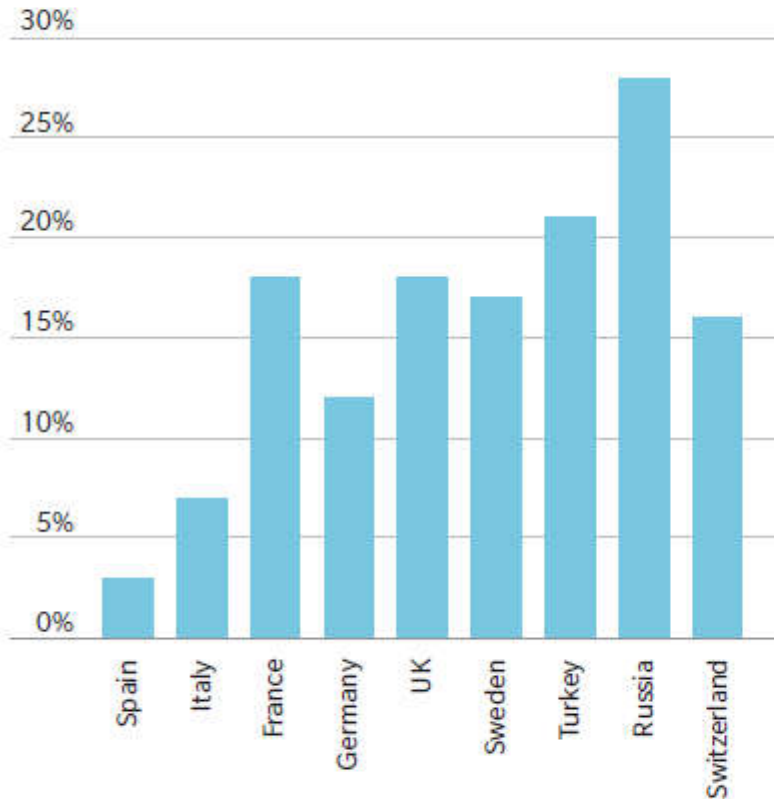


Fonte: Trust Barometer Edelman 2012

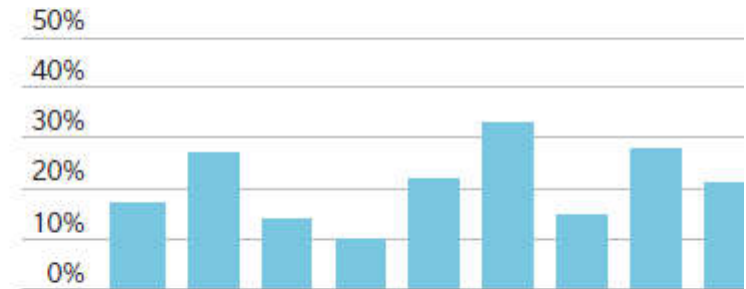
# Redditività Retail per Paesi e per Segmenti

EXHIBIT 4: ROE, POST TAX %, 2012

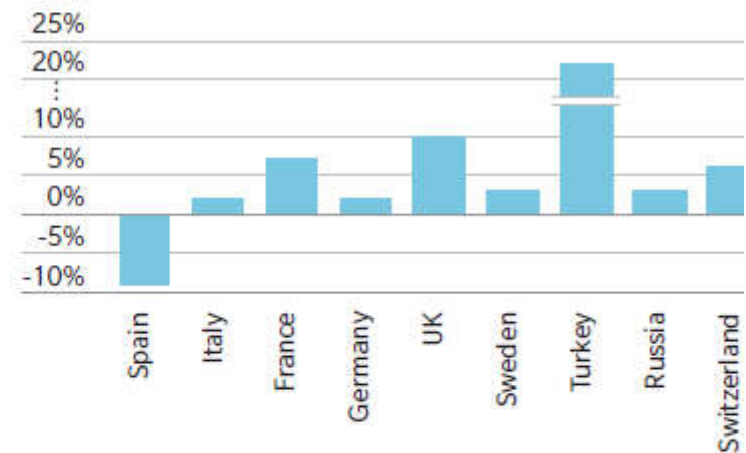
## BY COUNTRY



## INDIVIDUALS



## SMALL BUSINESS



Note: RoEs normalised with capital calculated as a percentage of RWAs, represented by the average of the Top 5 banks Core Tier 1 ratio in each country.

RoE figures include regulatory provisions whose 2012 increase has varied significantly across European countries.

ALM margin has been included in the total RoE calculation but not at segment level.

UK figures excluding PPI redress.

