

www.pwc.com/it

Strategy Financial Services

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



2014

pwc

Contents

Section	Overview	Page
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

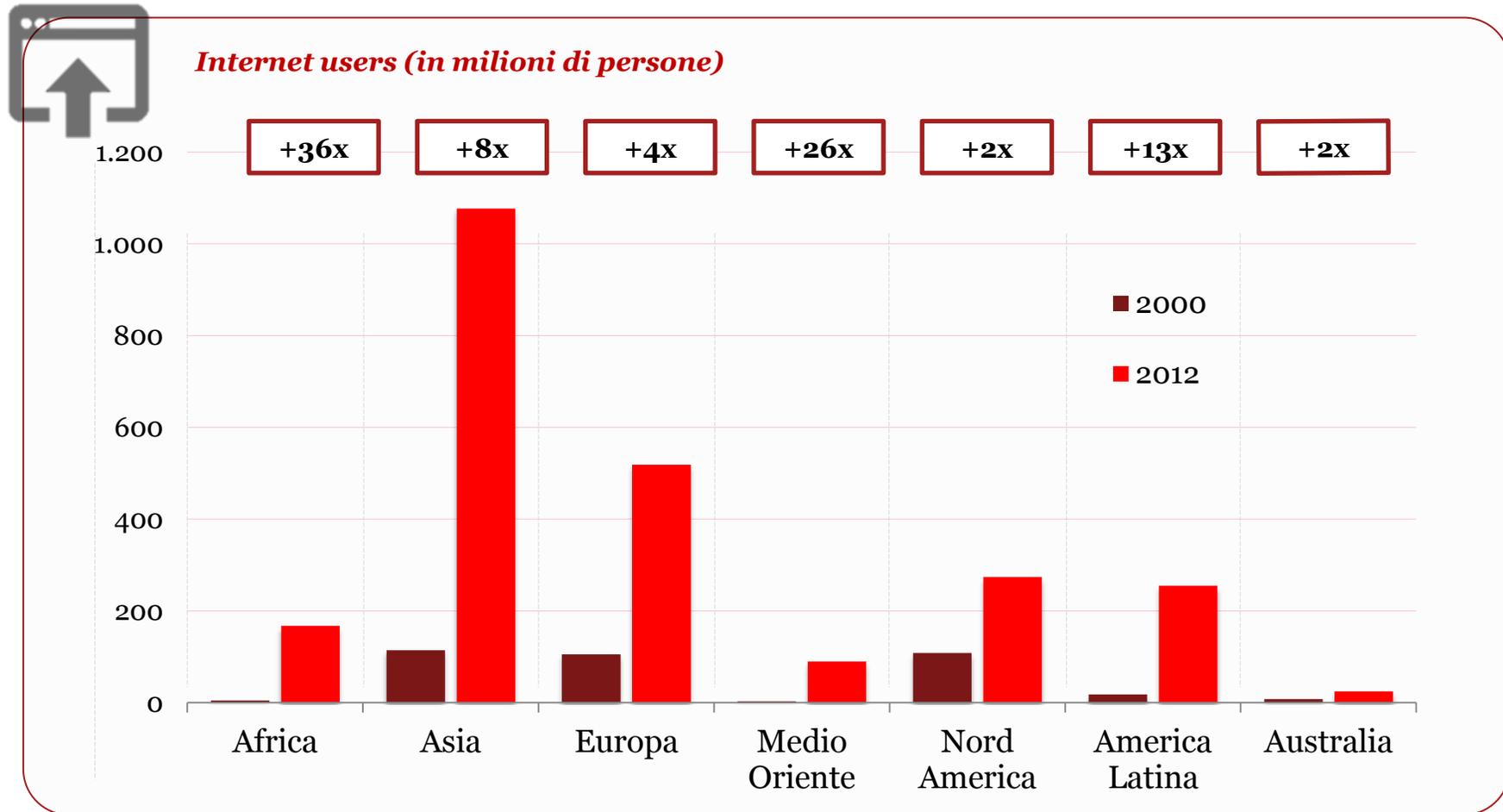
1

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* ...

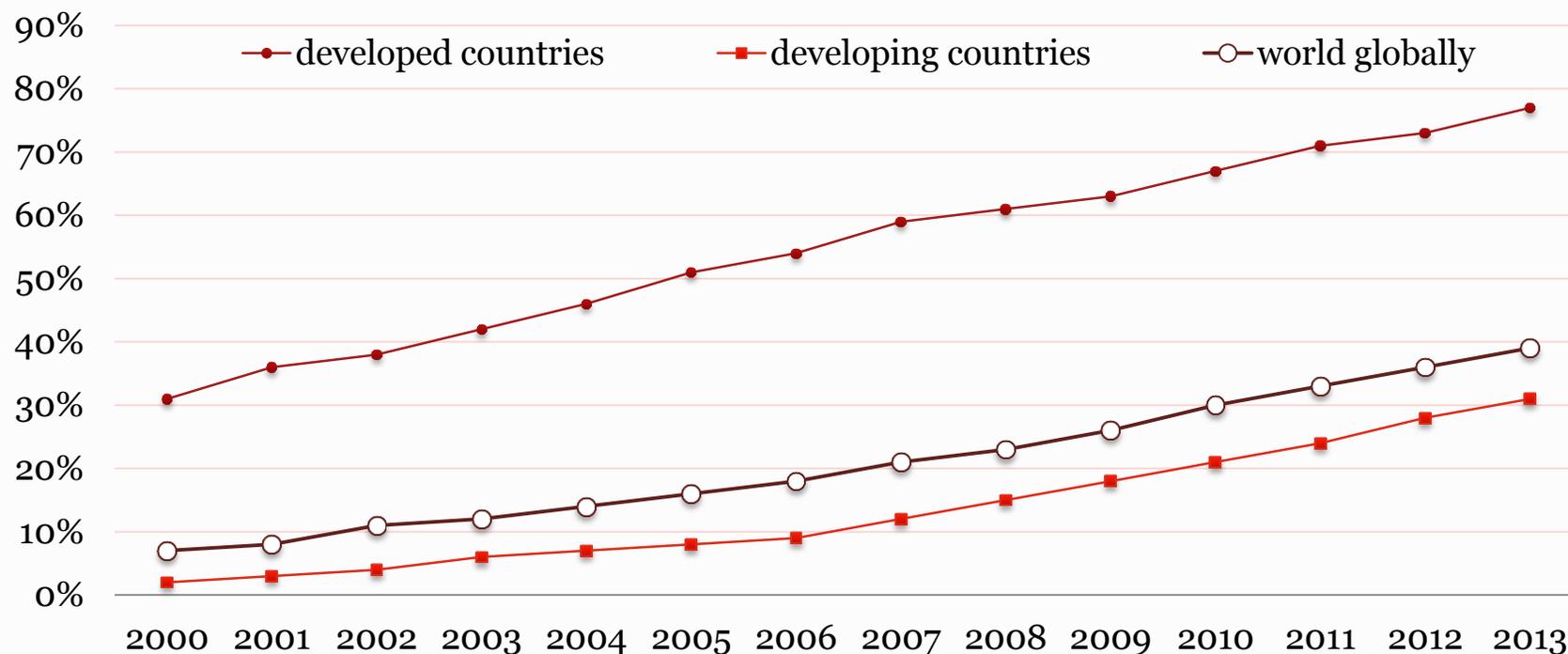


http://en.wikipedia.org/wiki/Global_Internet_usage
<http://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>

... in progressiva e **costante espansione**...

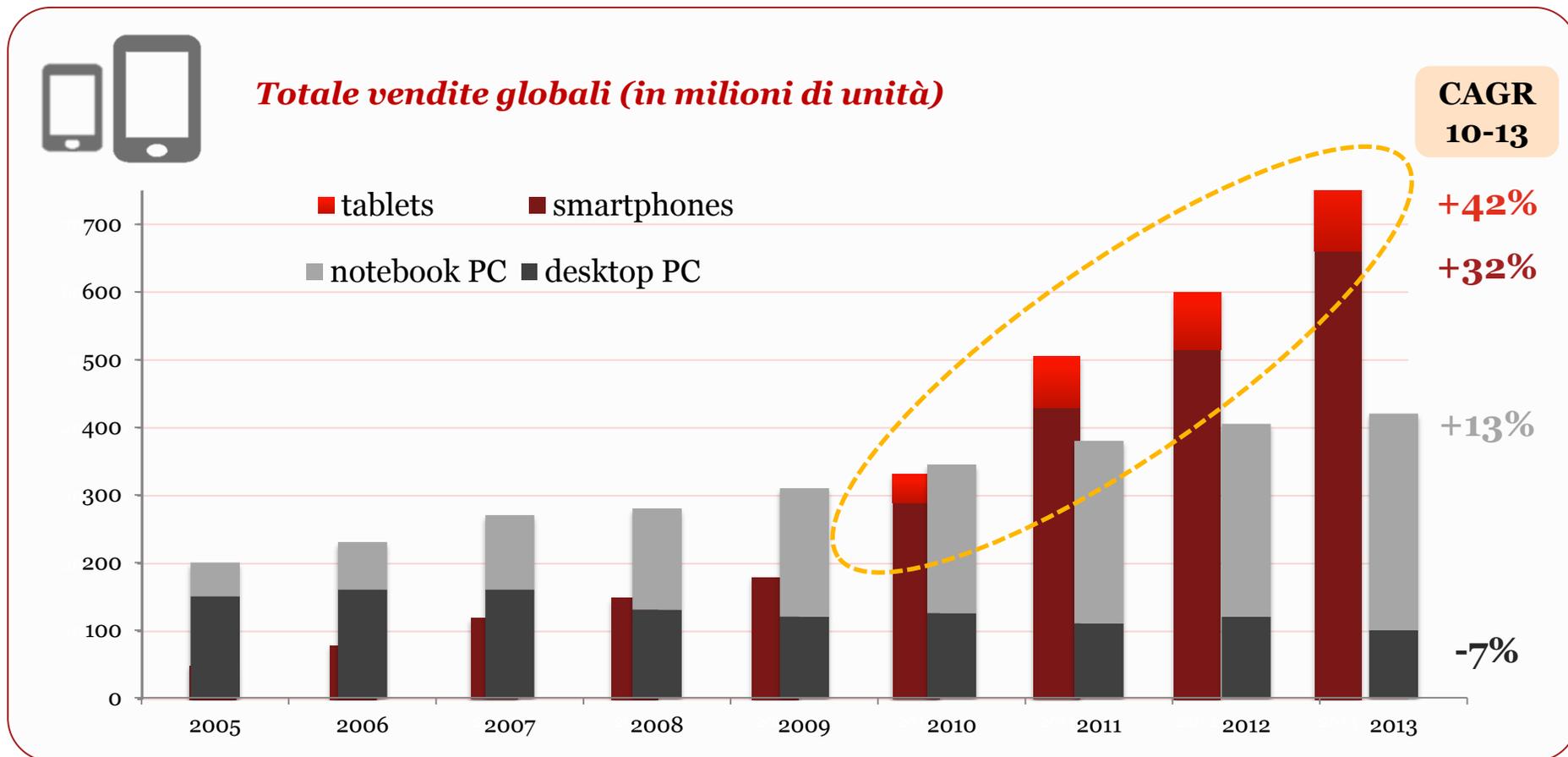


Penetrazione internet (% popolazione totale)



