

I GRUPPI BANCARI ITALIANI MEDIO- PICCOLI: SUCCESSI NON SCONTATI E PROSSIME SFIDE UN'ANALISI E UNA SURVEY

a cura di Maurizio Minelli, Marco De Bellis, Andrea Sorbo, Ahmad Sheib

INDICE

ABSTRACT	3
LA STRUTTURA DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO	4
CONTESTO DI MERCATO	5
TREND IN ATTO	
CHALLENGER BANKS: SONO DAVVERO OTTIME PROMESSE?	
FINTECH: IL MOTORE DELL'ACCELERAZIONE VERSO IL FUTURO DEL SETTORE	
SOVRABANCARIZZAZIONE: UN PRIMATO ITALIANO	
M&A: LIMITATE OPPORTUNITÀ IN VISTA	
PERFORMANCE E POSIZIONAMENTO DEI GRUPPI BANCARI MEDIO-PICCOLI: LA RIVINCITA SUI COLOSSI	10
PROSPETTIVE E STRATEGIE FUTURE	12
SFIDE EMERGENTI	
INGREDIENTI PER IL SUCCESSO	
AUTORI	15
VALUE PARTNERS	16

ABSTRACT

Negli ultimi anni il sistema bancario italiano è stato influenzato da una serie di cambiamenti che hanno fortemente influito sulle performance dei principali istituti del Paese. In primis, la politica della BCE improntata su tassi negativi, in risposta al contesto macroeconomico, ha determinato una maggior pressione sul core business e una conseguente continua ricerca di efficienza. A questi fattori si sono affiancati da un lato una crescente sofisticazione della clientela, dall'altro un cambiamento dell'arena competitiva, sempre più popolata da attori con modelli di business innovativi (Challenger Bank, Fintech, ...) e altamente concentrata, nonostante perduri un quadro, tutto italiano, di sovrabancarizzazione.

Inoltre, la recente pandemia ha determinato una repentina accelerazione di alcuni trend già evidenti negli ultimi anni, primi su tutti l'aumento del peso dei canali digitali e la necessità di revisione della strategia verso una customer experience omnicanale.

Nonostante il contesto difficile, i Gruppi bancari medi e piccoli - focus del presente studio - hanno dimostrato nel 2020 una capacità di gestione del proprio attivo più profittevole (proventi/RWA pari a 6,9% per i medi e 6,1% per i piccoli vs 5,8% per i Top 5) e una resilienza del business superiore ai 5 maggiori Gruppi italiani (variazione del risultato della gestione operativa nel 2020: -2,2% per i medi, +12,1% per i piccoli rispetto a -9,5% per i Top 5 nello stesso periodo), malgrado una base costi meno scalabile.

Questi istituti hanno fatto leva su modelli di business prevalentemente incentrati su un forte radicamento territoriale e su una conoscenza più profonda delle realtà locali. Infine, alla maggiore patrimonializzazione (CET1 ratio superiore ai Top 5) i Gruppi bancari medi e piccoli abbinano nel 2020 anche una migliore redditività complessiva (ROE Top 5 0,5% - anche escludendo MPS - vs 4,1% per i Gruppi medi e 3,1% per i piccoli).

Questi ottimi risultati raggiunti mettono i Gruppi bancari di media e piccola dimensione in condizione di poter affrontare con maggior consapevolezza le sfide - complesse, articolate e molteplici come mai dalla crisi del 2008 - che si presentano per uscire dalla pandemia.

Value Partners ha analizzato in particolare la performance dei Gruppi bancari medio piccoli selezionando un campione di 14 istituti che appartengono a queste macro-categorie e realizzando 15 interviste al Top Management. Sono emerse inoltre alcune costanti all'interno della strategia di crescita e di rafforzamento del proprio posizionamento che richiedono un'azione coordinata su tre fronti: l'aggiornamento dell'offerta di servizi e della strategia di canale, da modellare sulle esigenze della clientela, l'intervento sull'operatività interna, anche incrementando il ricorso alla tecnologia, e la valutazione strategica di possibili aggregazioni e/o collaborazioni con altri istituti e Fintech.

