

[www.pwc.com/it](http://www.pwc.com/it)

# *Strategy Financial Services*

## *Trasformazione digitale e il ruolo delle banche "on-line" in Italia*



2014

**pwc**

---

# ***Contents***

---

<b>Section</b>	<b>Overview</b>	<b>Page</b>
1	La digital transformation nel mondo e in Italia	1
2	Gli effetti del digitale nel settore bancario	9
3	Il ruolo delle banche digitali in Italia	15
4	Uno sguardo al futuro tra 5-10 anni	26

---

# *La digital transformation nel mondo e in Italia*

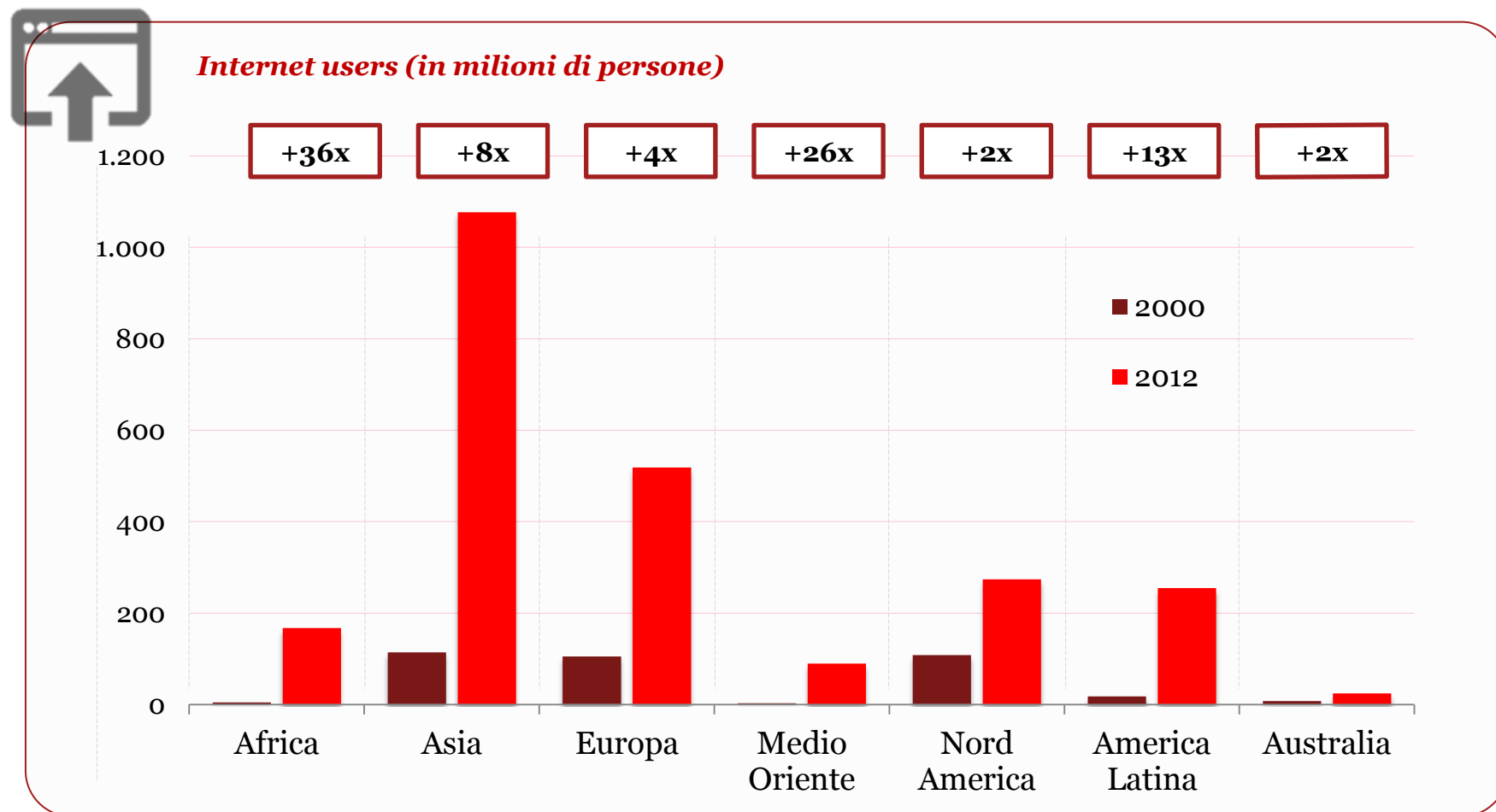
# *1*

# La “digital transformation” sta cambiando il modo di vivere ed interagire con il mondo che ci circonda



<http://www.statisticbrain.com>  
<http://mobithinking.com/>

## La trasformazione digitale è un *fenomeno globale* ...

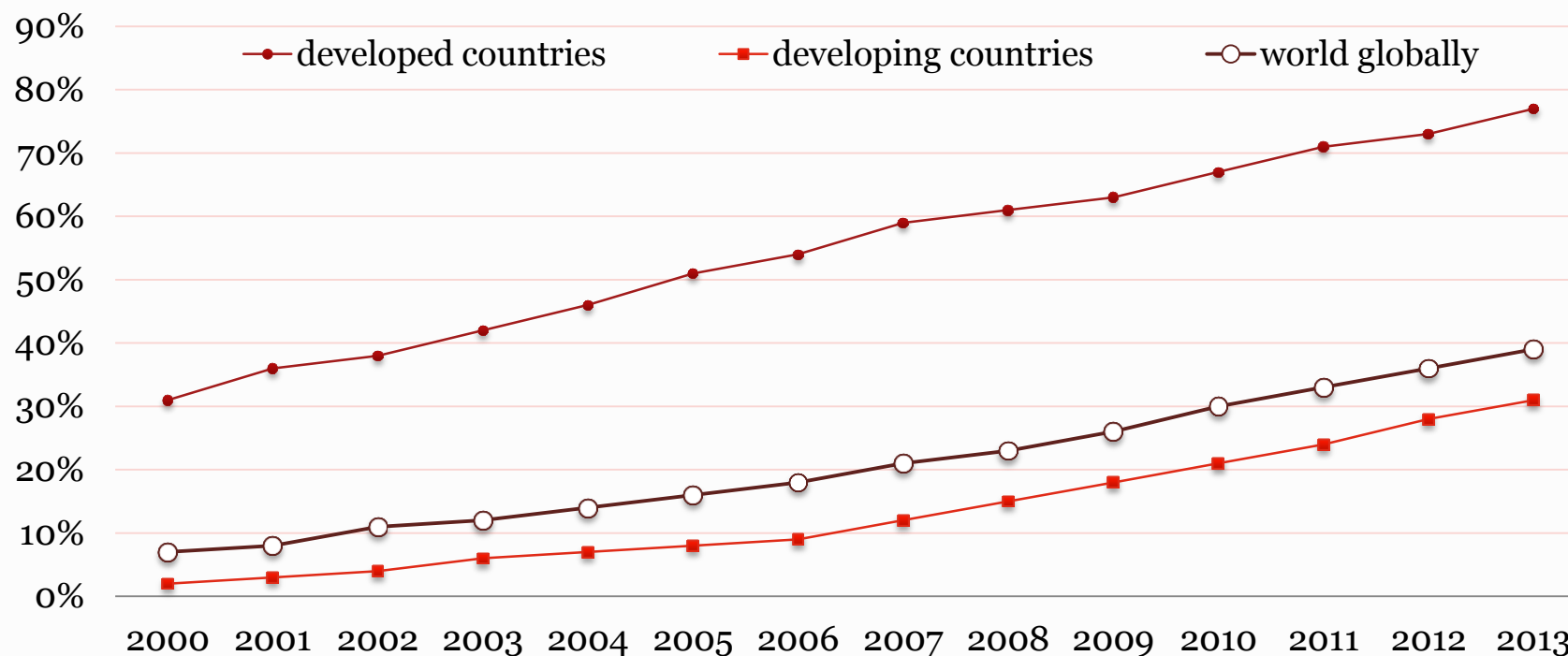


[http://en.wikipedia.org/wiki/Global\\_Internet\\_usage](http://en.wikipedia.org/wiki/Global_Internet_usage)  
<http://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>

## ... in progressiva e costante espansione...

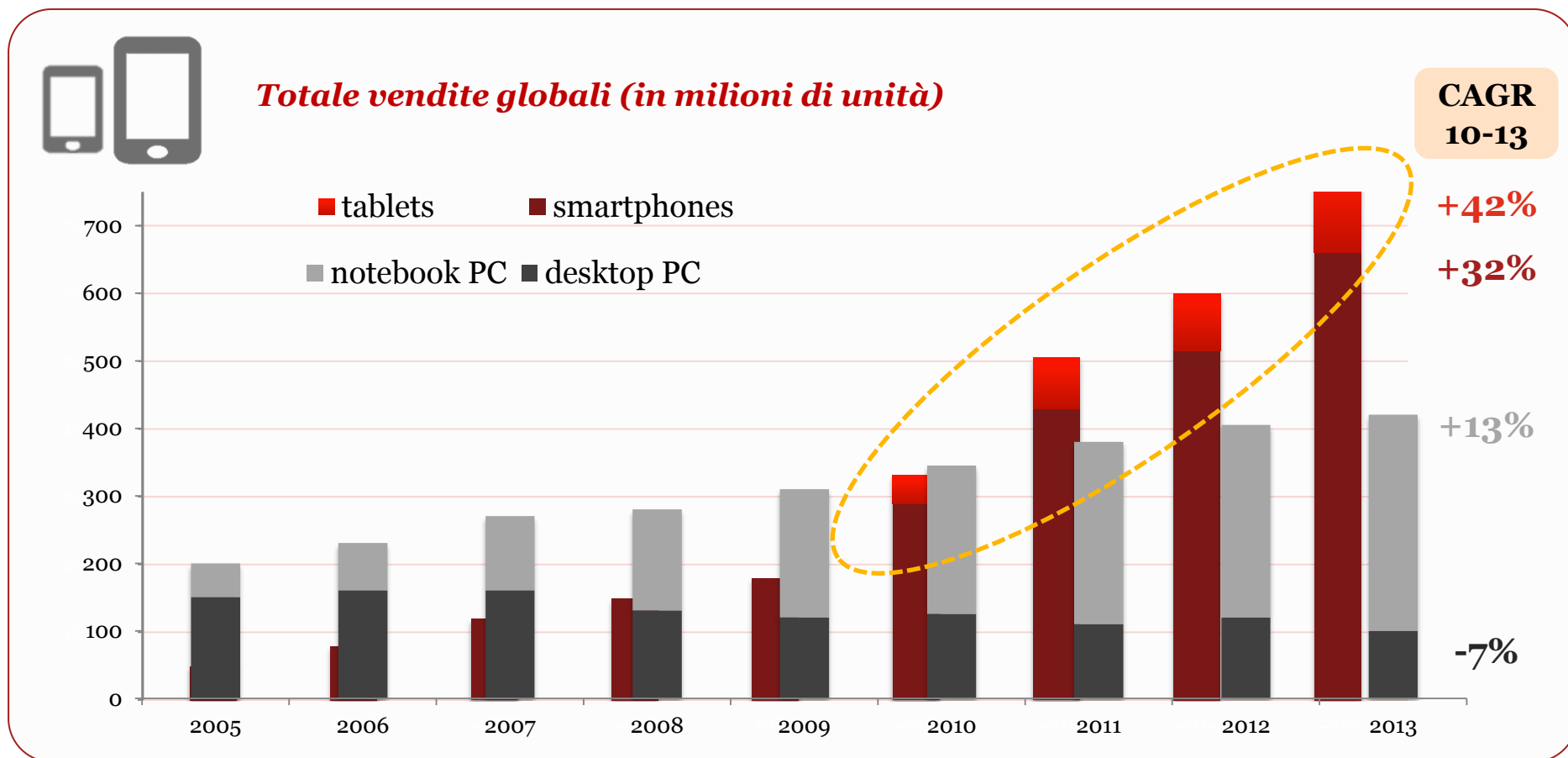


**Penetrazione internet (% popolazione totale)**



<http://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>

## ... accelerato dalla diffusione di **tecnologie mobile** ...



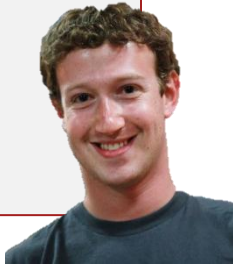
[http://en.wikipedia.org/wiki/Global\\_Internet\\_usage](http://en.wikipedia.org/wiki/Global_Internet_usage)

## ... e supportato da innovativi *global players hi-tech*

### Vision

**“Connectivity is a human right** and the Internet is the foundation of the global knowledge economy (which is) the future.”