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

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



http://en.wikipedia.org/wiki/Global_Internet_usage

... 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

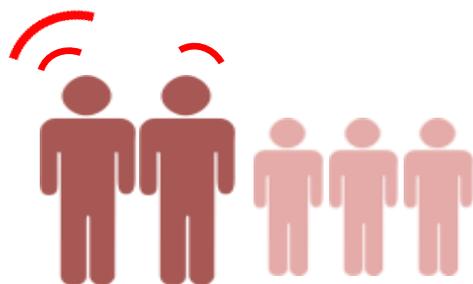
**Smartphones
e Tablets**



24 milioni
persone con uno
smartphone



5 milioni
persone con un
tablet

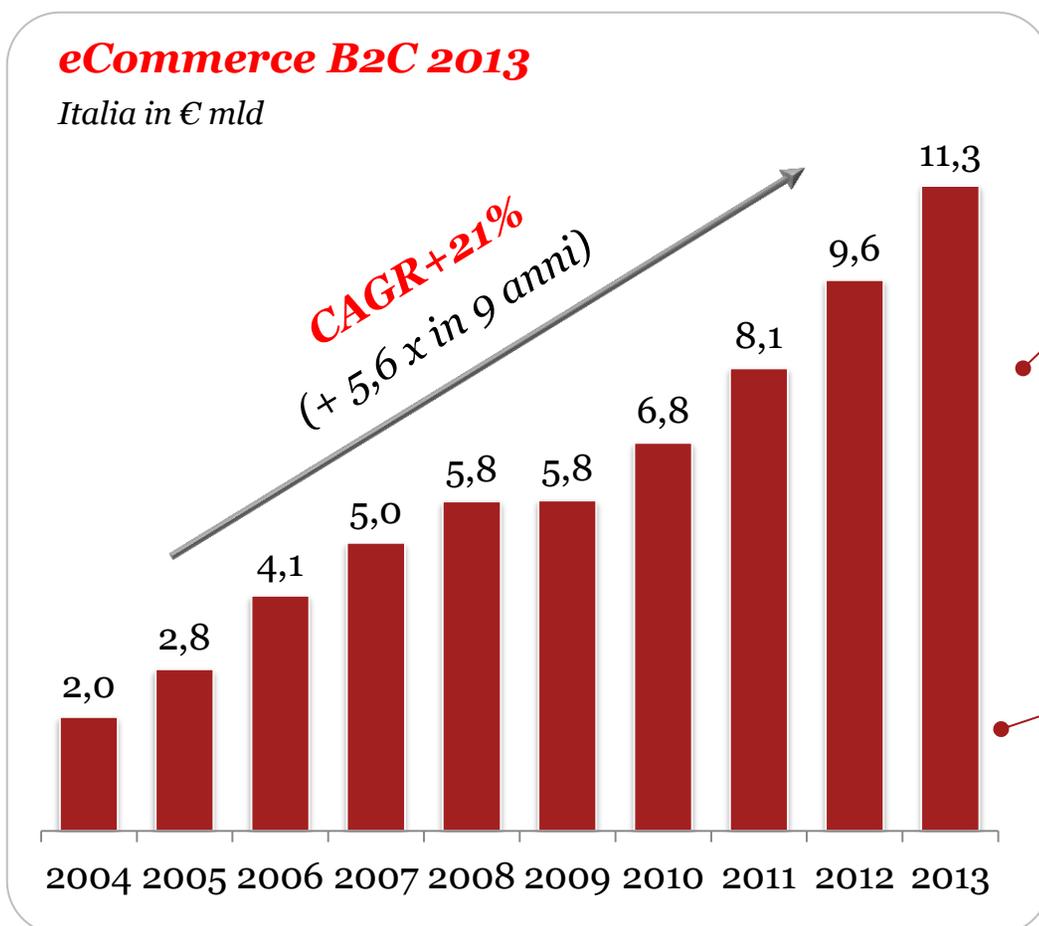


4 italiani su 5
Accedono ad internet

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)



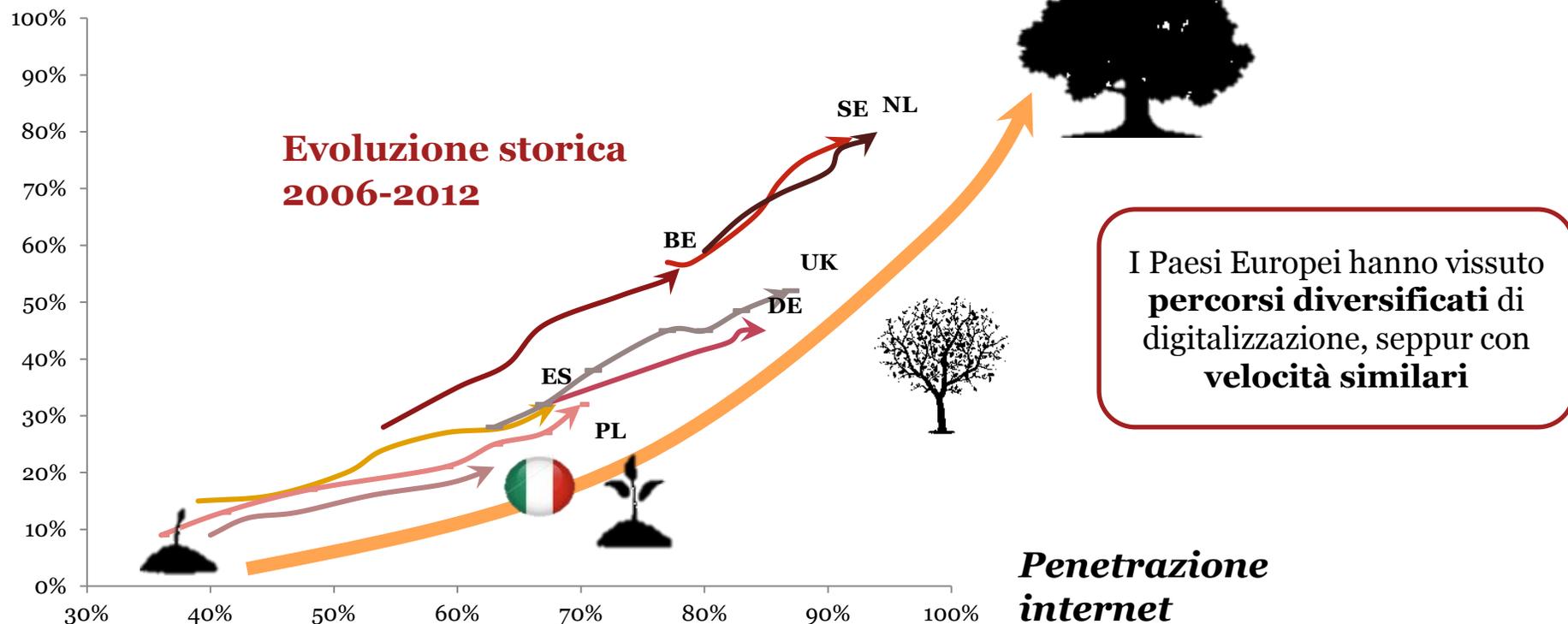
Fonte: PWC: The Digital Factor – Italia 2014