# Evoluzione del Quadro normativo in Europa

EXHIBIT 7: REGULATORY PRESSURES ON RETAIL BANKING

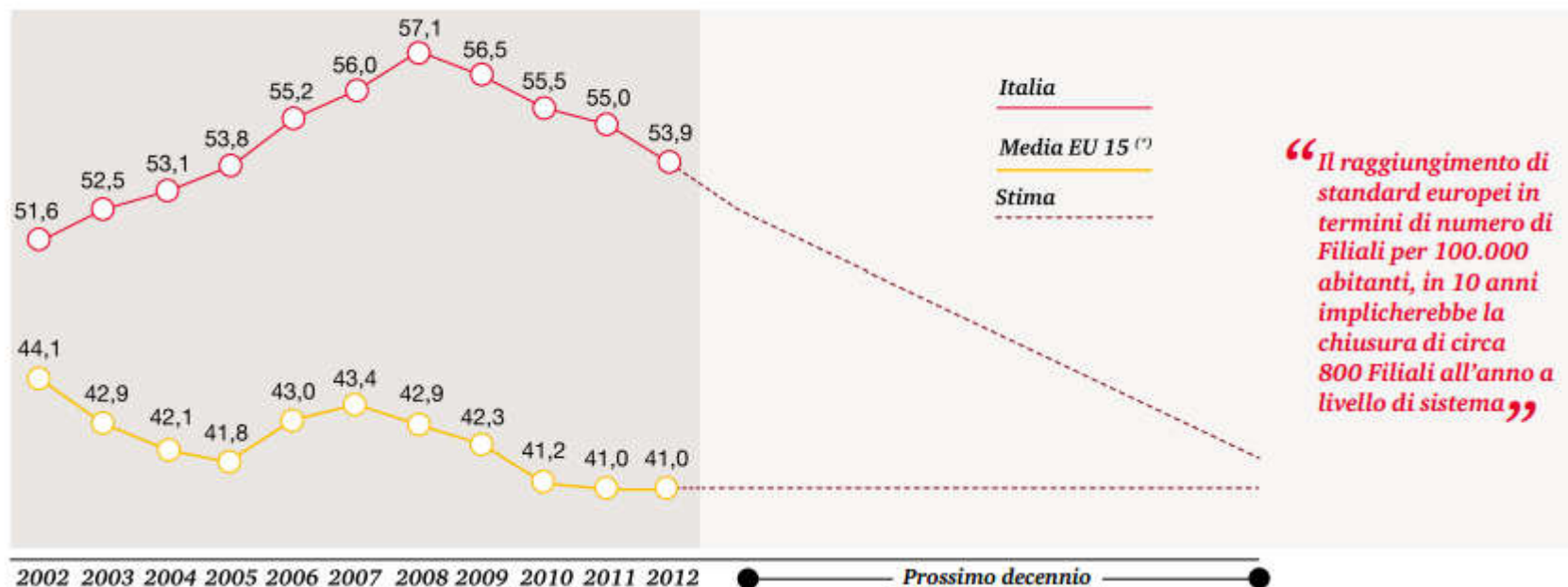
CATEGORY	REGULATION	ELEMENTS
BASEL 3	Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve quality of tier 1 capital, reduce leverage</li> <li>Improve counterparty credit risk requirements</li> </ul>
	Liquidity	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverage ratio</li> <li>Liquidity coverage ratio</li> <li>Net Stable Funding Ratio</li> </ul>
CONSUMER PROTECTION	Conduct risk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementation of Treating Customers Fairly and Know Your Customer (KYC) principles or equivalents</li> <li>Reporting/focus on handling of customer complaints</li> <li>Division of fees between sales and advisory for investment products (e.g. Retail Distribution Review (RDR) in UK)</li> <li>Reforms of Mortgage lending/borrowing, distribution and disclosure (e.g. MMR in UK)</li> </ul>
	Consumer credit	<ul style="list-style-type: none"> <li>EU Consumer Credit Directive has laid out principles on transparency, creditworthiness, right of withdrawal and early repayment</li> </ul>
	Deposit insurance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revision of deposit insurance limits, coverage and increase in awareness post-crises</li> </ul>
	Debt management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulatory initiatives that impact ability to collect consumer debt e.g. limitations on time to recover, data protection</li> </ul>
	Retail investment products	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consistent and effective standards for investor protection, ensuring a level-playing field for distributors &amp; providers</li> <li>"Packaged Retail Investment Products" (PRIIPs) definition in Europe covers a wide range of products</li> </ul>
REGULATORY INTERVENTION	Provisions/arrears/losses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stressed markets have already undertaken detailed tests around provisions, arrears and losses</li> </ul>
	Authorisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulators have tightened criteria around approval of deposit-taking banking licenses</li> <li>Impacts cross-border deposit-taking opportunities</li> </ul>
	Compensation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compensation regulation on deferrals, clawback, and instruments for payment e.g. G20, (FSB)</li> </ul>
	Supervisory approach	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increased regulator scrutiny and intervention post-crises</li> <li>Increased disclosure requirements following financial crises</li> </ul>
STRUCTURAL REFORM	Competition	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulation to increase competition e.g. ease of current account switching in UK</li> <li>EU competition commission have ruled on state aid, requiring divestments</li> </ul>
	Ring-fencing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposals for separation of retail and corporate/investment bank activities</li> </ul>
REDUCING SYSTEMIC RISK	Supervisory oversight	<ul style="list-style-type: none"> <li>Create Financial Stability Oversight Council in US: access to financial data through new Office of Financial Research, ability to demand higher prudential requirements</li> <li>Create European Systemic Risk Board in EU: identify risks, issue warnings via national regulators</li> </ul>
	G-SIFIs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institutions with global systemic importance (G-SIFIs) to have additional capital requirements</li> </ul>
	Living wills	<ul style="list-style-type: none"> <li>Create resolution and recovery plans: ringfence certain businesses</li> <li>UK, US propose Living Wills arrangements, France, Germany &amp; Switzerland considering</li> </ul>