**Mark Zuckerberg,**  
Facebook CEO



### Target

**“(Today) for every person online, there are two who are not. By the end of the decade, everyone on Earth will be connected”**

**Erik Schmidt,** Google executive chairman



**“It took 16 years to gain the first billion smartphone users, but only 4 years for that number to double.”**

**Tim Cook,** Apple Inc. CEO



### Trend

**“There's still so much you can do with technology to improve the customer experience. I believe it's still Day One, and that it's early in the day: the rate of change is now starting to accelerate.”**

**Jeff Bezos,** Amazon CEO





# L'Italia conferma la “trasformazione digitale” in corso (web e mobile) ...



## I numeri della “digitalization” italiana

**Telefoni e PC**



**48 milioni**  
persone con un  
telefono cellulare



**43 milioni**  
persone con  
accesso ad un  
computer

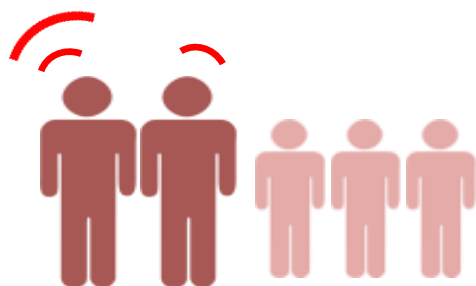
**Smartphones  
e Tablets**



**24 milioni**  
persone con uno  
smartphone



**5 milioni**  
persone con un  
tablet

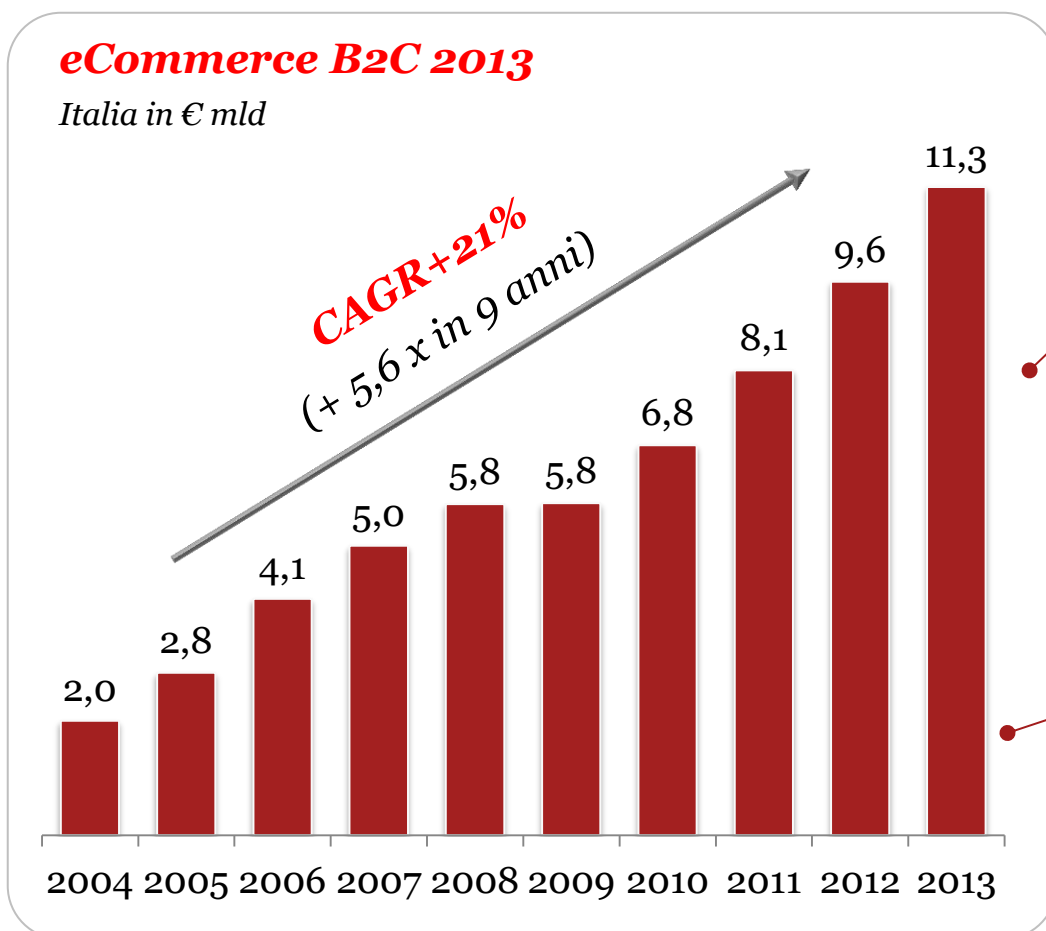


**4 italiani su 5**  
Accedono ad internet

**2 italiani su 5**  
Accedono con  
connessione mobile

Fonte: ISTAT

## ... e la **crescente penetrazione dell'on-line** nello sviluppo delle attività B2C



\* Almeno un acquisto negli ultimi 3 mesi (Ottobre 2013)