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**

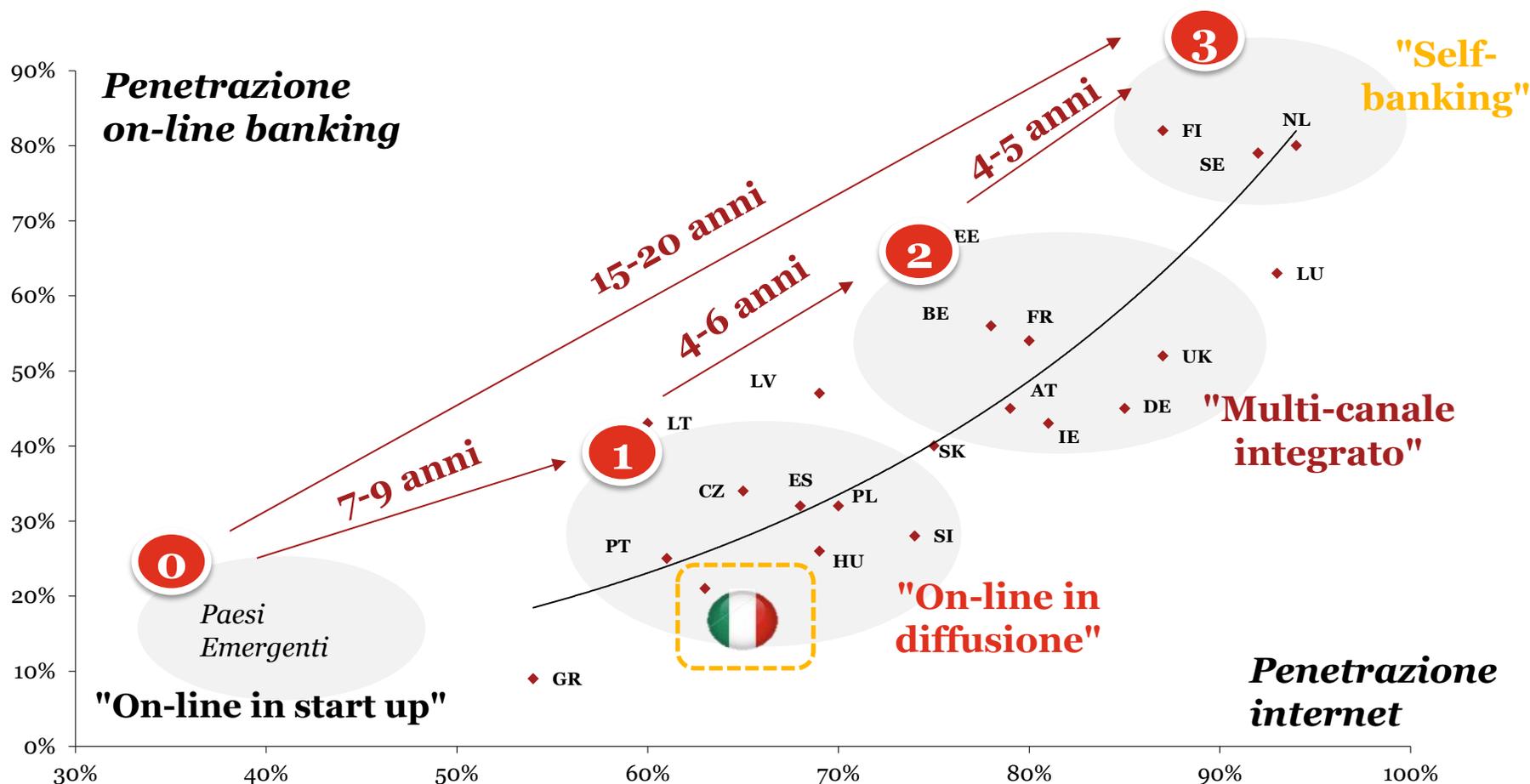
Penetrazione on-line banking



Fonte: Eurostat

Gli stadi di sviluppo del digitale nei Paesi Europei

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

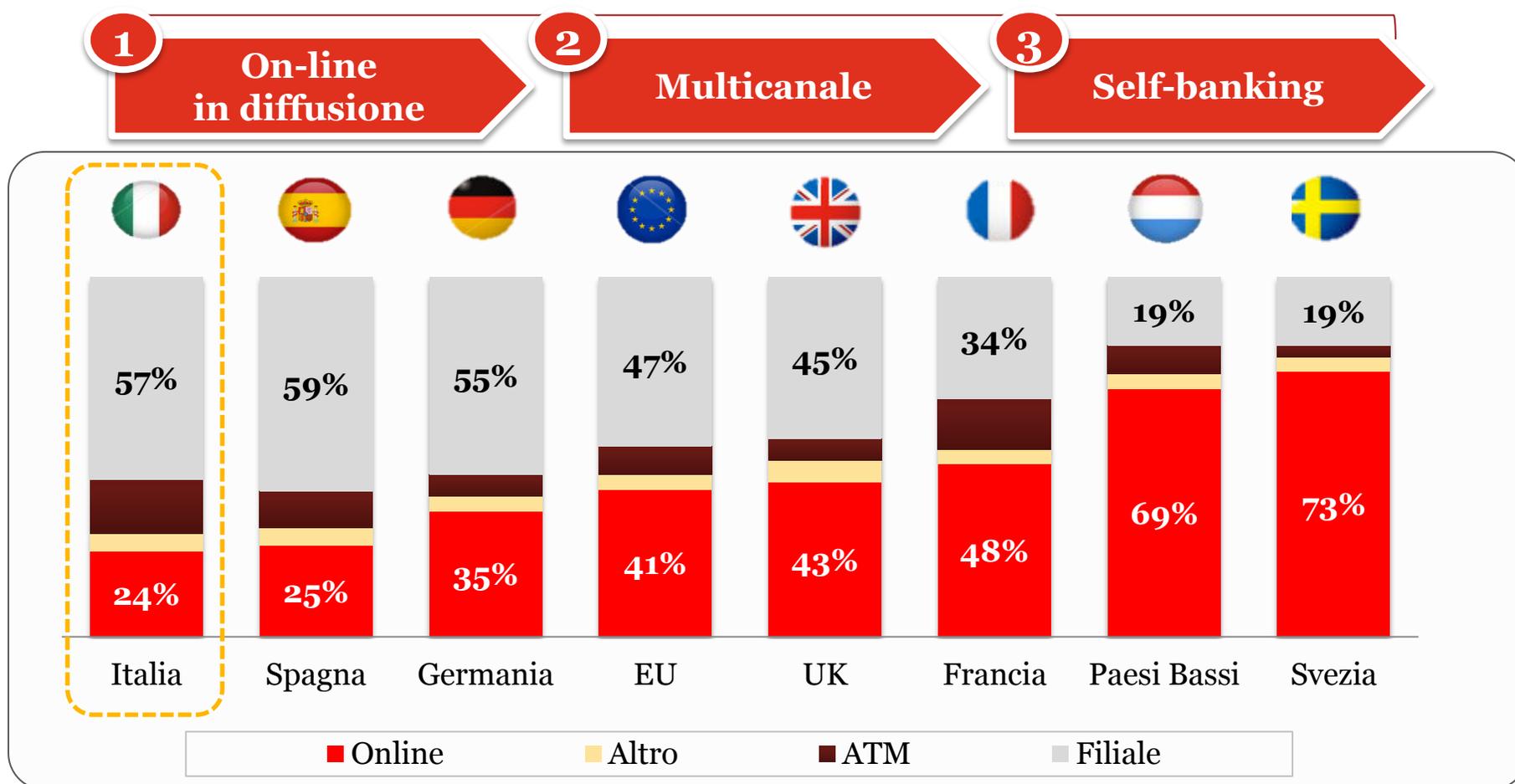


Fonte: Eurostat

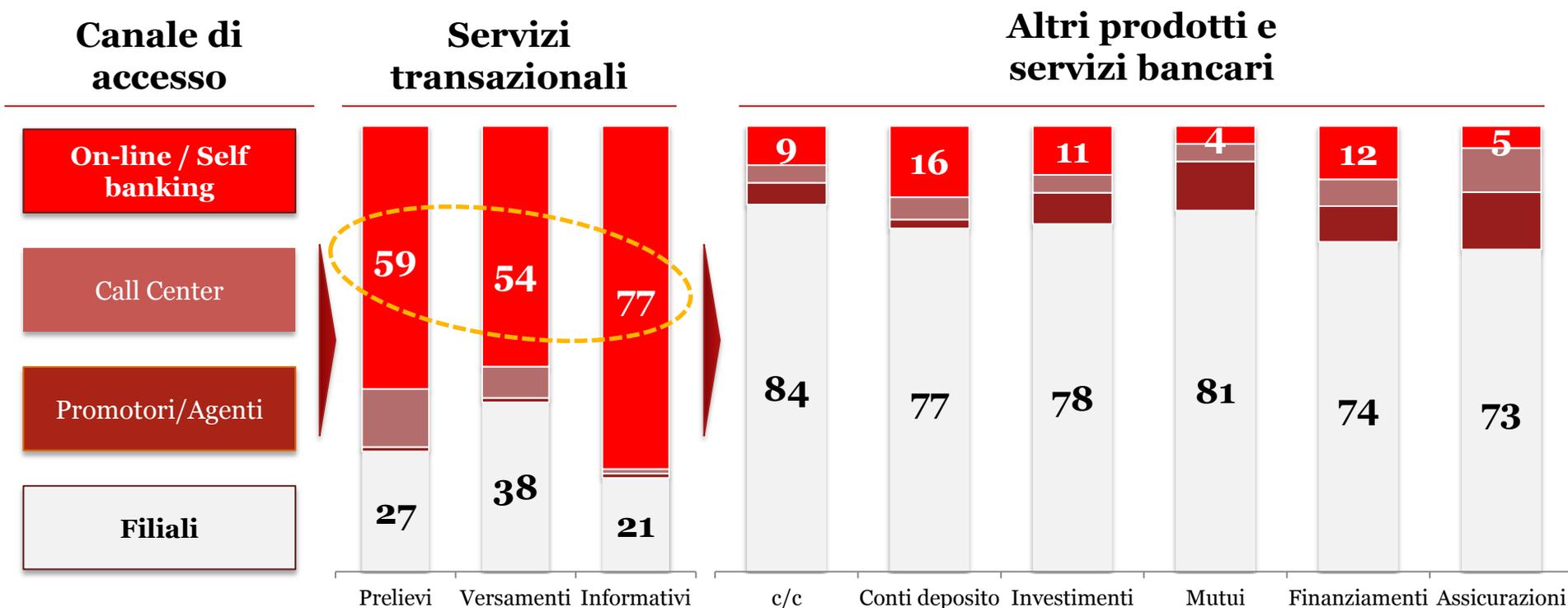
La propensione dei clienti bancari verso i canali

Percorso evolutivo di transizione dalla filiale al digitale

Livello di propensione dei clienti all'utilizzo dei canali

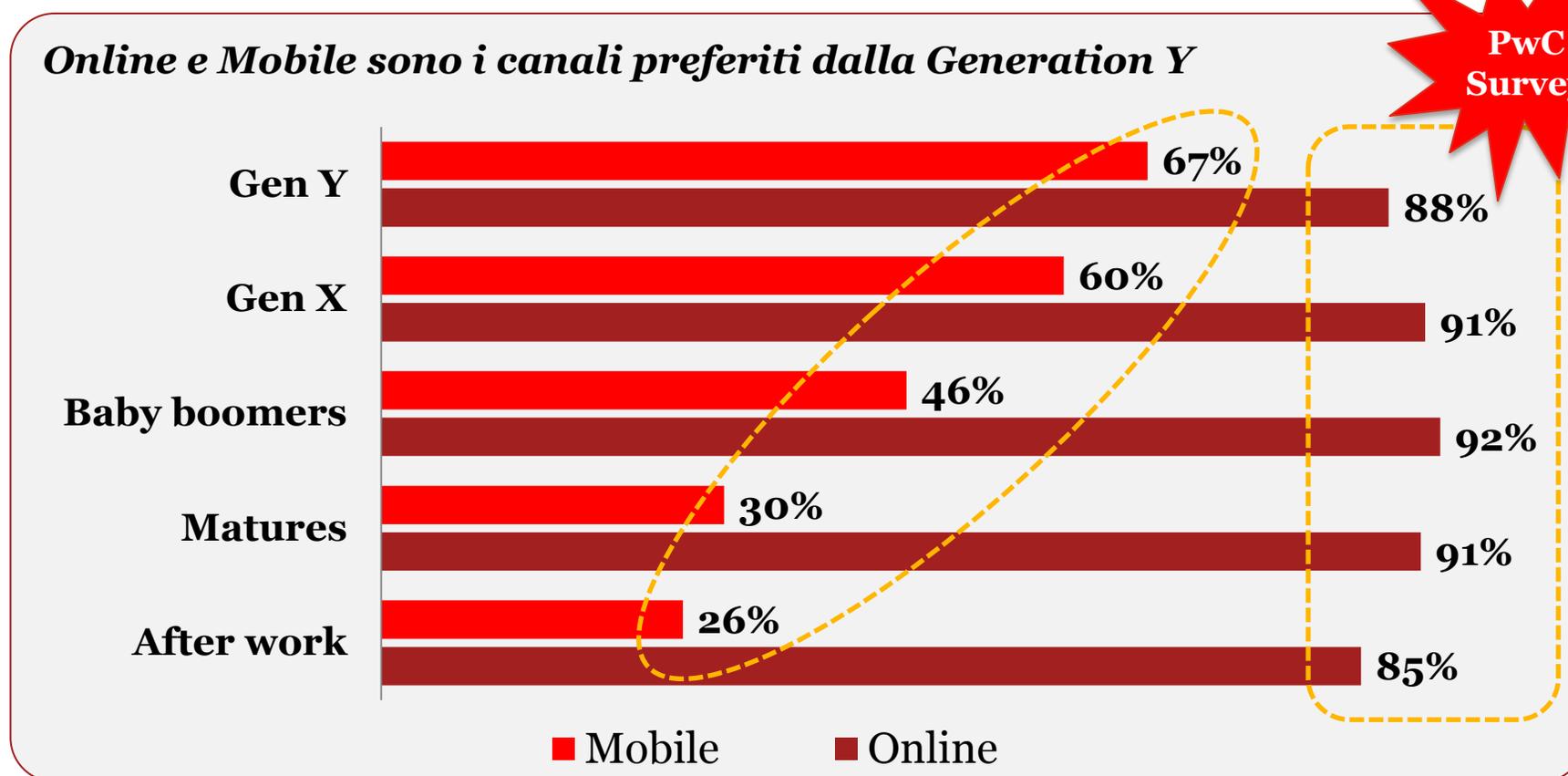


Nelle preferenze dei consumatori, il digitale prevale soprattutto per le **attività e i servizi transazionali**



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.