# **L'evoluzione della rete degli sportelli – nuove tendenze**



# Dinamica del numero degli sportelli in Italia ed Europa

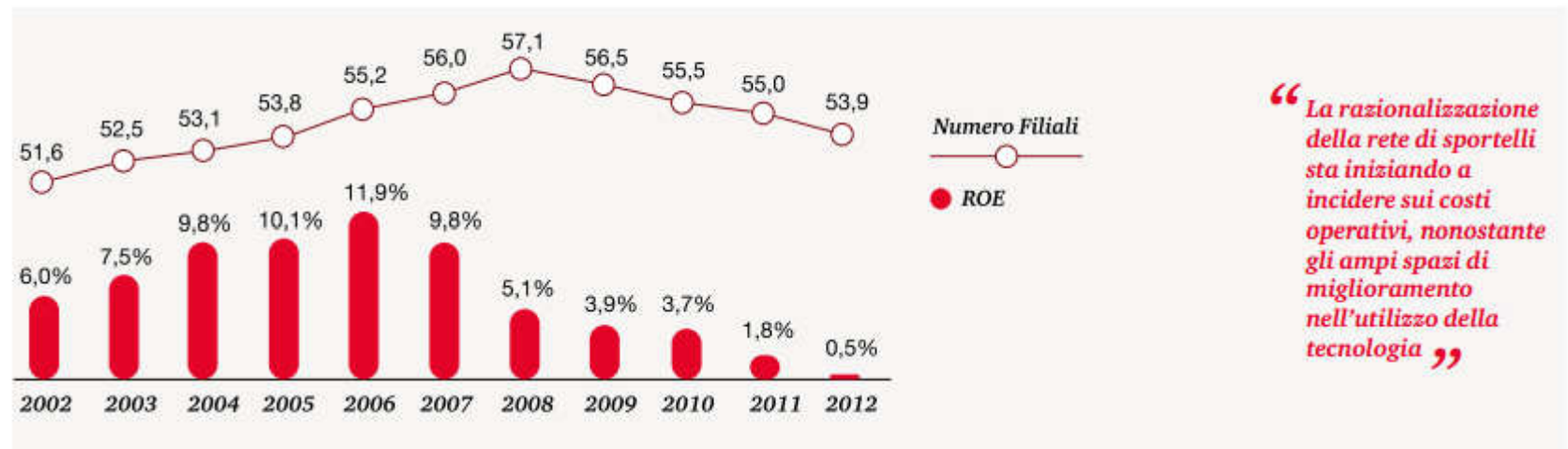
Trend del numero di sportelli in Italia ogni 100.000 abitanti





# Andamento del Roe nel settore bancario italiano

## Andamento del ROE\* e del numero di sportelli del settore bancario italiano



“ La razionalizzazione della rete di sportelli sta iniziando a incidere sui costi operativi, nonostante gli ampi spazi di miglioramento nell'utilizzo della tecnologia ”

(\*) Al netto delle componenti straordinarie

Fonte: analisi PwC su dati European Central Bank 2012 e su dati Banca d'Italia

## I principali trend e le implicazioni sulla Filiale



### Socio demografici

- Aumento della popolazione mondiale da 7 mld a 9,3 mld tra il 2011 e il 2050
- Crescita della popolazione urbana da 2,6 mld a 5,1 mld nel 2050 nei Paesi in via di sviluppo
- Crescita nulla della popolazione urbana nei Paesi sviluppati
- Riduzione, a livello globale, della popolazione nelle aree rurali
- Riduzione della popolazione (da 60 mln a 57 mln) e invecchiamento tra il 2011 e il 2050
- Crescita nulla della popolazione urbana con lieve de-urbanizzazione nelle grandi città
- Stima riduzione della popolazione nelle aree rurali