Fonte: PWC: The Digital Factor – Italia 2014

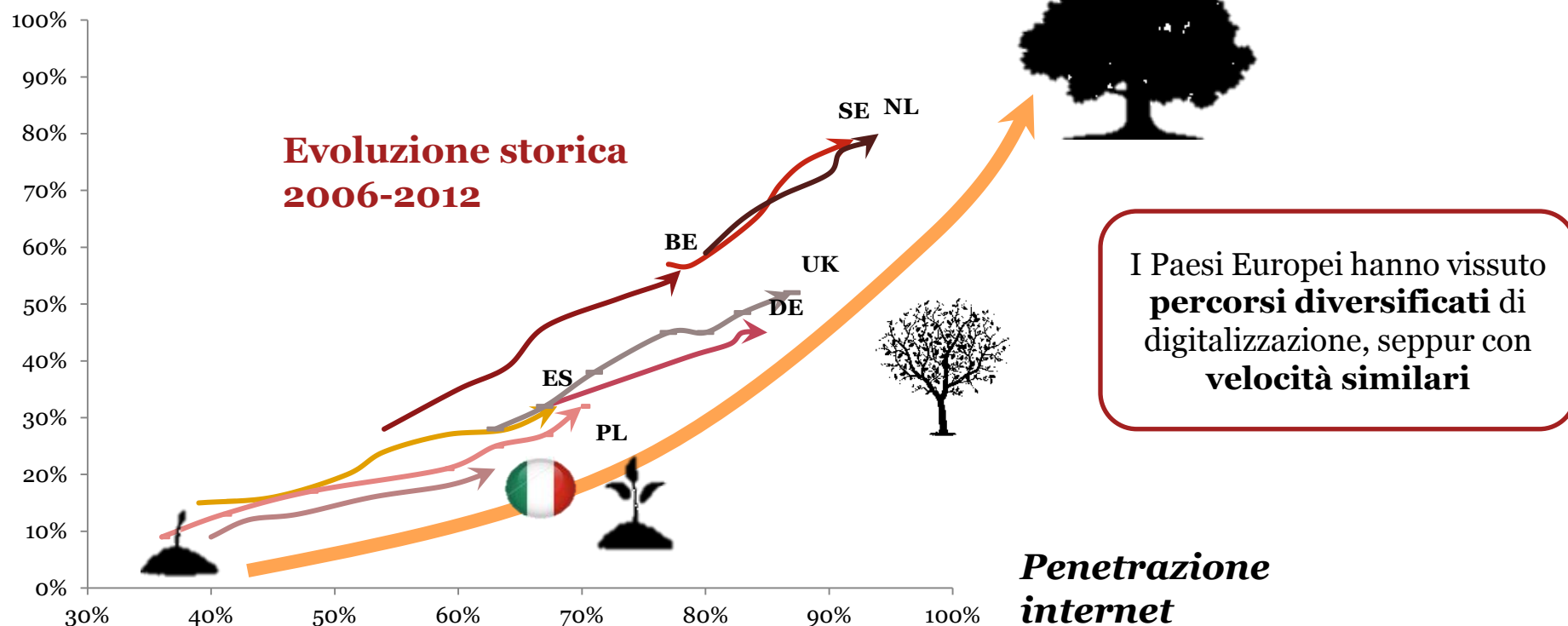
---

# *Gli effetti del digitale nel settore bancario*

# 2

# Nel corso dell'ultimo decennio, tutti i Paesi Europei hanno vissuto un **percorso evolutivo verso il digitale**

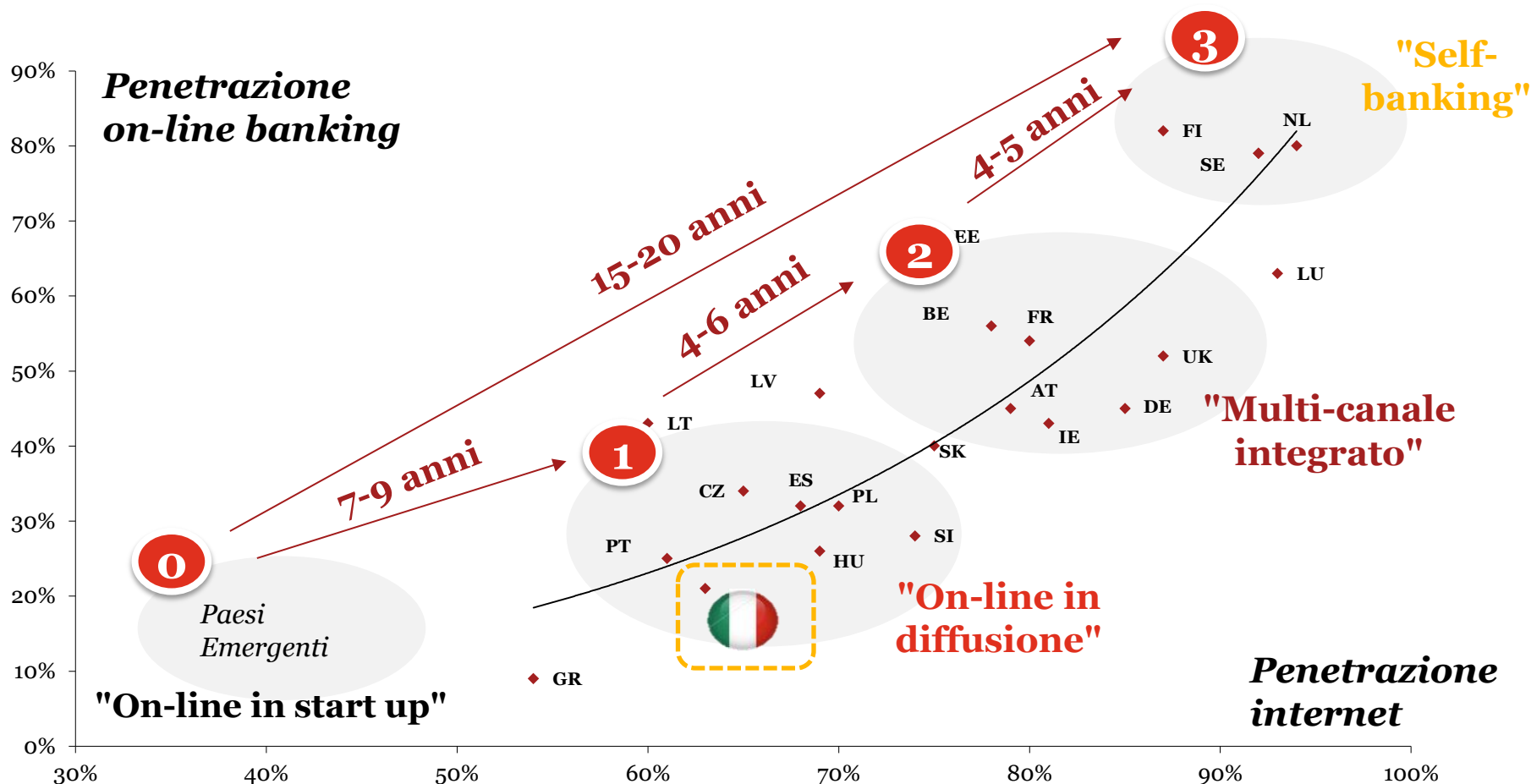
## Penetrazione on-line banking



Fonte: Eurostat

# Gli stadi di sviluppo del digitale nei Paesi Europei

## L'Italia è in una fase di diffusione dell'on-line

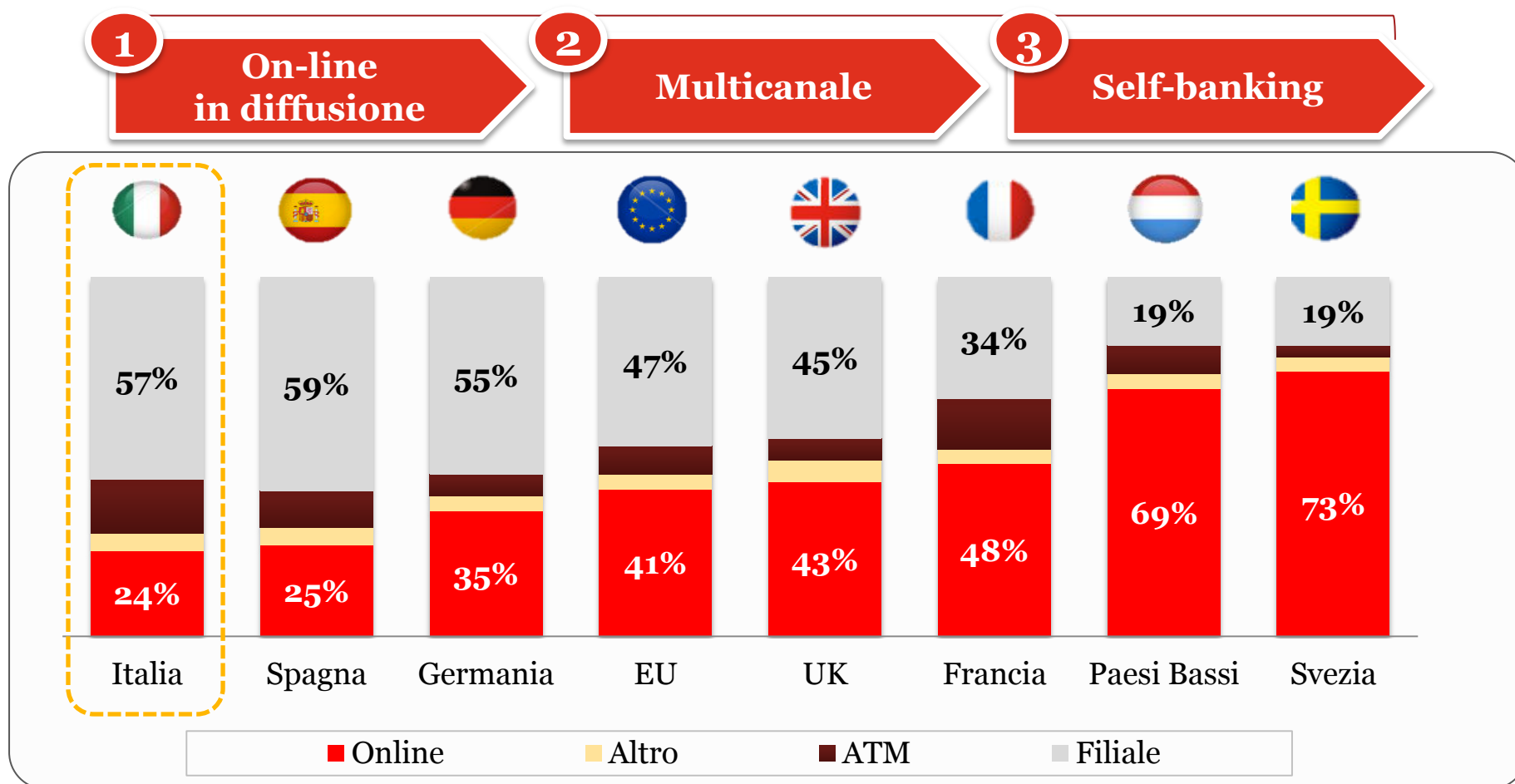


Fonte: Eurostat

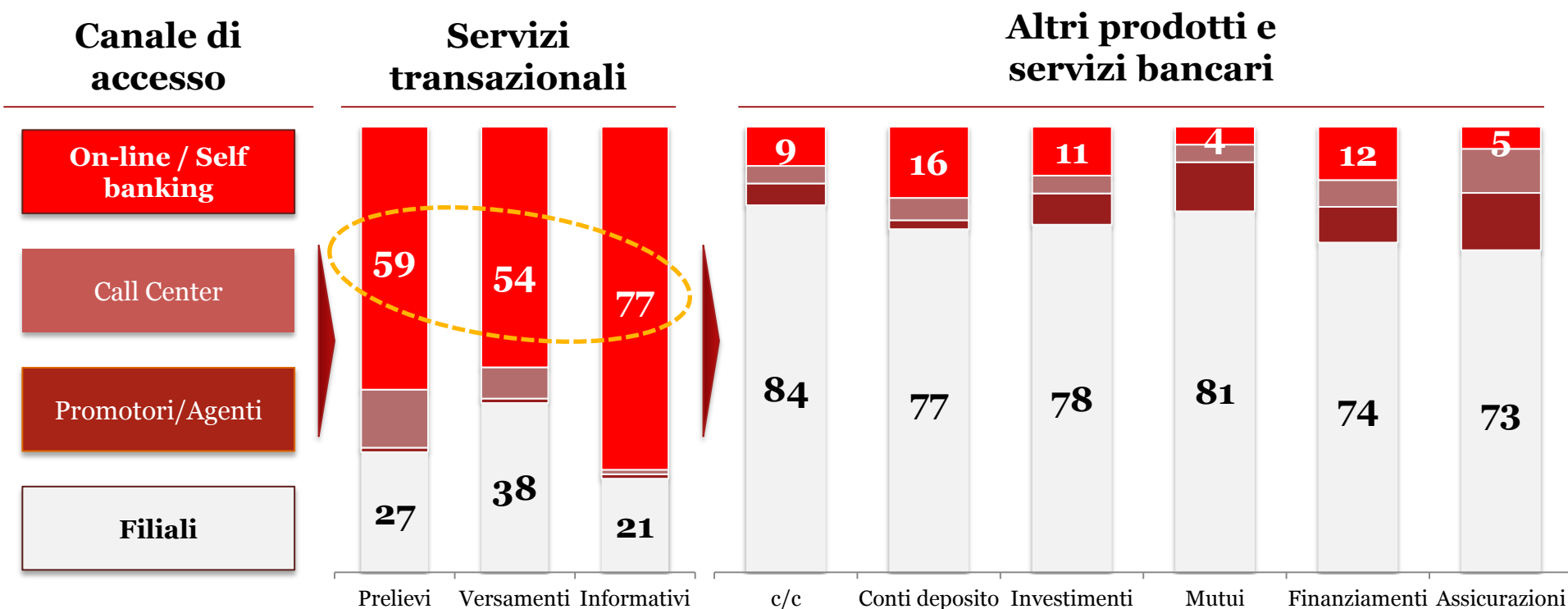
# La propensione dei clienti bancari verso i canali

## Percorso evolutivo di transizione dalla filiale al digitale

Livello di propensione dei clienti all'utilizzo dei canali

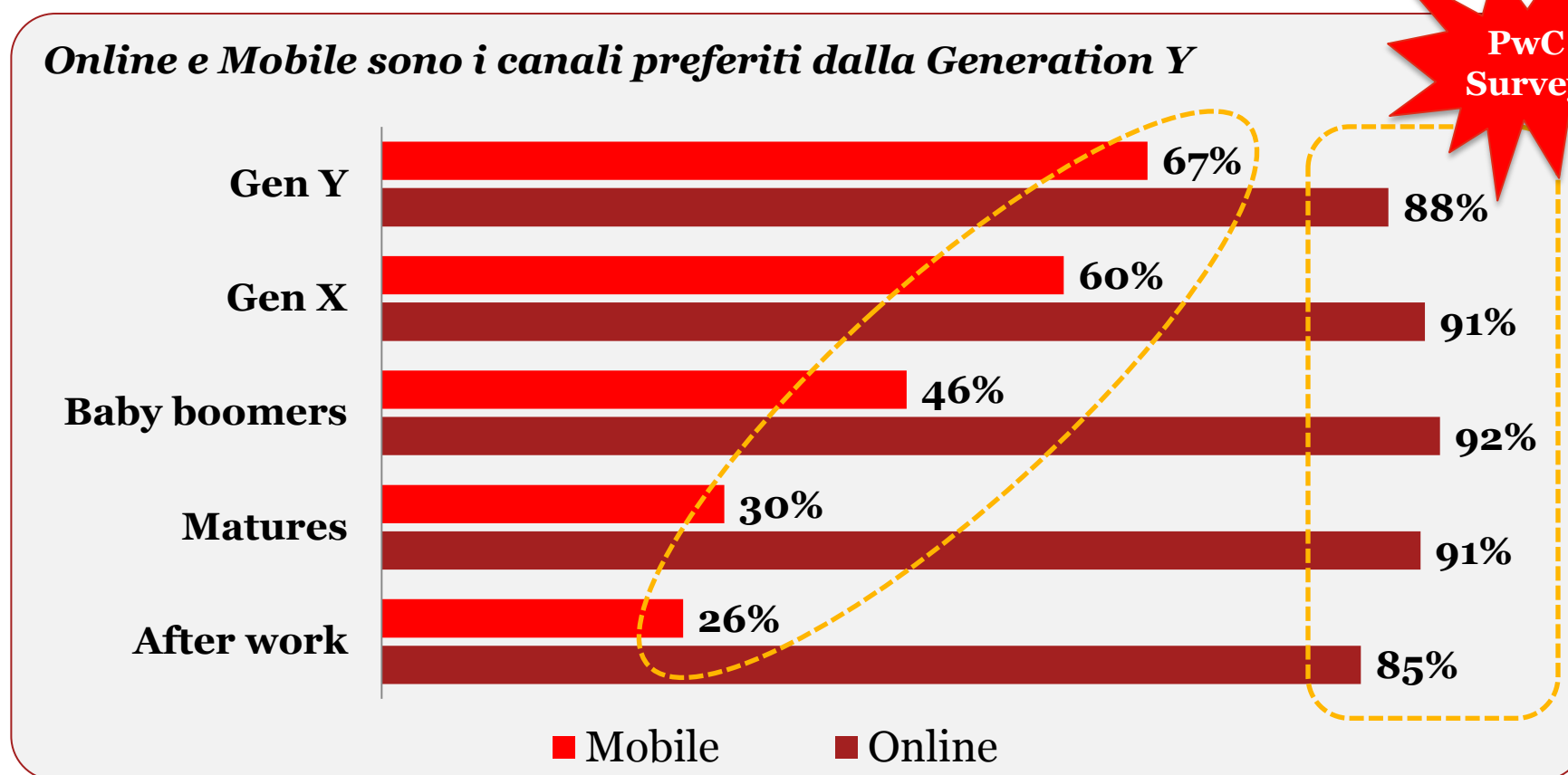


# Nelle preferenze dei consumatori, il digitale prevale soprattutto per le **attività e i servizi transazionali**



Fonte: EFMA Retail Financial Services, 2012

## *Esigenze diverse tra generazioni impongono strategie diversificate, con un ruolo crescente del **mobile***



Combined proportion of respondents who are 'currently using' or 'considering using' online or mobile banking services.