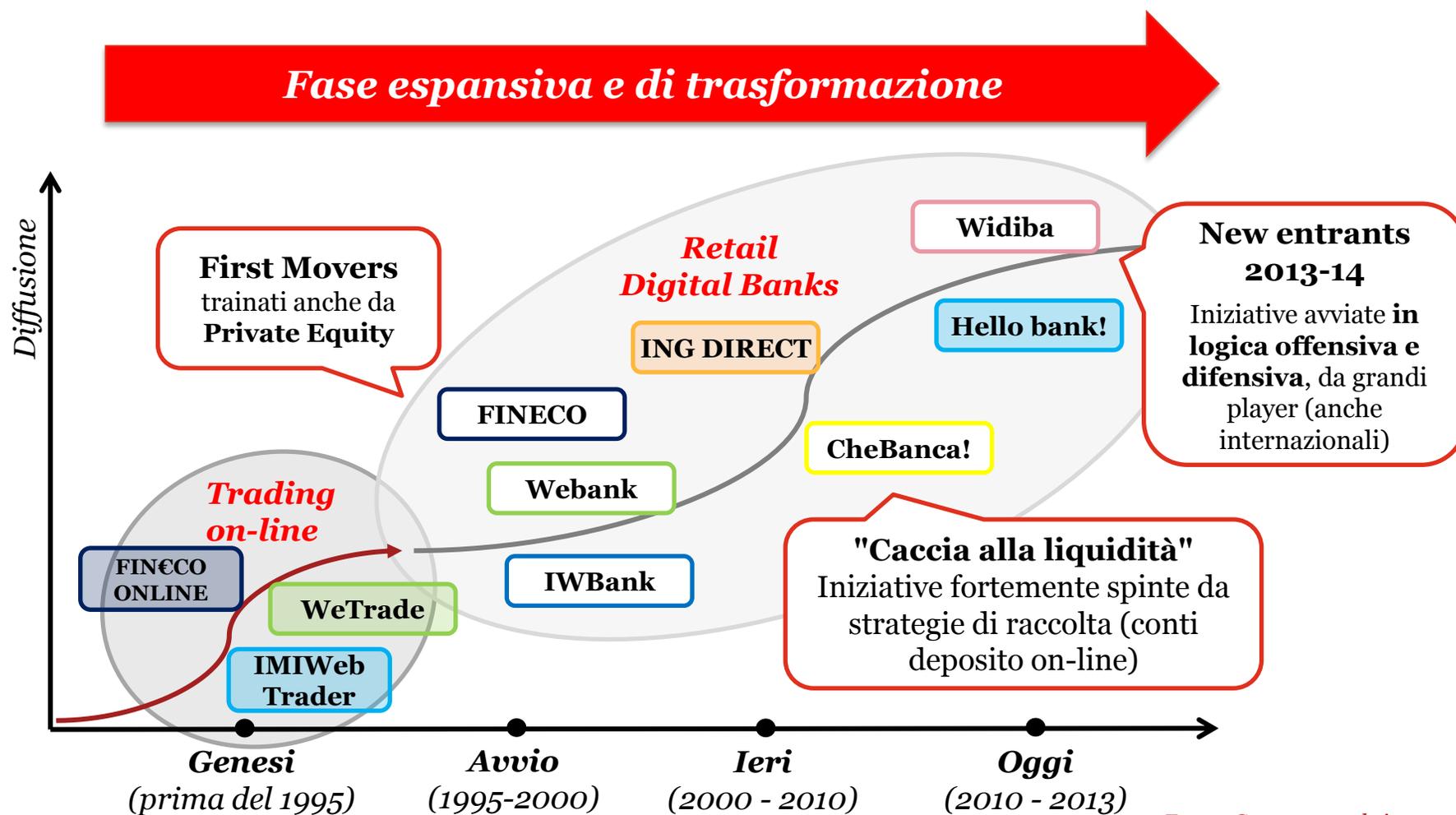
Fonte: Banking will mean digital banking in 2015, PwC

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



Fonte: Company websites

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

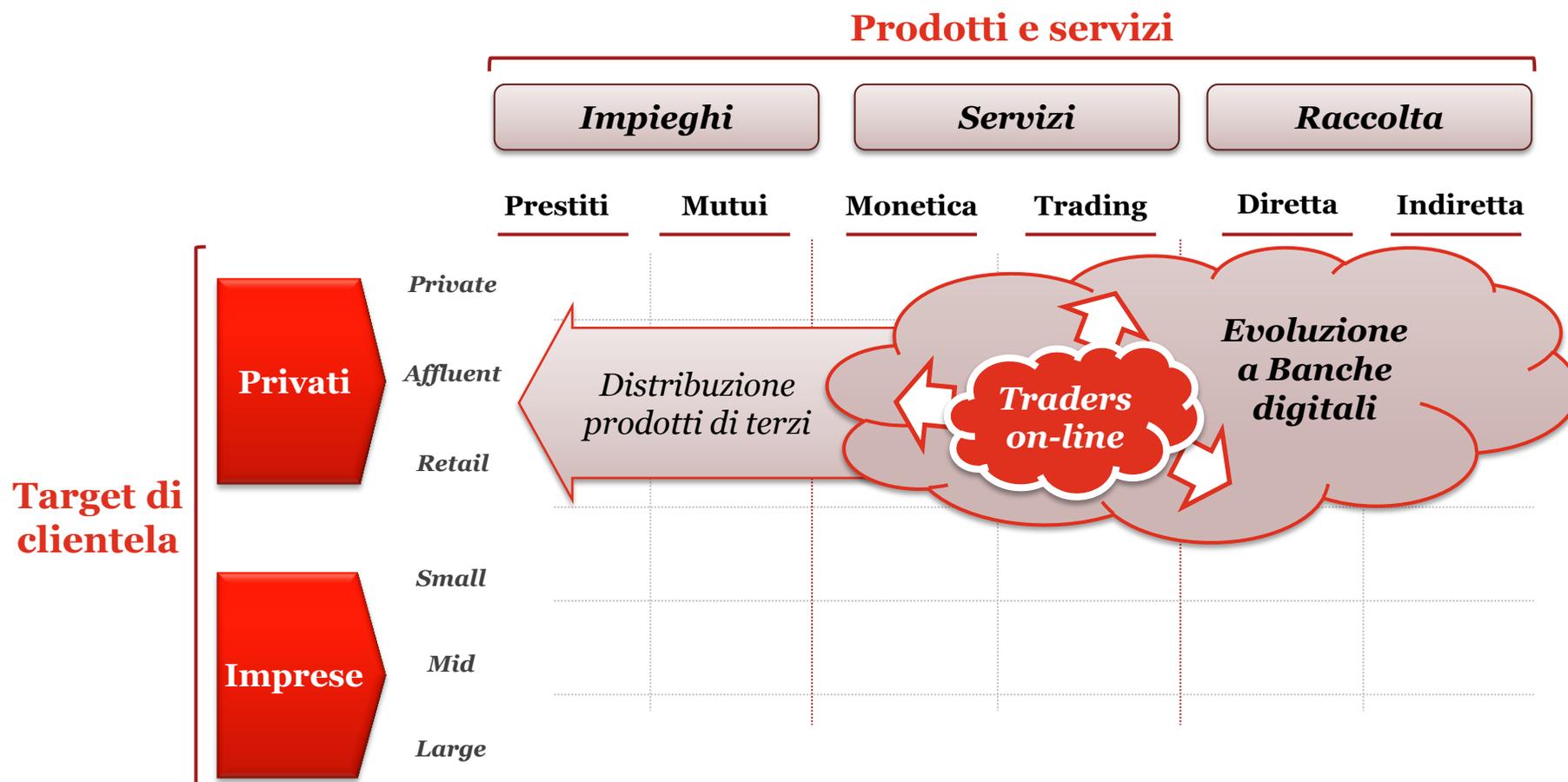
I first movers più grandi stanno evolvendo al multicanale

	<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

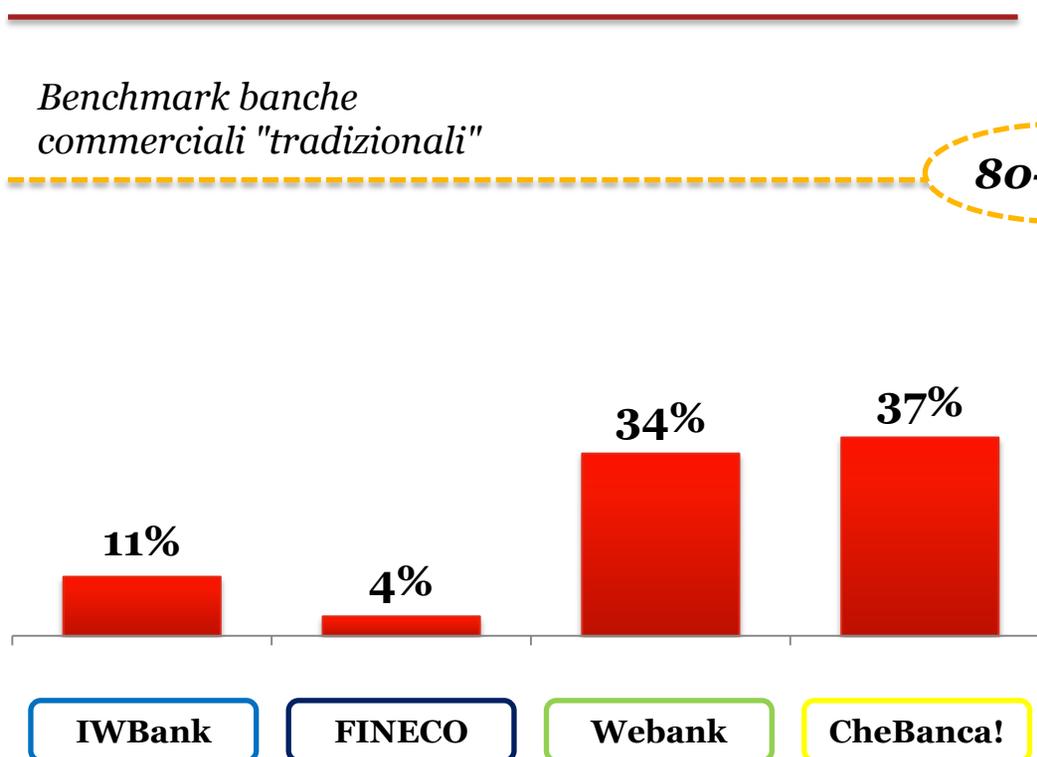
Elementi distintivi delle banche digitali in Italia