- Opportunità di crescita della rete commerciale nei Paesi in via di sviluppo
- Razionalizzazione del modello distributivo basato sulla centralità delle Filiali nei Paesi sviluppati

### Digitalizzazione

- Diffusione dell'utilizzo di internet (media principali Paesi sviluppati 80% - media principali Paesi in via di sviluppo circa 50%)
- Elevato utilizzo quotidiano di internet (media EU 62%)
- Utilizzo medio di internet tramite tecnologia mobile pari al 40% della popolazione europea (70% nella fascia tra i 16 e i 24 anni)
- Utilizzo quotidiano di internet inferiore alla media europea (circa 50%)
- Utilizzo medio di internet tramite tecnologia mobile minore del 20% della popolazione italiana (53% nella fascia tra i 16 e i 24 anni)
- Elevata penetrazione di utilizzo di social network rispetto i Paesi europei (circa 36 milioni hanno un account social, di questi, 24 milioni hanno fatto almeno un accesso nell'ultimo mese)

- Fidelizzazione tramite la personalizzazione del servizio offerto al Cliente che ha la possibilità di confrontare le offerte dei concorrenti da molteplici fonti, portandolo a scegliere il prodotto in base alla mera convenienza

### Competizione

- Processi di liberalizzazione e innovazione tecnologica che aumentano la competizione
- Ingresso di player non bancari che offrono strumenti transazionali tradizionali
- In Europa, nel 2012, 568 istituti di pagamento (IP), money transfer e moneta elettronica (IMEL) di cui 39,4% UK, 2203 piccoli IP (44,8% Polonia e 43,6% UK) e 71 IMEL (di cui in 42% UK)
- Presenza nel 2013 di 56 istituti di pagamento, in crescita rispetto ai 45 del 2012
- Gli IP sono costituiti da imprese di diversi settori, quali ad esempio il settore del turismo, il settore della GDO delle poste private
- Aumento della competizione per effetto della diffusione di Banche online che minacciano i ricavi delle Banche tradizionali

- Con l'entrata nel mercato di nuovi player aumenta il livello di competizione di tutto il settore, incidendo sulla convenienza di utilizzo della Filiale per operazioni tipicamente transazionali



### Cliente

- Aumento della consapevolezza sui prodotti dettata dalla disponibilità di accesso alle informazioni e condivisione delle esperienze
- Diffusione dell'utilizzo dell'internet banking (media EU circa il 40%)
- L'acquisto di prodotti on-line interessa in media il 38% dei cittadini UE
- Diffusione dell'utilizzo dell'internet banking inferiore alla media europea (media Italia 22%)
- L'acquisto di prodotti on-line interessa in media il 14% dei cittadini italiani

- La diffusione dell'informazione e la possibilità di confrontarsi, anche via web/social, su temi bancari rendono il consumatore più consapevole sulle scelte di acquisto dei prodotti bancari
- La Filiale dovrebbe incrementare gli sforzi di *education* del Cliente verso strumenti self service (vedi internet banking, ATM)
- Esigenza di incrementare la trasparenza relativa all'offerta di prodotti/servizi per aumentare la *loyalty* di coloro che prendono le decisioni basandosi su informazioni reperite da canali virtuali

# Azioni delle banche in Italia

## I 3 modelli distributivi di rete con focus sulla Filiale

	<i>Tradizionale</i>	<i>Articolato</i>	<i>Evoluto Flessibile</i>
<i>Descrizione</i>	Modello indifferenziato. Tutte le Filiali hanno la stessa, o molto simile, operatività	Modello con operatività fortemente differenziata tra Filiali (es. hub & spoke, modello a stella, ...)	Modello di Filiale fortemente diversificato, adottando una pluralità di modelli di servizio
<i>Modello di Servizio Operativo (Target Operating Model - TOM)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Operatività completa per tutte le Filiali</li><li>• Unico modello di servizio e operativo</li><li>• Processi di middle e back office eseguiti in Filiale</li><li>• Significativa operatività del personale di Filiale su attività non di fronting con il Cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Operatività completa inclusiva dei prodotti/servizi complessi, nelle Filiali capofila</li><li>• Operatività ridotta nelle Filiali satellite</li><li>• Processi di middle e back office centralizzati nelle filiali capofila o accentrati presso <i>shared service center</i></li><li>• Personale di Filiale maggiormente orientato alle attività di consulenza alla clientela</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Differenziato e flessibile, in base al modello di Filiale prescelto</li></ul>
<i>Modello di relazione Banca-Cliente</i>	 <p><i>Un modello adatto a tutti</i></p>		 <p><i>Più modelli per adattarsi ad ogni tipologia di clientela</i></p>

Fonte: analisi Prof. 2014

# Revisione modello distributivo delle banche in Italia