*Fonte: Banking will mean digital banking in 2015, PwC*



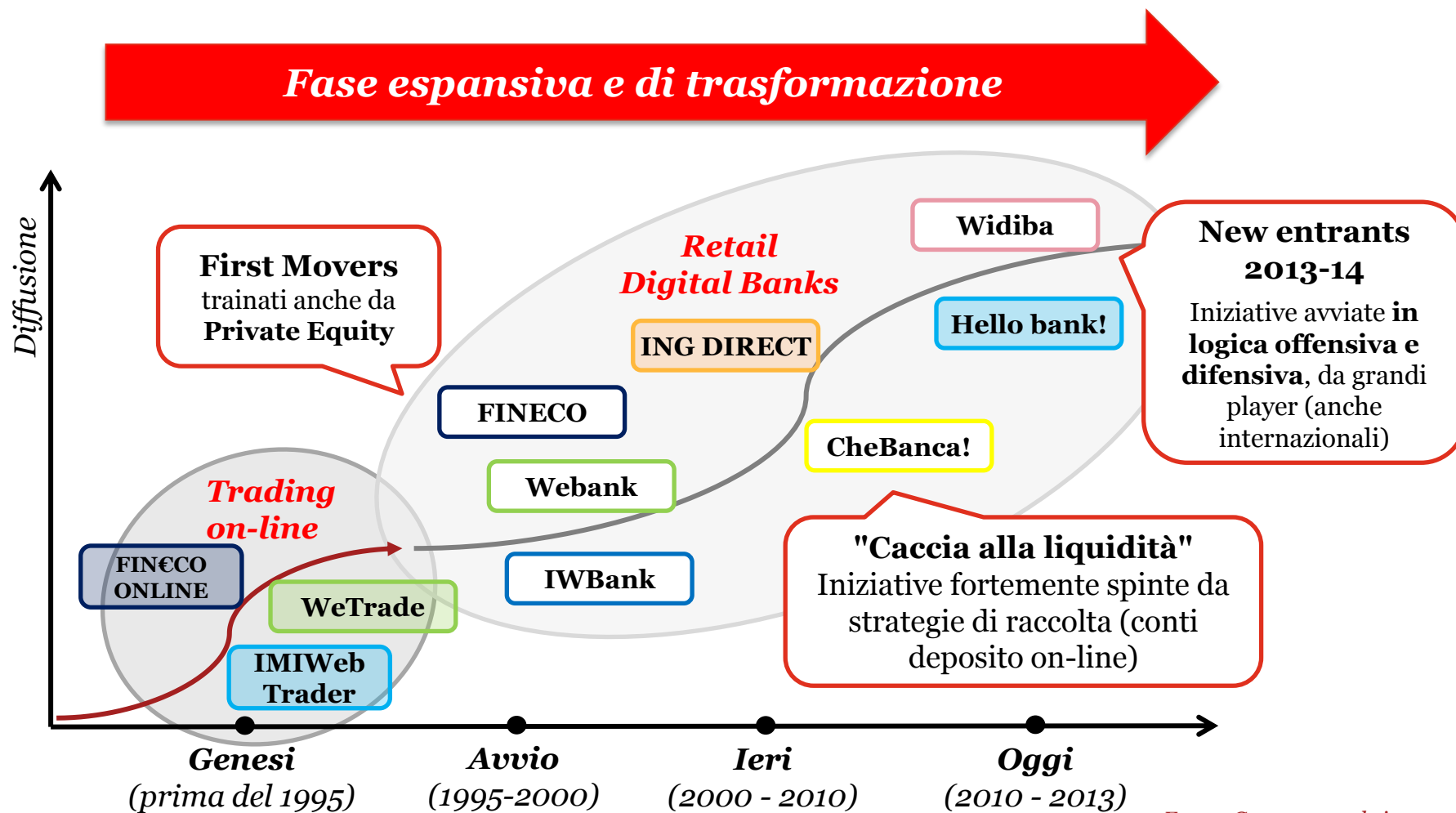
---

# *Il ruolo delle banche digitali in Italia*

# 3

# Il settore in Italia: dal trading alle banche digitali

## First mover e follower stanno definendo l'arena competitiva



# *I player si diversificano per **strategia di canale***

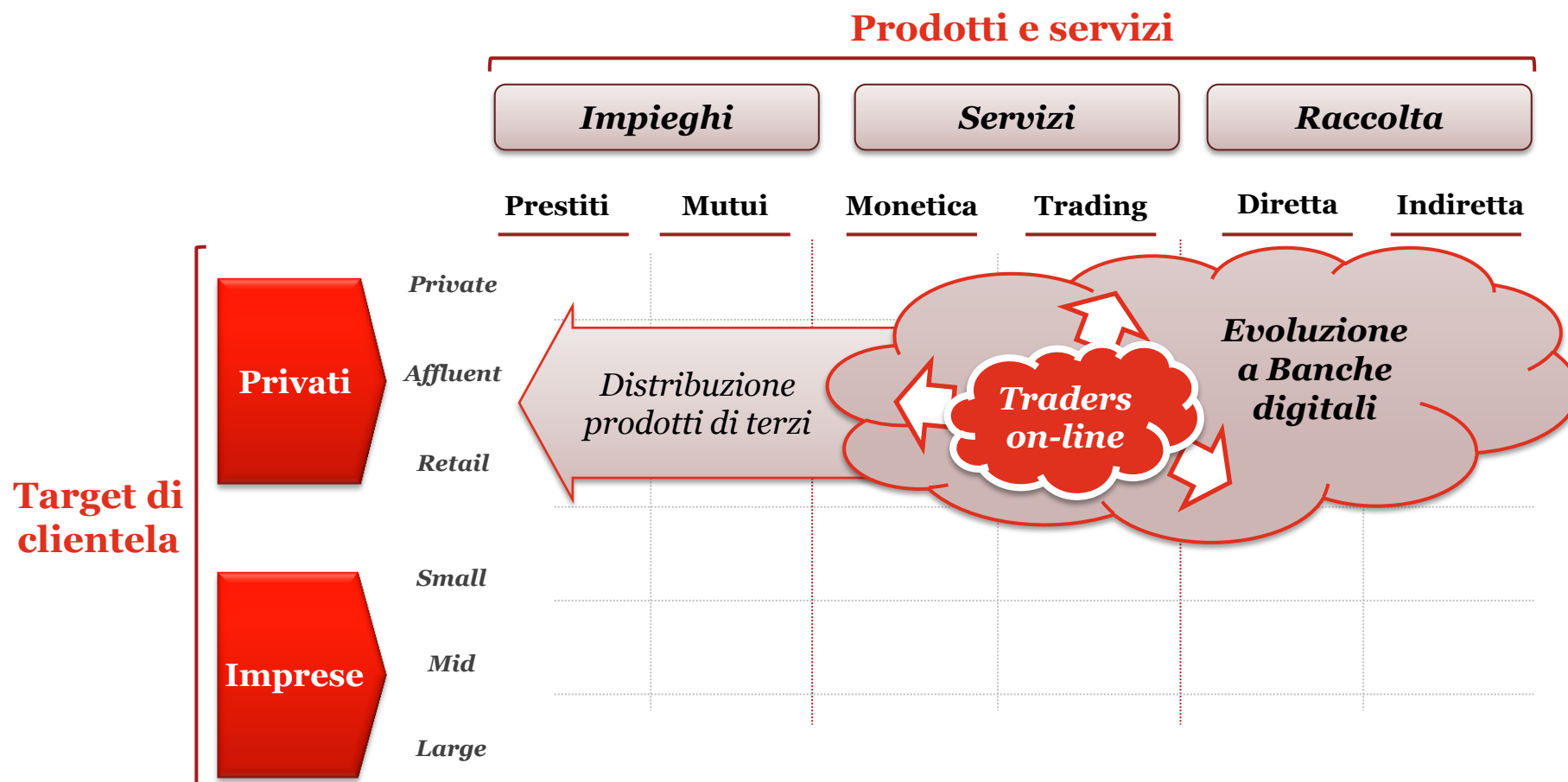
## *I first movers più grandi stanno evolvendo al multicanale*

	<i>Player</i>	Canale Online / mobile	Canale fisico (filiali e ATM)	Reti terze (promotori)
First mover (1995-2000)	FINECO	✓ →	Interazione con rete di sportelli dei gruppi azionisti e accesso ATM full	→ ✓
	IWBank	✓ →		
	Webank	✓ →		
Iniziative (2000-2010)	CheBanca!	✓ →	Rete propria di "filiali leggere" e accesso ATM full	
	ING DIRECT	✓ →		
New entrants (2010-13)	Widiba	✓ →	Modello ATM in corso di definizione	
	Hello bank!	✓ →	Accesso ATM full	

Fonte: Company websites

# Elementi distintivi delle banche digitali in Italia

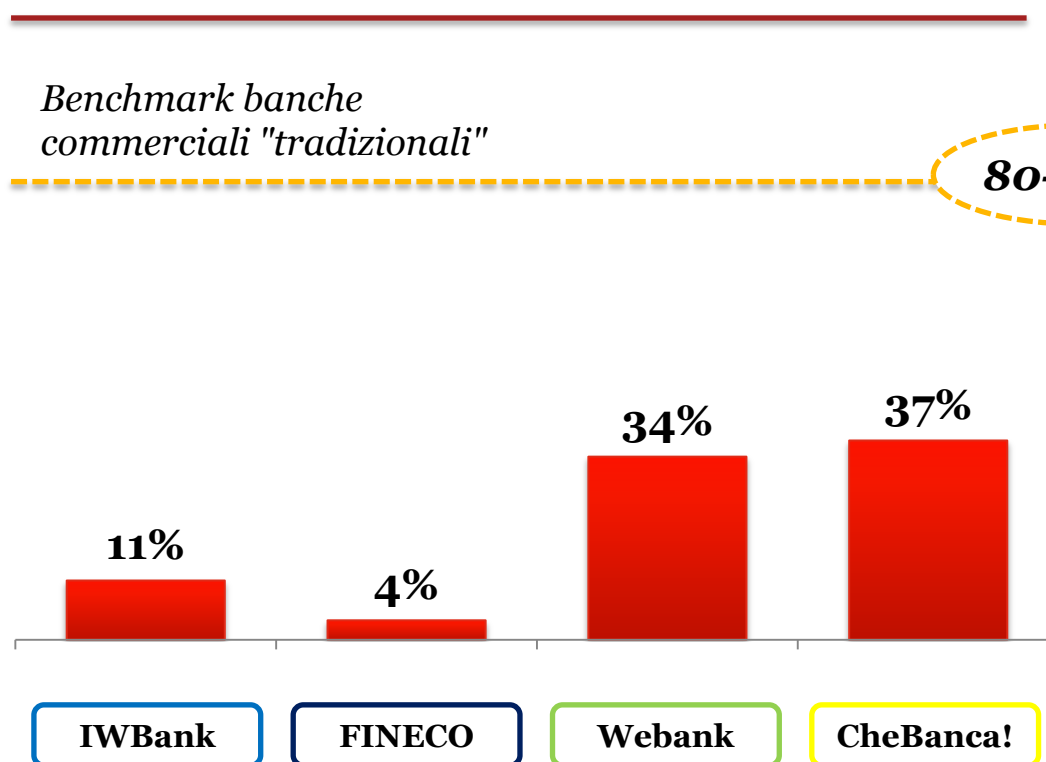
## Focus sulla raccolta e i servizi ai privati



## *La struttura di attivo e passivo rispecchia l'offerta*

### *Bassi livelli di loan to deposit rispetto al sistema*

#### Loan to deposit ratio (impieghi / raccolta diretta)



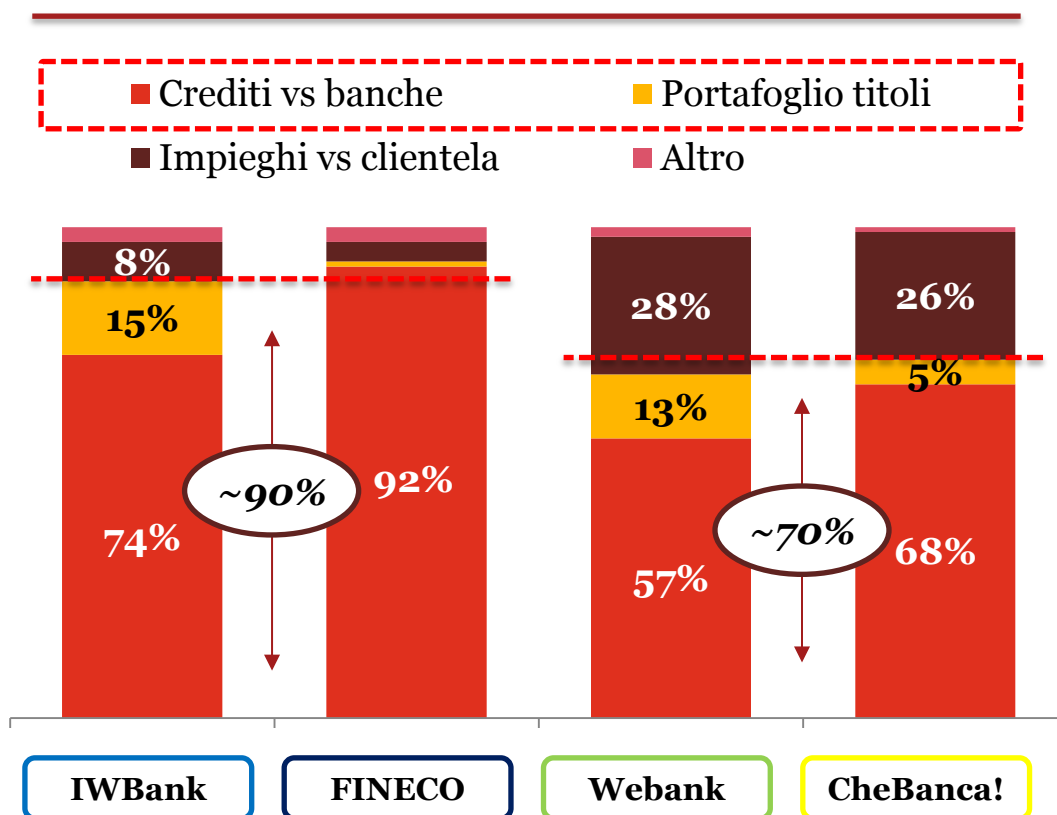
▪ **Principalmente orientati verso lo sviluppo dell'attività di raccolta**