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**

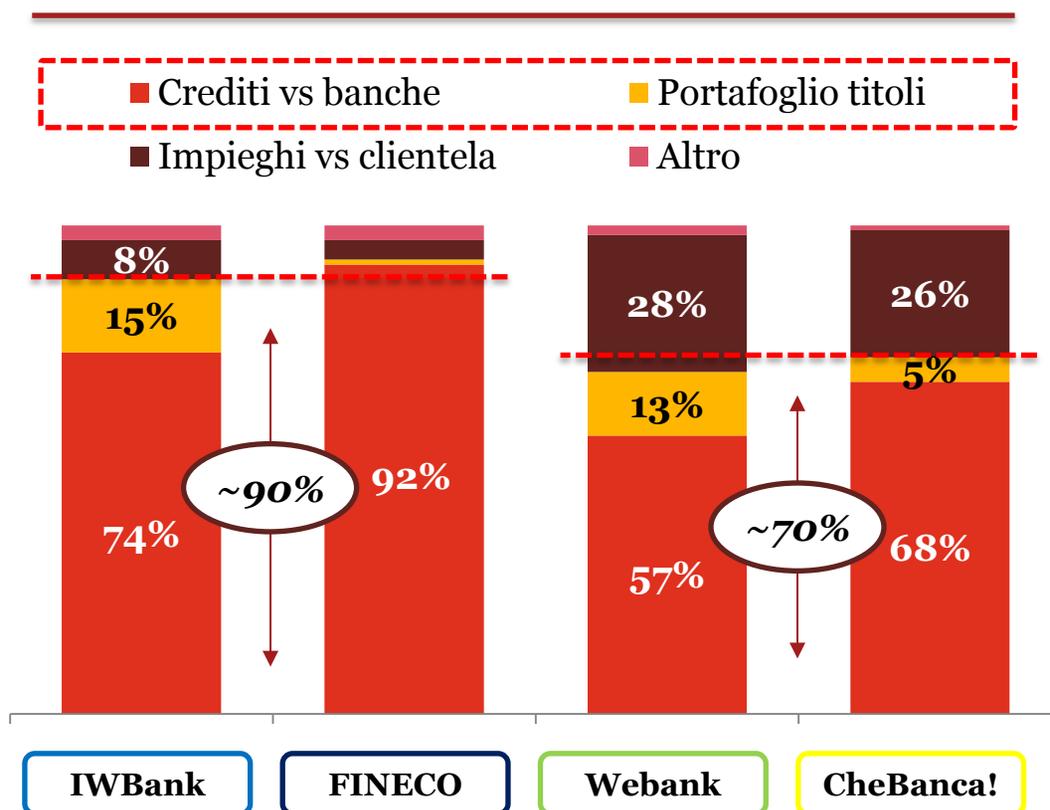
▪ Tale tendenza emerge soprattutto per gli operatori con modelli senza presenza di una rete fisica o interazione con la rete dell'azionista di riferimento

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**

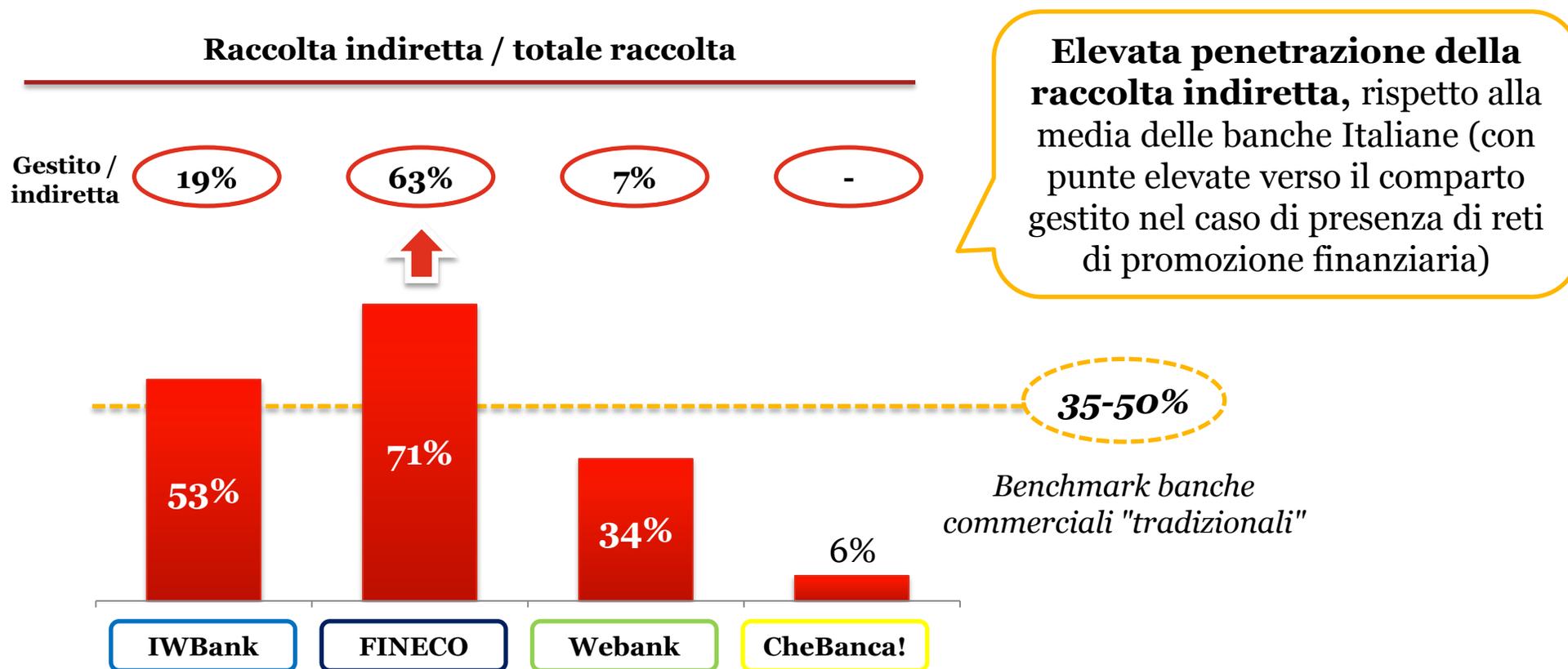
▪ Basso livello di investimento della raccolta in attività creditizia verso la clientela

▪ La rete fisica (diretta e reti terze) potrebbero consentire di sviluppare l'attività creditizia

Fonte: Analisi e stime PwC su dati di bilancio 2013

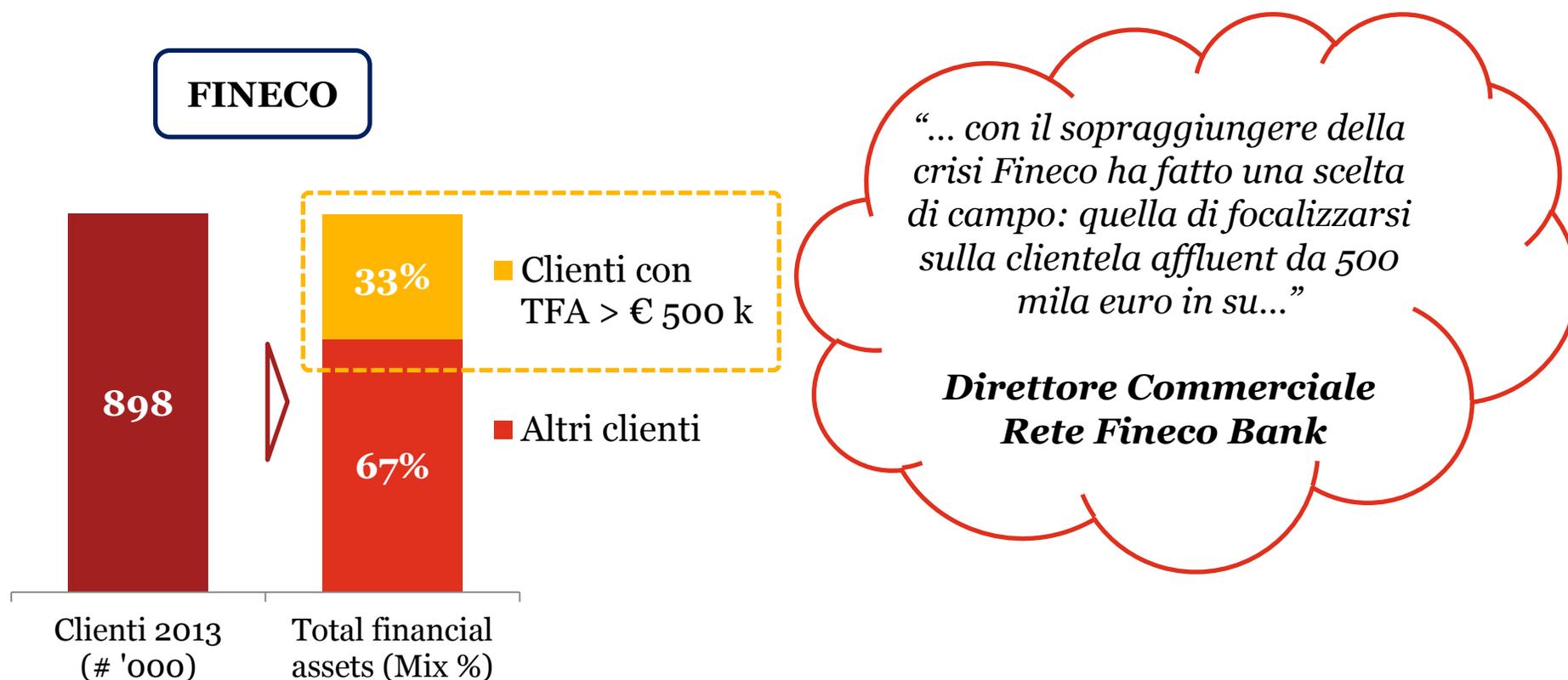
Spinta sulla **raccolta indiretta (fondi e titoli)**...

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

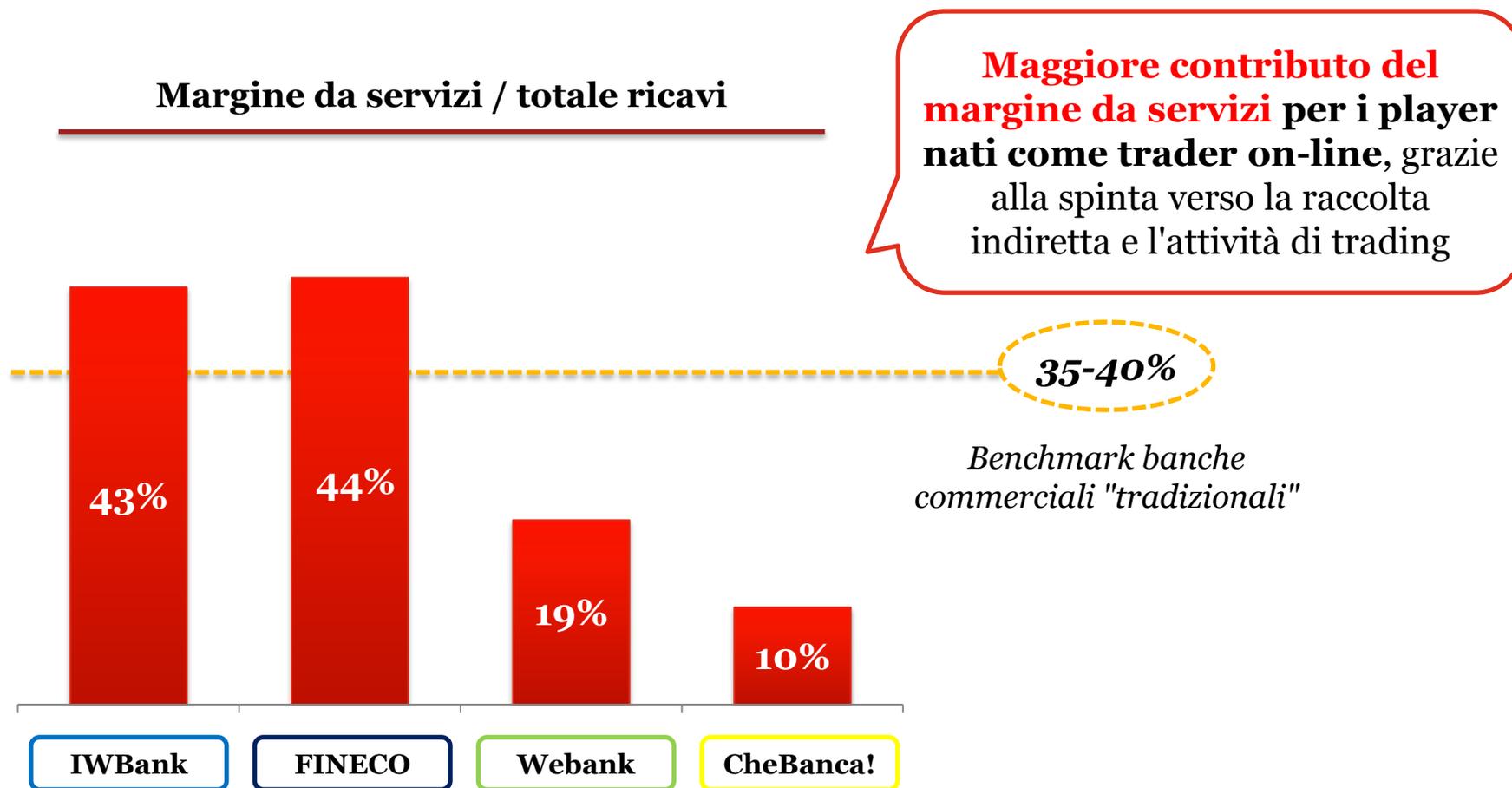
... con appeal anche verso i *privati di fascia "alta"*
Il modello di Fineco ha attratto un numero elevato di clientela affluente / private (segmentazione comportamentale)



Fonte: Bilancio 2013

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

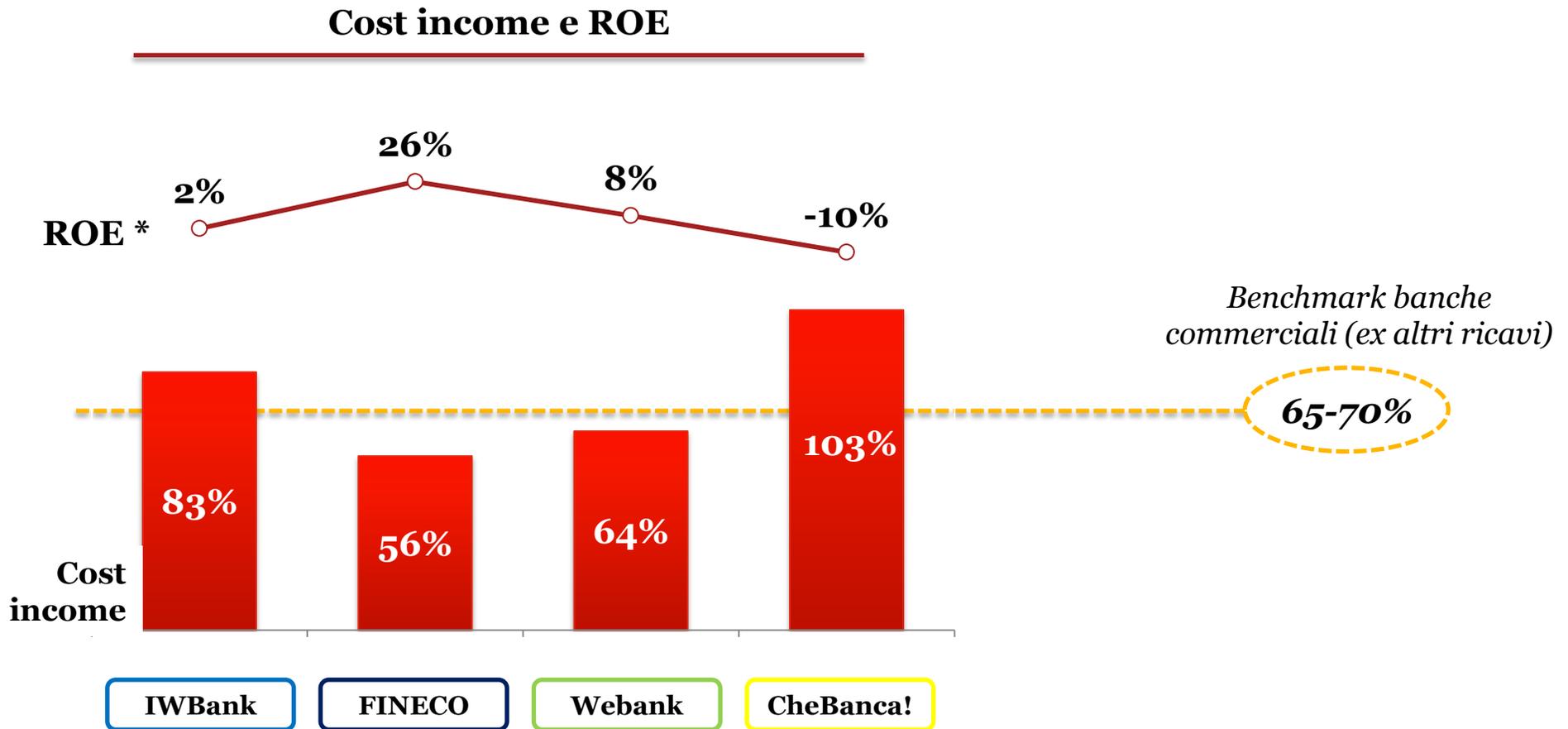
*Per alcuni, forte incidenza del **margin** da servizi* *Effetti connessi al trading, raccolta indiretta e monetica*



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	Unicredit	-	-	-	FINECO	-
Intesa SP	Intesa Sanpaolo	Banca Fideuram	Superflash	IPO (2014)	-	- 2013-14
MPS	PasKey	-	-	-	-	Widiba
Banco Popolare	By Web	-	YouBanking	-	Prevista integrazione (2014)	-
BPM	BPM	-	-	Webank	-	-
UBI Banca	Qui UBI	UBI Private Investment	-	-	-	IWBank
MedioBanca	-	-	-	CheBanca!	OPA + DELISTING (2012)	-
ING	-	-	-	ING DIRECT	-	- 2013-14
BNP-Paribas	-	-	-	-	-	Hello bank!

Fonte: Company websites

Uno sguardo al futuro tra 5-10 anni

4

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

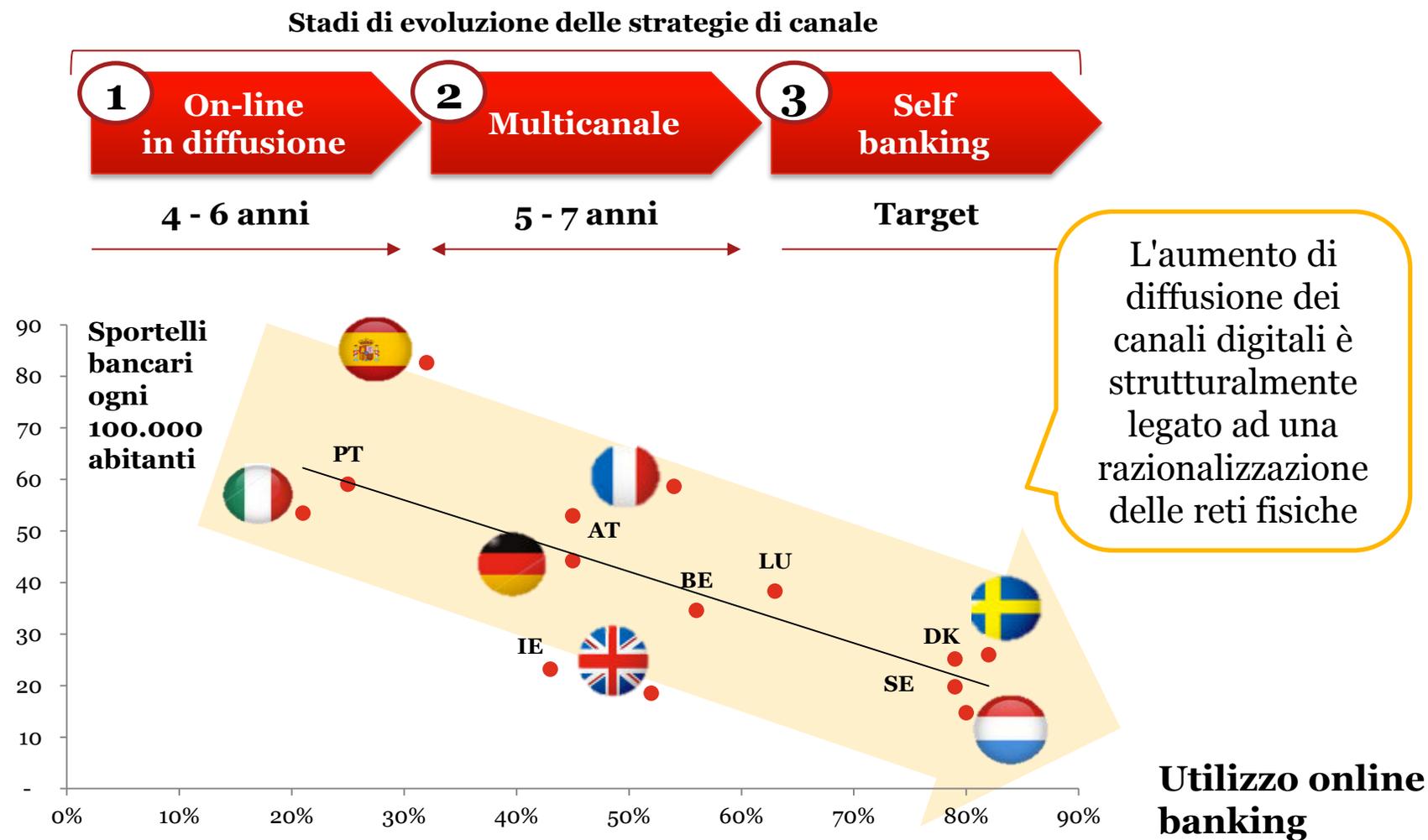
Attesa un'accelerazione dei livelli di penetrazione