▪ Tale tendenza emerge soprattutto per gli operatori con modelli senza presenza di una rete fisica o interazione con la rete dell'azionista di riferimento

Fonte: Analisi PwC su dati di bilancio 2013

## **Punto di debolezza: *gli impieghi e le imprese*** *La raccolta viene investita nelle banche e in titoli*

Composizione dell'attivo (mix)



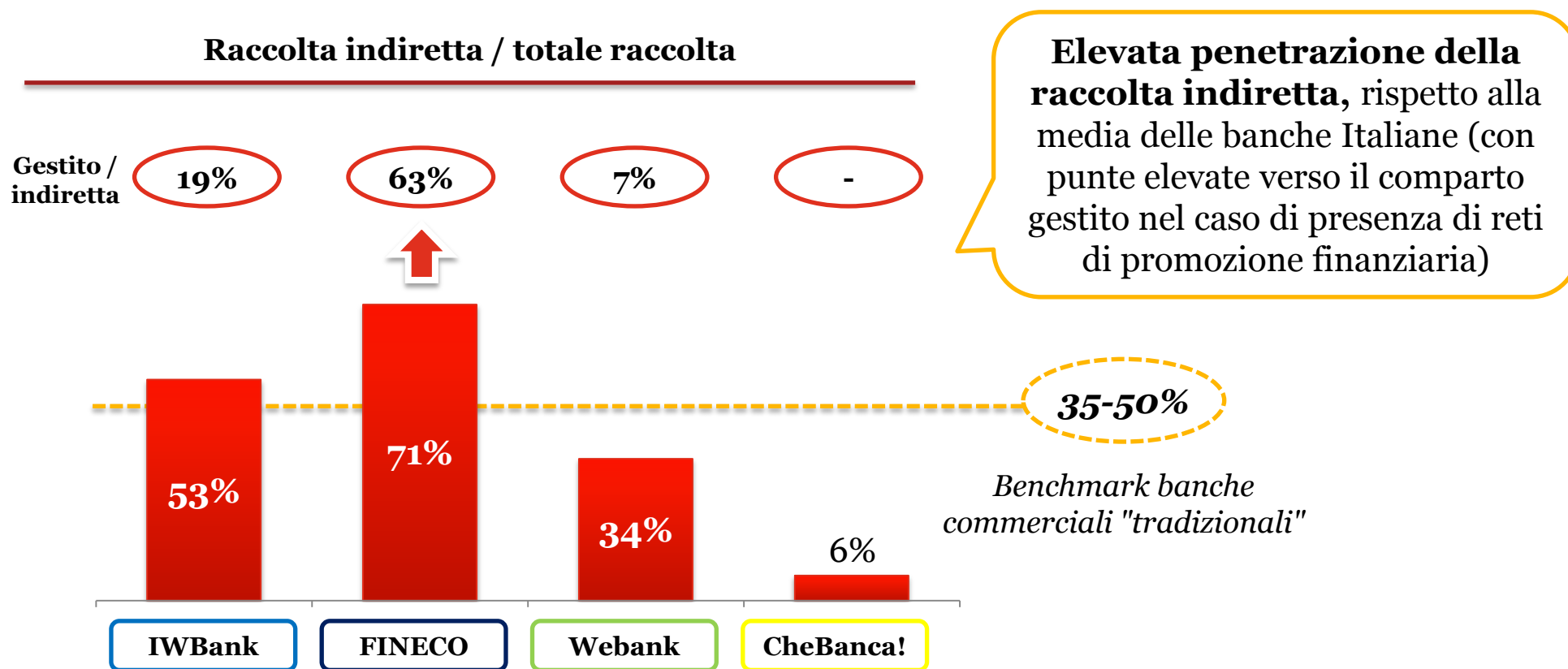
- **Importanti fonti di funding per gli azionisti**

- Basso livello di investimento della raccolta in attività creditizia verso la clientela
- La rete fisica (diretta e reti terze) potrebbero consentire di sviluppare l'attività creditizia

Fonte: Analisi e stime PwC su dati di bilancio 2013

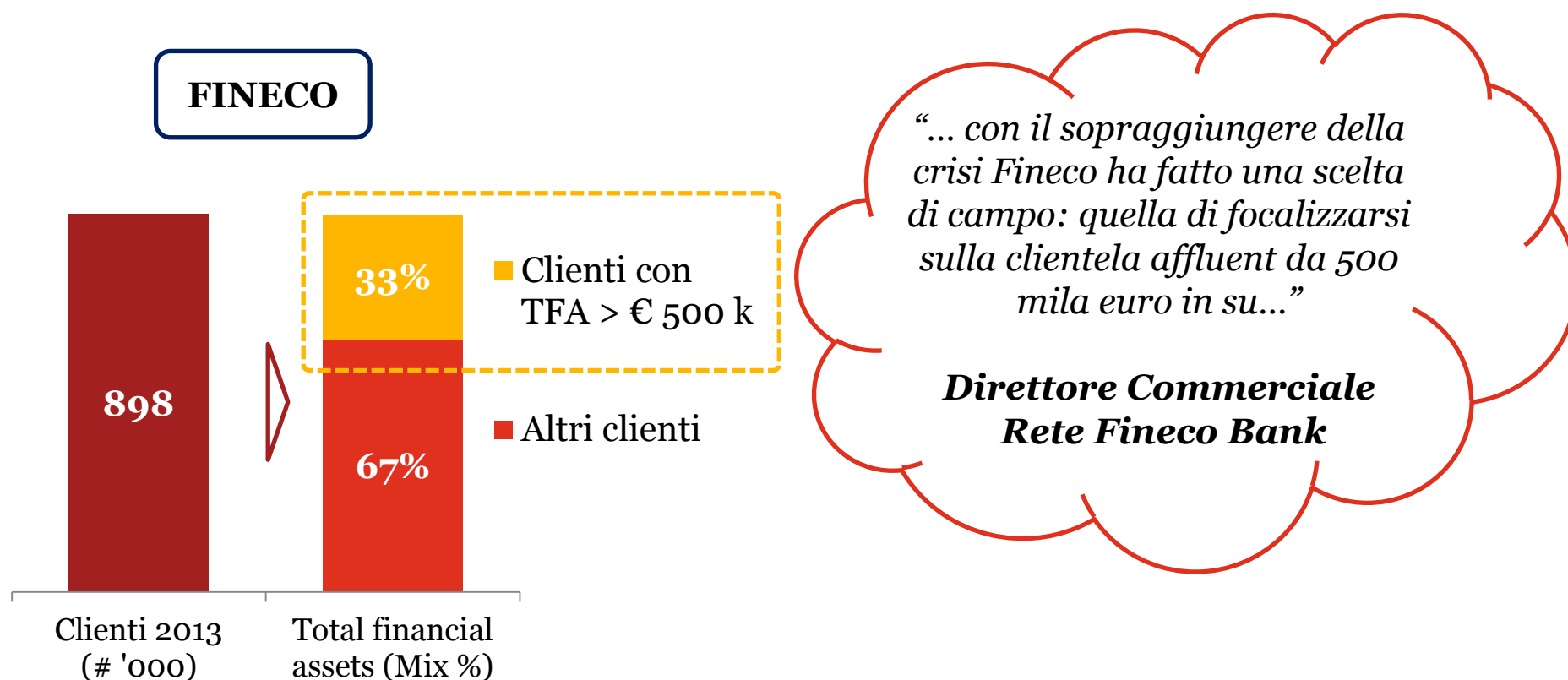
## Spinta sulla **raccolta indiretta (fondi e titoli)**...

*Le piattaforme "aperte" e le reti di promozione emergono come leva discriminante per lo sviluppo del risparmio gestito*



Fonte: Analisi PwC su dati di bilancio 2013

**... con appeal anche verso i *privati di fascia "alta"***  
*Il modello di Fineco ha attratto un numero elevato di clientela affluente / private (segmentazione comportamentale)*

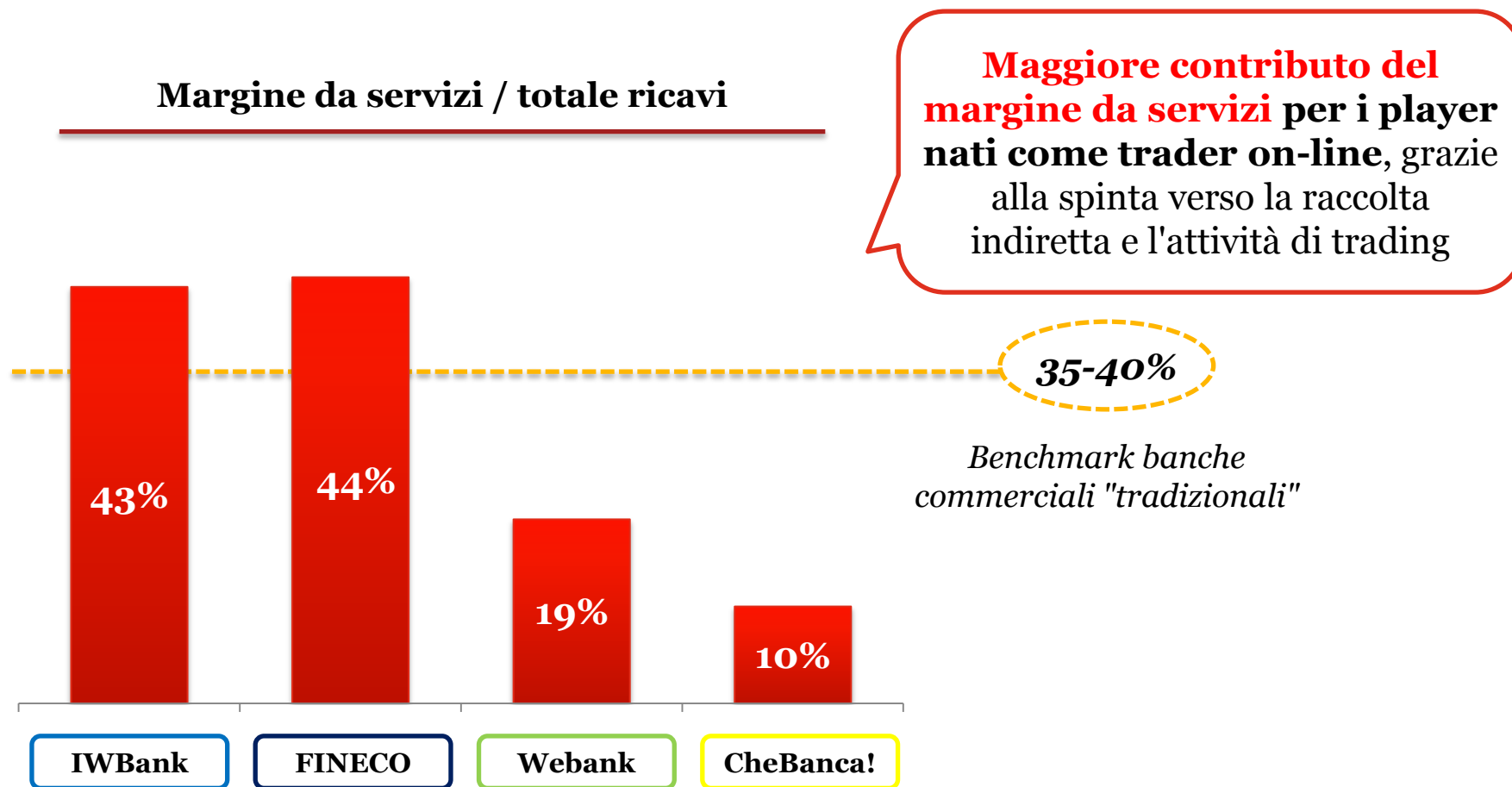


Fonte: Bilancio 2013

Total Financial Assets = Raccolta diretta + raccolta indiretta (amministrato + gestito)