Fonte: Stime PwC su dati Eurostat

Effetti del percorso evolutivo per le reti di sportelli

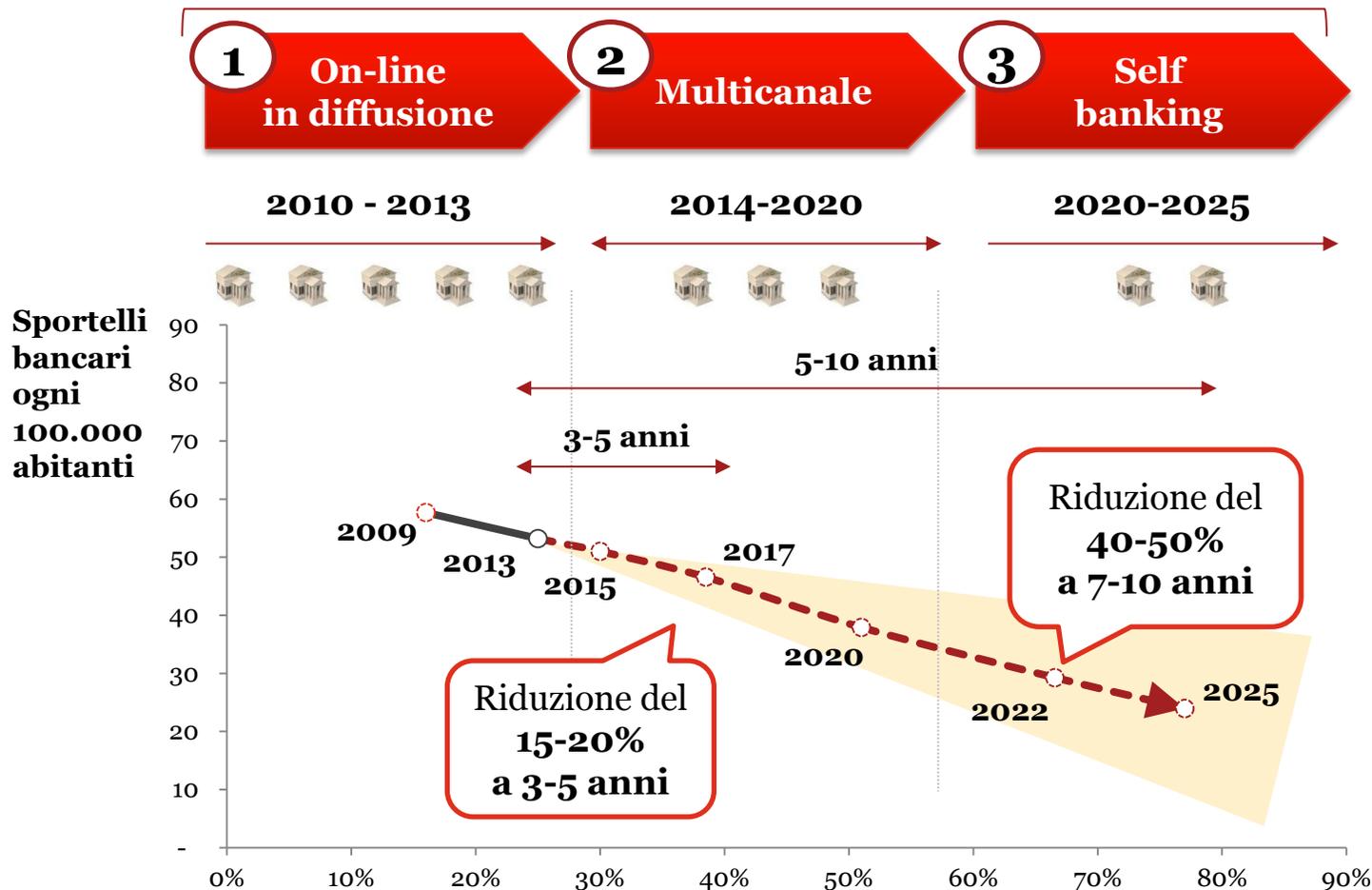
L'evoluzione è storicamente legata ad una razionalizzazione



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

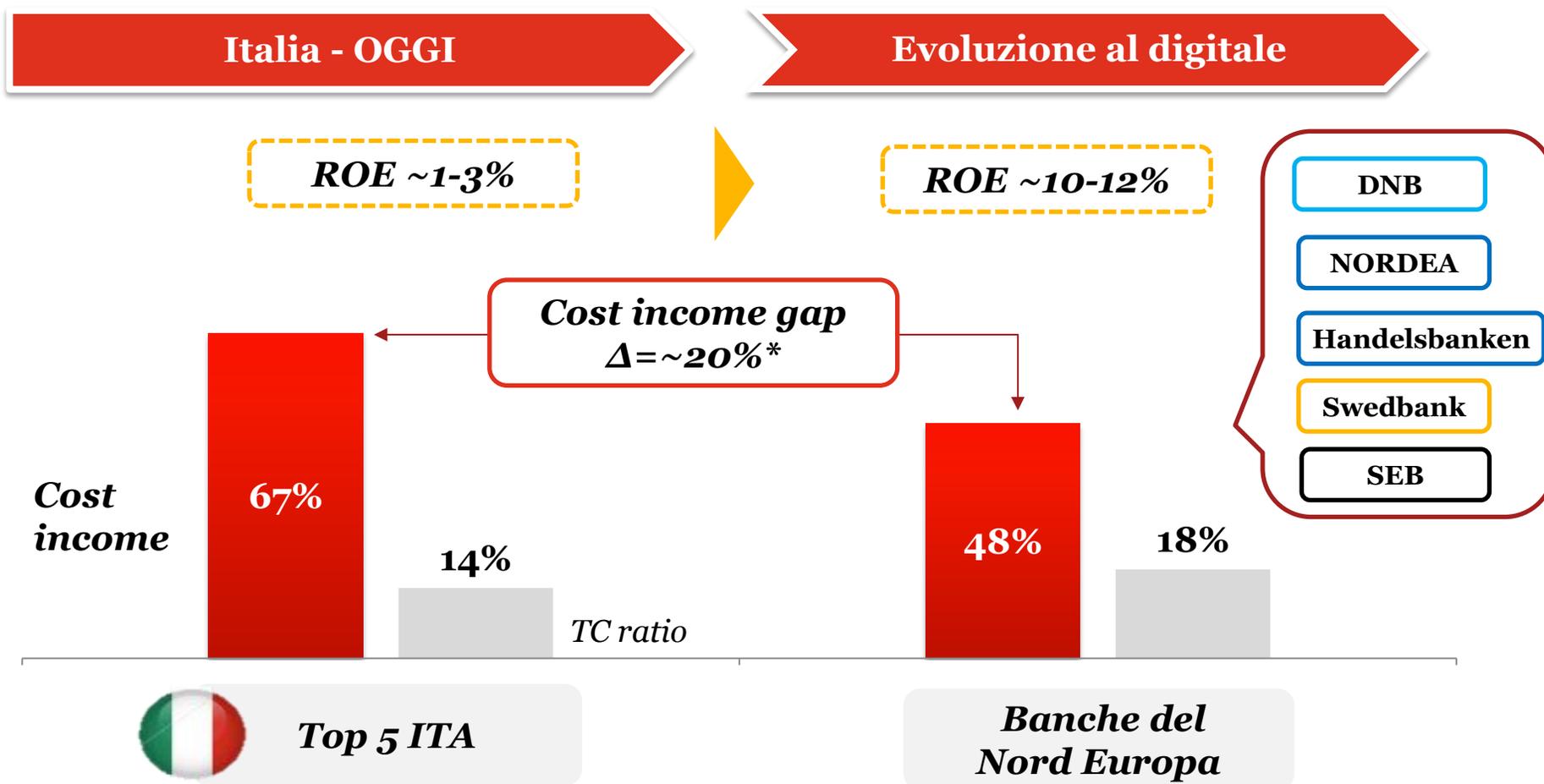


Il percorso di digitalizzazione comporterà una **riduzione compresa tra il 40% e il 50% del numero di sportelli bancari in 7-10 anni**

Utilizzo online banking

Fonte: Stime PwC su dati Eurostat e BCE

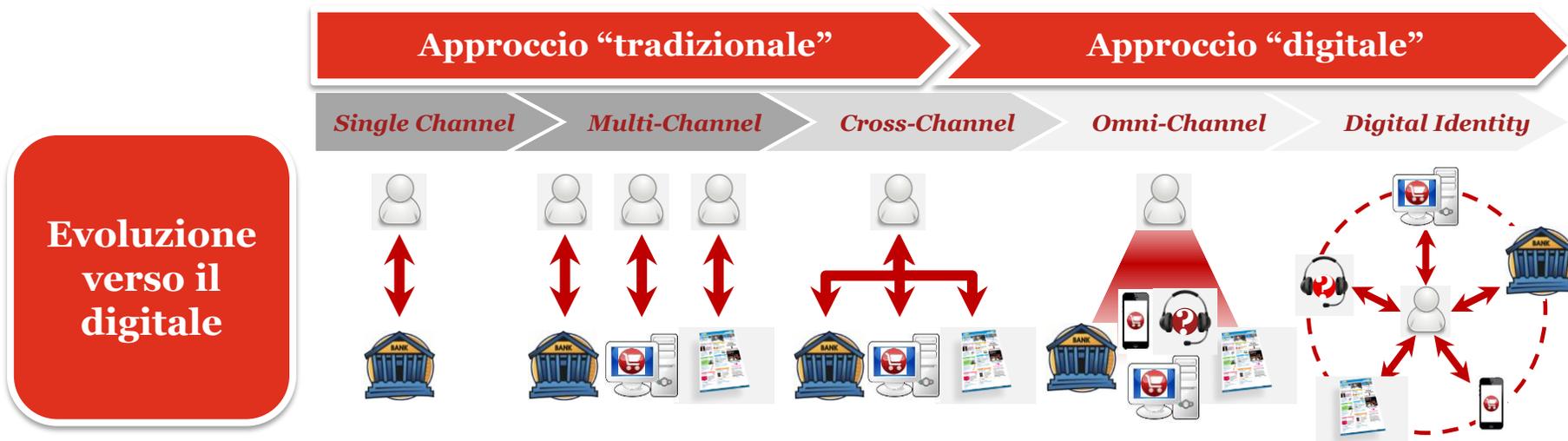
Il percorso verso modelli di business più "digitali" può abilitare un **ritorno di marginalità e profittabilità**



Fonte: Analisi PwC su dati di bilancio 2013

Quali strategie per le banche commerciali ?