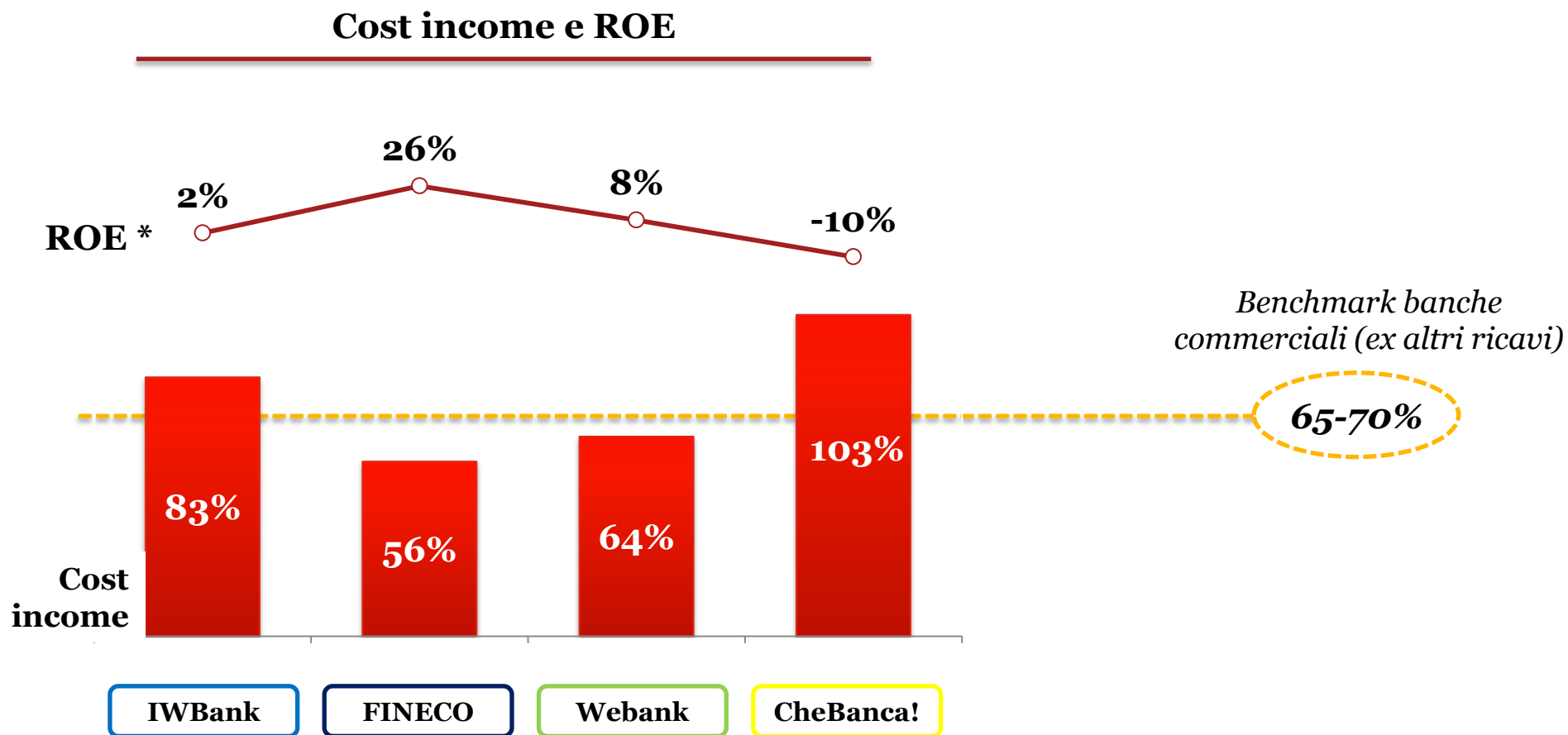
## *Per alcuni, forte incidenza del **margin** da servizi* *Effetti connessi al trading, raccolta indiretta e monetica*



Fonte: Analisi PwC su dati di bilancio 2013

## *Modelli oggi diversificati in termini di marginalità*

### *Livelli di cost income e ritorno sul capitale investito*



Fonte: Analisi PwC su dati di bilancio 2013

\* ROE = Utile Netto / (PN - Utile Netto)

# Quale l'approccio dei grandi Gruppi Italiani?

**Strategie diversificate** (offensive e difensive), in termini di offerta, canali, timing e scelte di brand

## Piattaforme e modelli di servizio on-line

## Banche "digitali"

Gruppo Bancario	Piattaforme e modelli di servizio on-line			Banche "digitali"		
	Canale on-line per reti fisiche	Canale on-line per reti private / promotori	Modello di servizio indipendente	Player on-line con canale diretto o a reti "integrate"	Player on-line con reti di promotori	Player "on line" puri (o quasi)
Unicredit	<b>Unicredit</b>	-	-	-	<b>FINECO</b>	-
Intesa SP	<b>Intesa Sanpaolo</b>	<b>Banca Fideuram</b>	<b>Superflash</b>	<b>IPO (2014)</b>	-	- 2013-14
MPS	<b>PasKey</b>	-	-	-	-	<b>Widiba</b>
Banco Popolare	<b>By Web</b>	-	<b>YouBanking</b>	-	<b>Prevista integrazione (2014)</b>	-
BPM	<b>BPM</b>	-	-	<b>Webank</b>	-	-
UBI Banca	<b>Qui UBI</b>	<b>UBI Private Investment</b>	-	-	-	<b>IWBank</b>
MedioBanca	-	-	-	<b>CheBanca!</b>	<b>OPA + DELISTING (2012)</b>	-
ING	-	-	-	<b>ING DIRECT</b>	-	- 2013-14
BNP-Paribas	-	-	-	-	-	<b>Hello bank!</b>

Fonte: Company websites

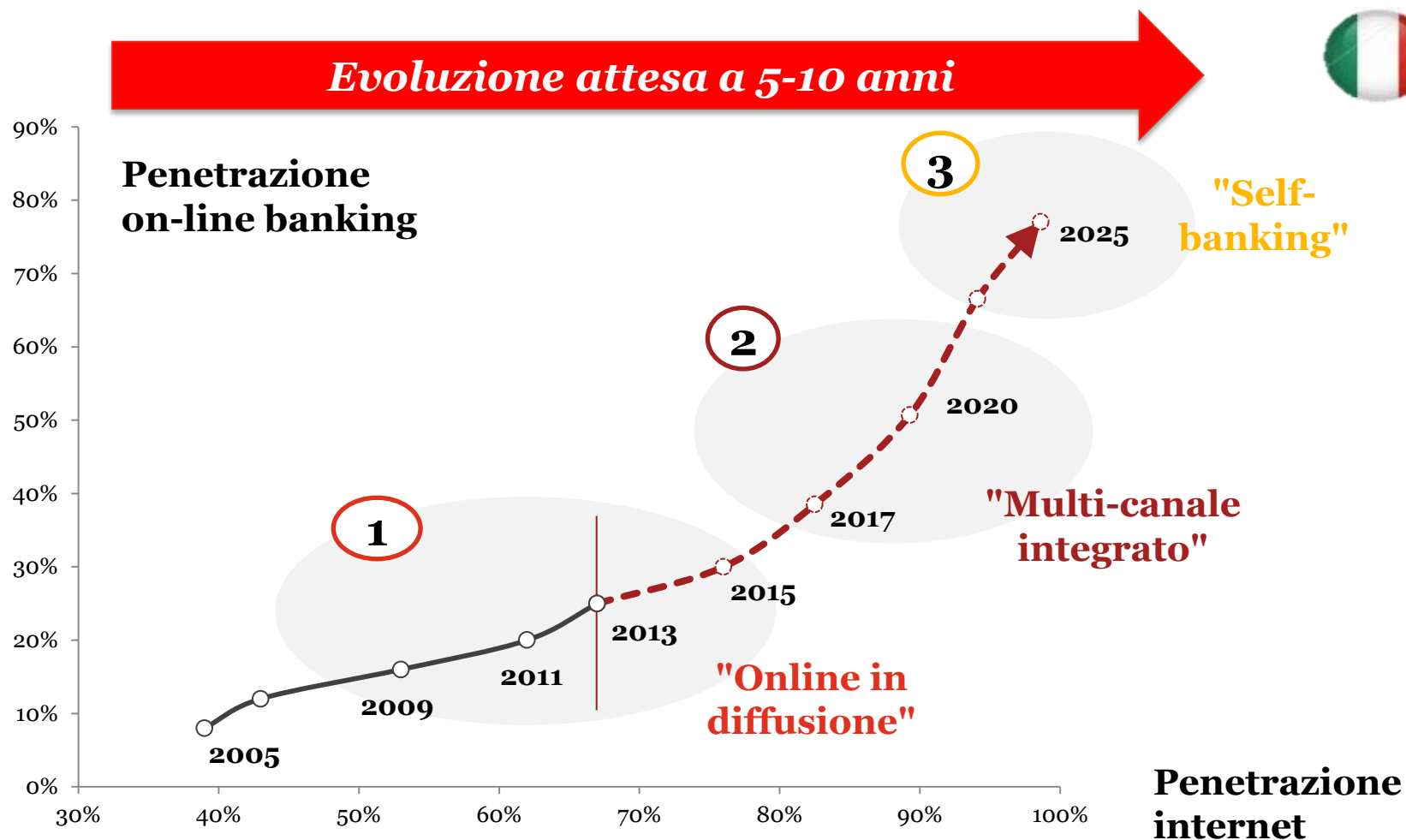
---

# *Uno sguardo al futuro tra 5-10 anni*

# 4

# Le prospettive per il futuro in Italia a 5-10 anni

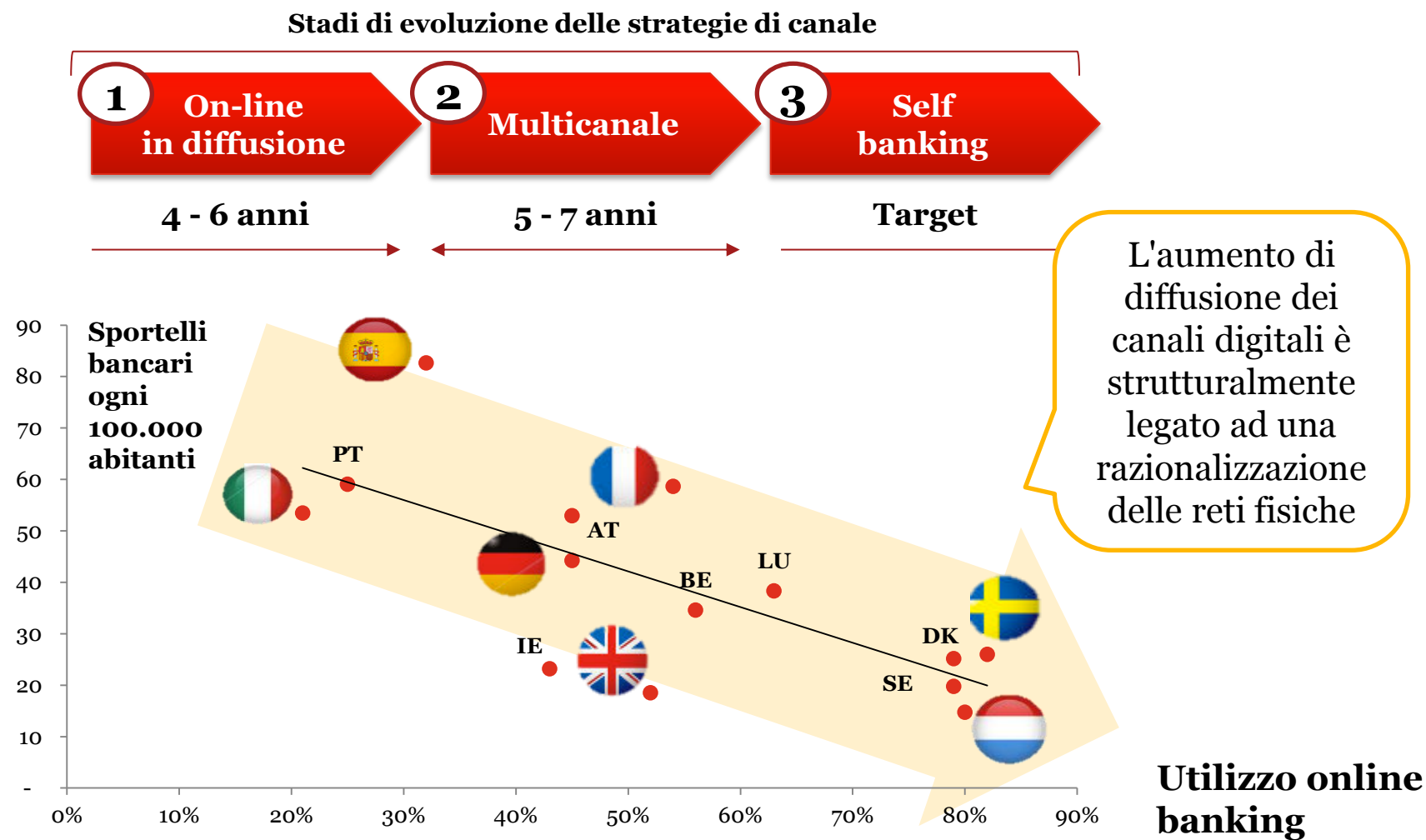
## Attesa un'accelerazione dei livelli di penetrazione



Fonte: Stime PwC su dati Eurostat

# Effetti del percorso evolutivo per le reti di sportelli

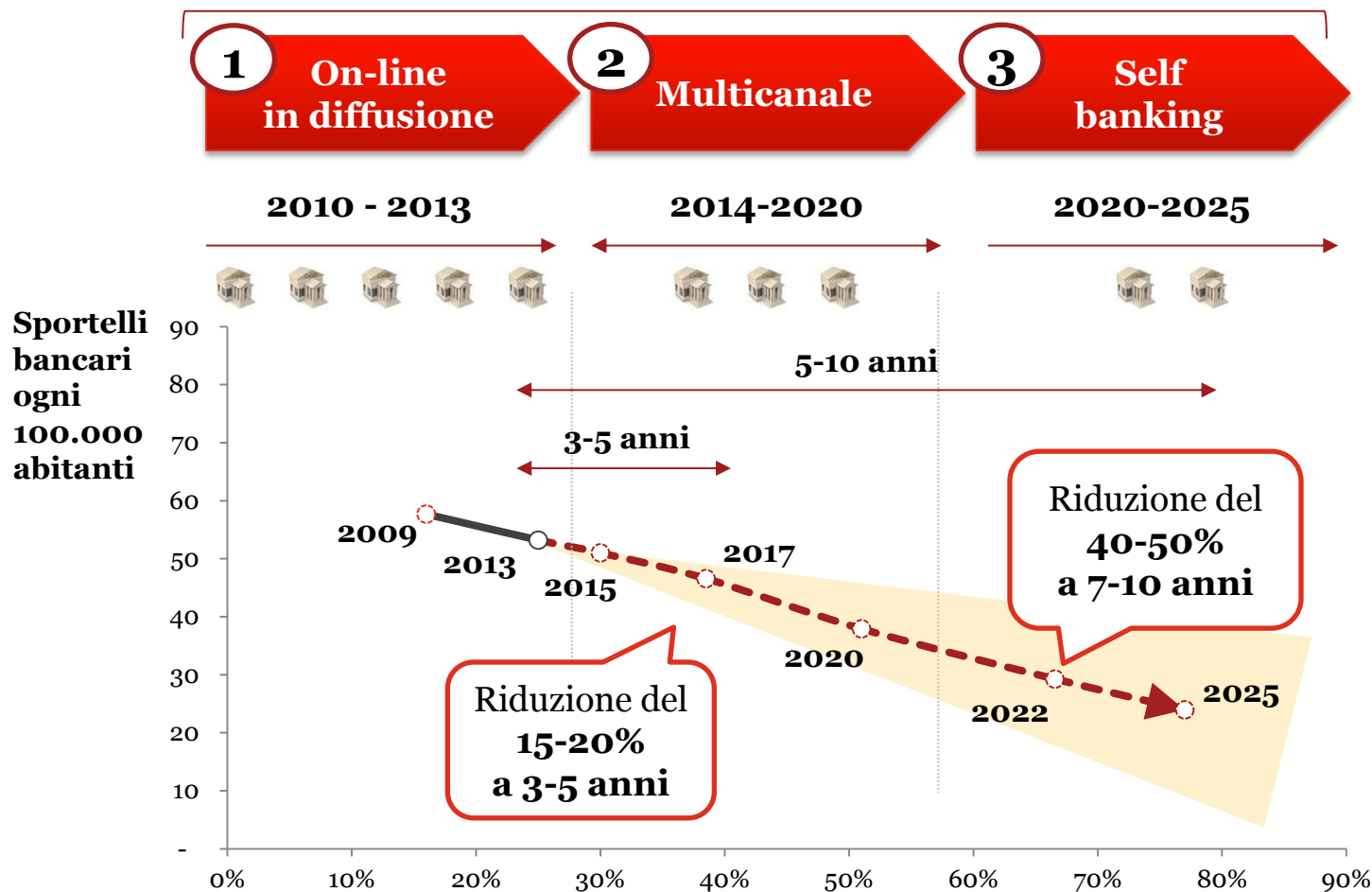
## L'evoluzione è storicamente legata ad una razionalizzazione



Fonte: Analisi PwC su dati Eurostat e BCE

# In Italia, a livello di sistema è prevedibile una riduzione di sportelli del 40-50% entro 7-10 anni

Stadi di evoluzione delle strategie di canale

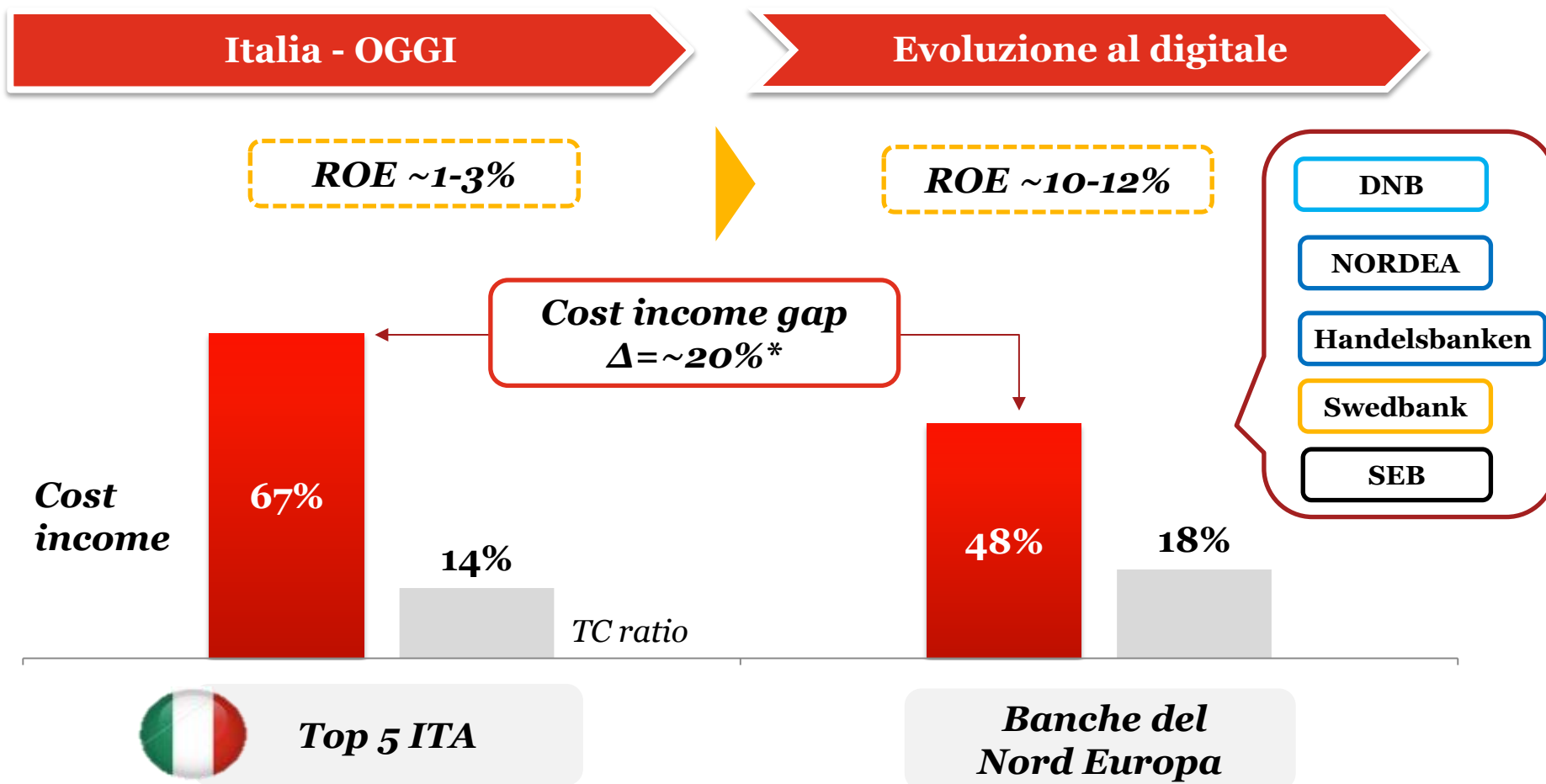


Il percorso di digitalizzazione comporterà una **riduzione compresa tra il 40% e il 50% del numero di sportelli bancari in 7-10 anni**