Riduzione delle reti, valorizzazione di asset e evoluzione ruoli



Evoluzione verso il digitale

Implicazioni industriali a 3-5 anni

- **Prodotti e servizi:** Nuovi prodotti e modelli di servizio, con progressivo trasferimento dell'attività transazionale sui canali digitali
- **Sportelli:** Razionalizzazione e di versificazione dei modelli di filiale e valorizzazione delle componenti Real Estate
- **Risorse umane:** Evoluzione dei ruoli di rete verso la consulenza

Quali possibili *evoluzioni dei modelli di filiale?*

Modelli diversificati per contenuti relazionali e transazionali

Filiali "self" automatiche

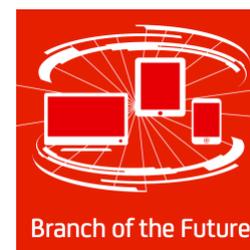


Bank of America

Self 24/7

Filiali complete

One-stop banking



Unicredit

Branch of the Future

Filiali leggere

In-store & corporate / community centers



San Diego State University

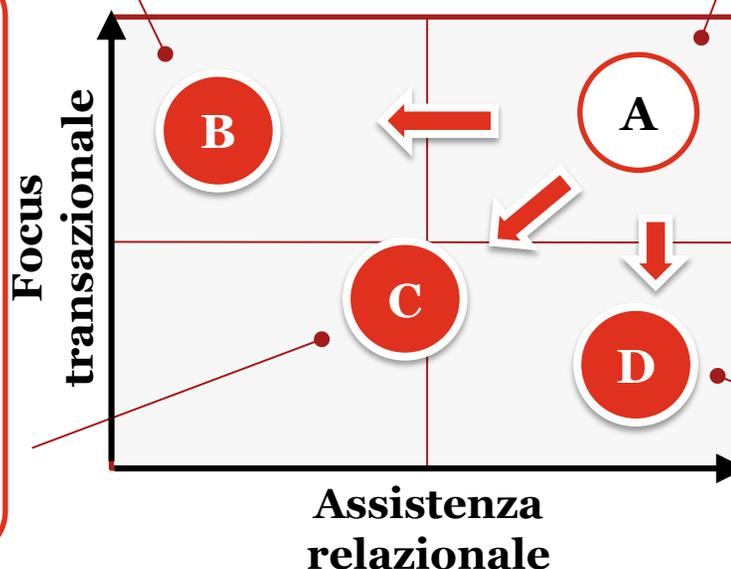
U.S. Bancorp

Flagship stores

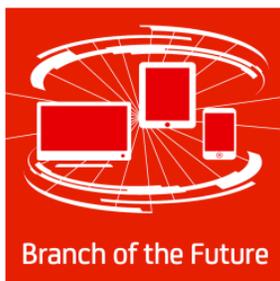


Focus su advisory

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



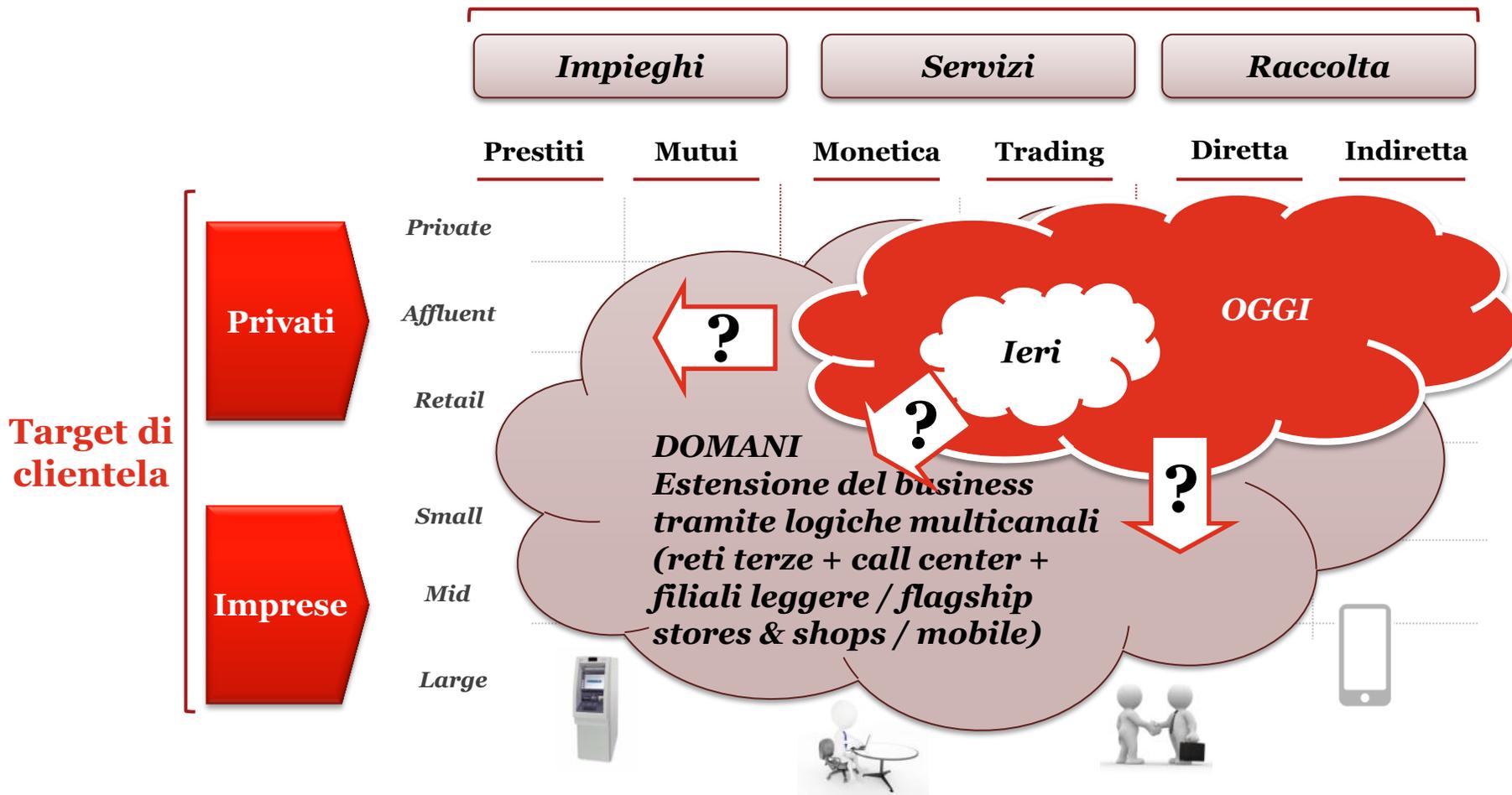
“... La filiale del futuro? **Incrocia l'innovazione tecnologica con la consulenza su misura per adeguarsi a un mondo in rapida trasformazione...**”

Fonte: Company websites

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

Polarizzazione tra specializzazioni e evoluzioni dei modelli

Prodotti e servizi



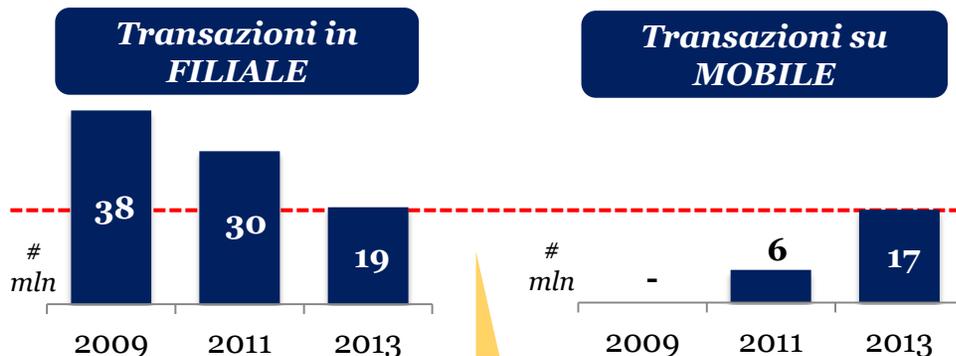
Possibili trend "disruptive" per il settore ?

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

NORDEA



Technology-driven development of banking business

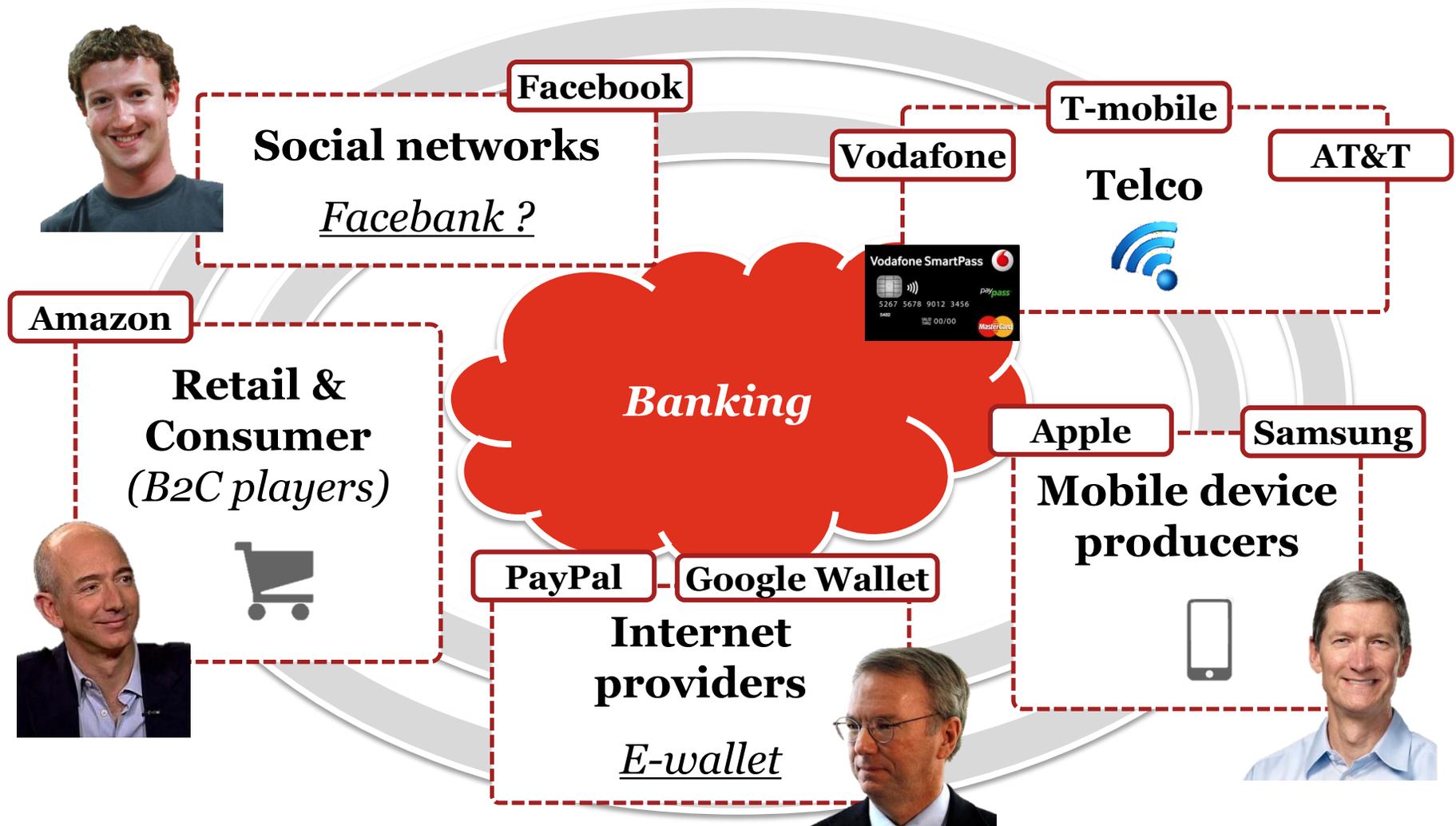


Nelle attività transazionali, il **mobile** ha raggiunto i livelli delle reti fisiche in soli 4 anni

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



Andrea Correale

Financial Services Strategy

+39 347 226 93 59

andrea.correale@it.pwc.com

Digital Transformation

**Digital
Transformation
Team**



Grazie