**Utilizzo online banking**

Fonte: Stime PwC su dati Eurostat e BCE

# Il percorso verso modelli di business più "digitali" può abilitare un **ritorno di marginalità e profittabilità**

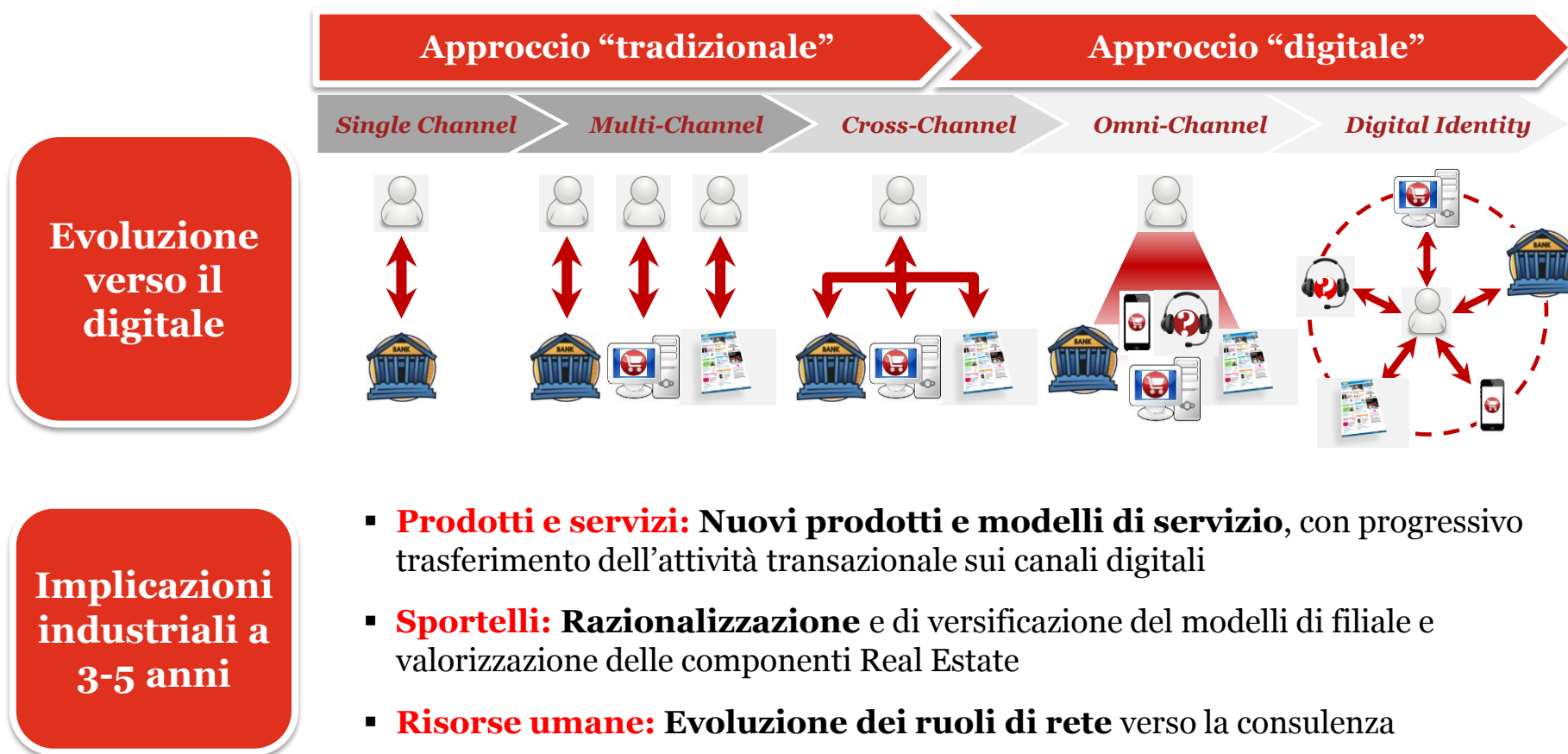


Fonte: Analisi PwC su dati di bilancio 2013



# Quali strategie per le banche commerciali ?

## Riduzione delle reti, valorizzazione di asset e evoluzione ruoli



# Quali possibili *evoluzioni dei modelli di filiale?*

## Modelli diversificati per contenuti relazionali e transazionali

**Filiali "self" automatiche**

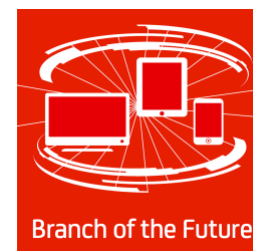


Bank of America

Self 24/7

**Filiali complete**

One-stop banking



Unicredit

**Filiali leggere**

In-store & corporate / community centers



San Diego State University

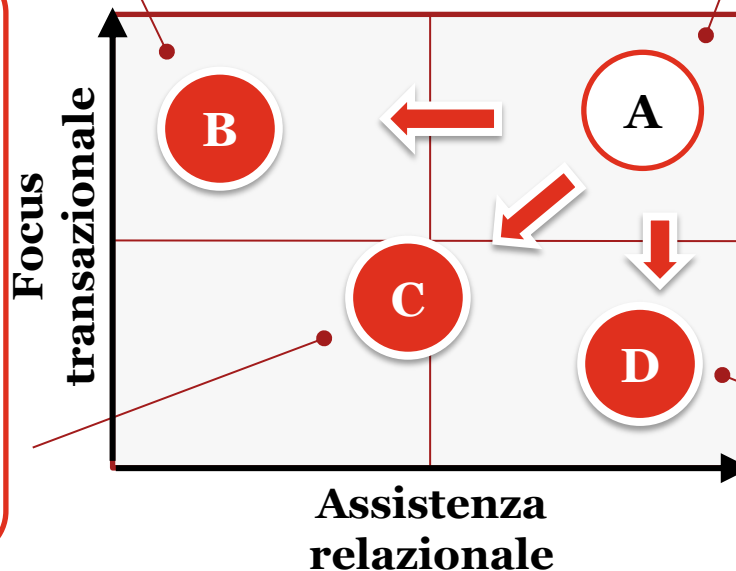
U.S. Bancorp

**Flagship stores**



Focus su advisory

Umpqua Bank



## *In Italia, i grandi Gruppi hanno già avviato progetti specifici basati su **nuovi concetti di filiale***



### Unicredit

UniCredit inaugura a Milano la “filiale del futuro”

“...per rendere più **piacevole la fruizione dei servizi offerti** dalla banca...”



“Radicale innovazione del modello di **presidio del territorio** con **Hub & Spoke** in ogni micromercato”... **Piano Industriale BPM 2012**

**BPM**

### Cariparma



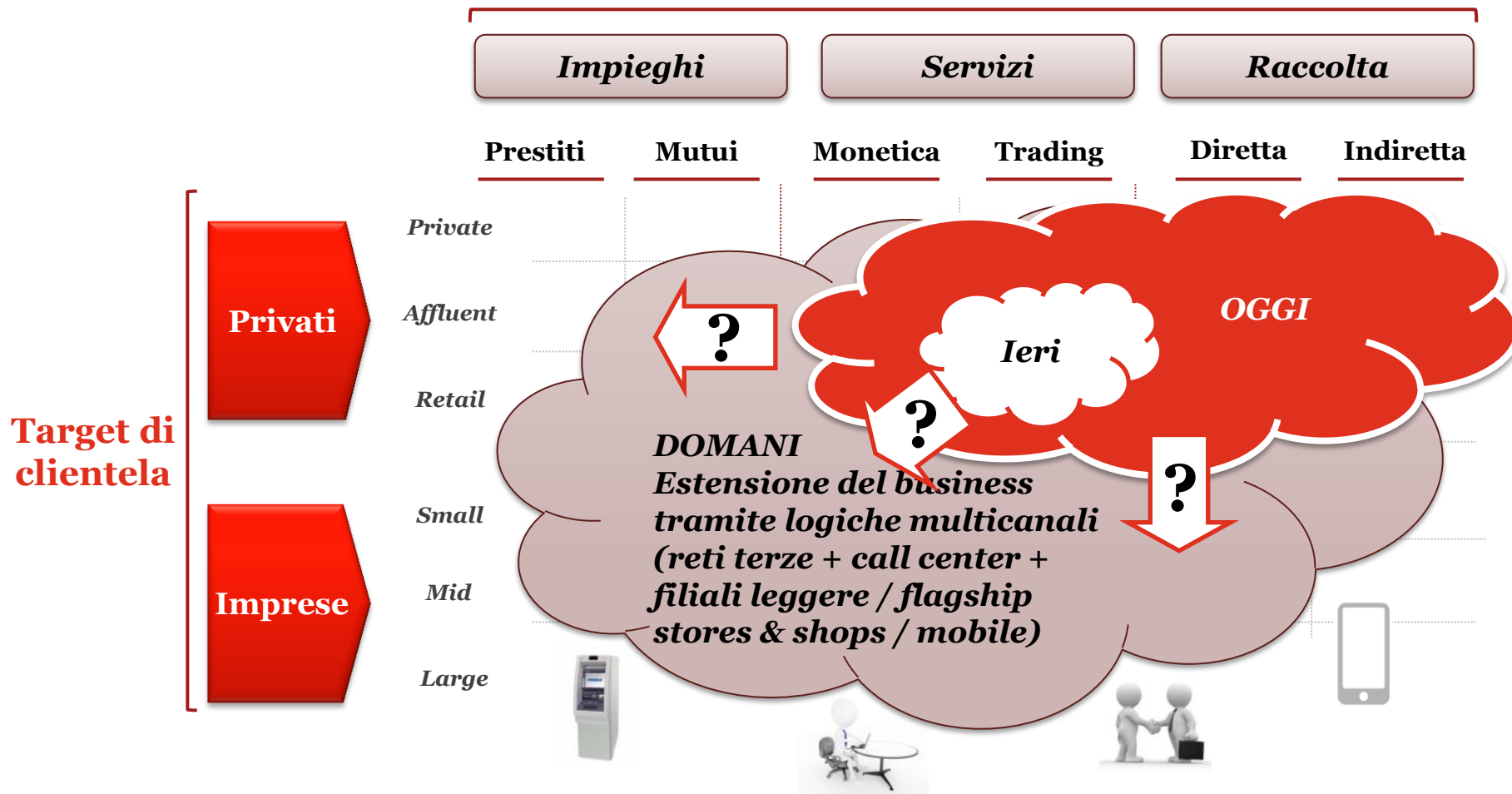
“... *La filiale del futuro? Incrocia l'innovazione tecnologica con la consulenza su misura per adeguarsi a un mondo in rapida trasformazione...*”

Fonte: Company websites

# Quali percorsi per le banche digitali a 5-10 anni ?

## Polarizzazione tra specializzazioni e evoluzioni dei modelli

### Prodotti e servizi



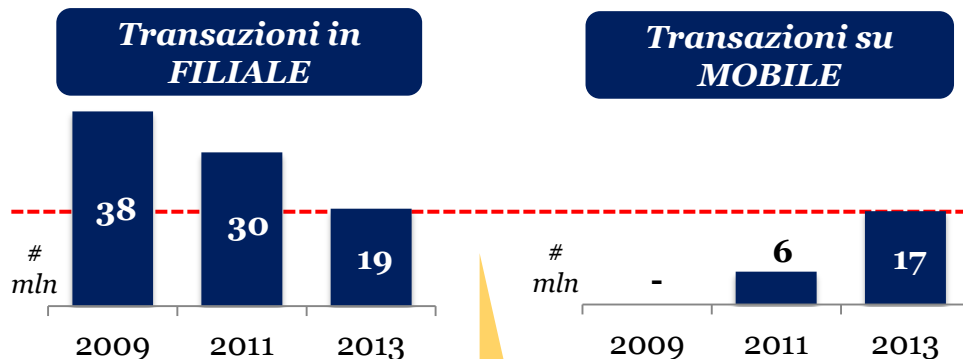
# Possibili trend "disruptive" per il settore ?

## Evidenze dei Paesi più avanti sul **crescente ruolo del mobile**

NORDEA



Technology-driven development of banking business

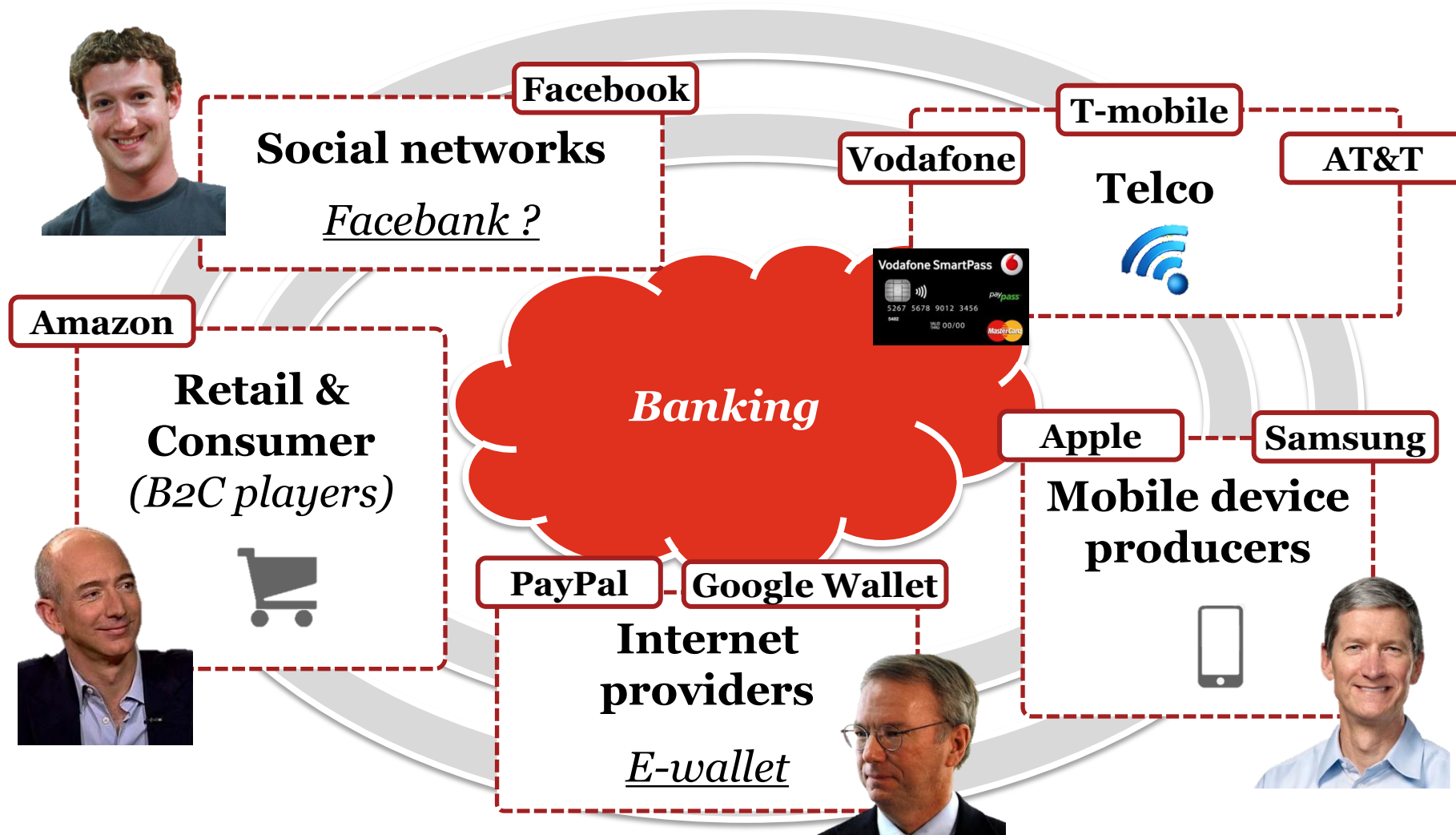


Nelle attività transazionali, il **mobile** ha raggiunto i livelli delle reti fisiche in soli 4 anni

Fonte: Financial plan 2013-2015 di Nordea

# Minacce ed opportunità da settori adiacenti

Nelle attività transazionali l'accerchiamento è già iniziato!



**Banking is just bits  
and bytes”**

**John Reed, 1980**  
CEO of Citibank

**“Banking is essential,  
banks are not”**

**Bill Gates, 1994**  
CEO and co-founder of  
Microsoft

## *Riferimenti e contatti PwC*

### *Financial Services Strategy*



**Gianluigi Benetti**

**Financial Services  
Strategy Leader**

+39 348 233 49 07

[gianluigi.benetti@it.pwc.com](mailto:gianluigi.benetti@it.pwc.com)



**Andrea Correale**

**Financial Services Strategy**

+39 347 226 93 59

[andrea.correale@it.pwc.com](mailto:andrea.correale@it.pwc.com)

### *Digital Transformation*

**Digital  
Transformation  
Team**





***Grazie***