LA STRUTTURA DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO

Il sistema bancario italiano è composto da quasi 90 Gruppi (segmento retail), escludendo le circa 250 BCC. I Gruppi possono essere classificati in tre macro-categorie:

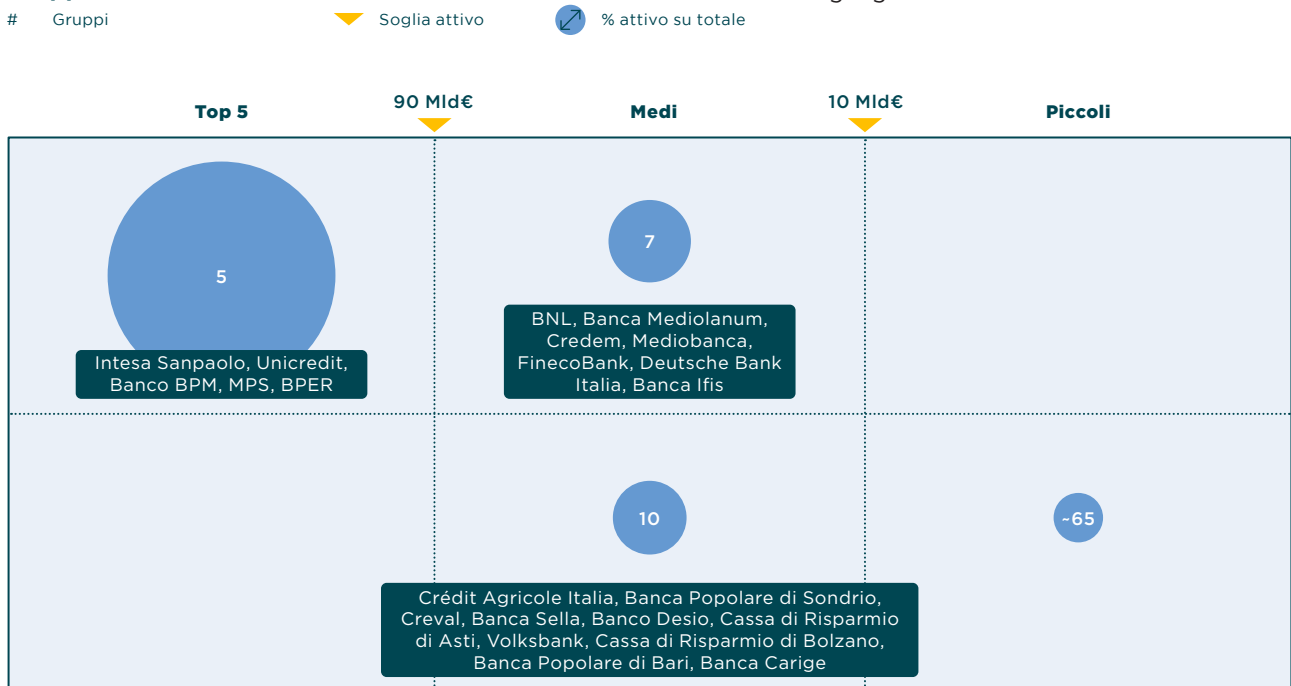
5 principali Gruppi bancari (successivamente "Top 5"), dotati di un rilevante peso sistemico (attivo aggregato pari a circa 2.400 miliardi di Euro a fine 2020) e di una copertura geografica ampia, gestita con un modello di servizio omogeneo;

17 Gruppi di media dimensione (attivo >10 miliardi di Euro), ulteriormente classificabili in due sotto-categorie:

- 7 con presenza maggiormente diffusa sul territorio;
- 10 caratterizzati da un forte legame territoriale che guida il modello di servizio (i.e. >60% delle filiali concentrate in tre regioni);

Circa 65 piccoli Gruppi bancari: istituti di dimensione contenuta (attivo non superiore a 10 miliardi di Euro), prevalentemente focalizzati su un territorio specifico e limitato, la cui mission è quella di supportare con soluzioni sartoriali il tessuto economico-sociale dell'area geografica su cui insistono.

EXHIBIT 1 Gruppi bancari retail in Italia



Fonte: ECB List of supervised entities, siti web istituzionali, rassegna stampa, Bilanci FY20 e FY19, Analisi Value Partners.

CONTESTO DI MERCATO

Trend in atto

Il 2020 e la pandemia hanno portato alla repentina accelerazione di alcuni trend già evidenti negli ultimi anni, primo su tutti l'aumento del peso dei canali digitali soprattutto in ambito retail (con la conseguente parziale ridondanza delle filiali fisiche), e alla necessità di ripensare gli investimenti in tecnologia, organizzazione e processi per un servizio realmente omnicanale. Dall'indagine condotta da Value Partners ad aprile 2021 tra 15 Top Manager dei principali Gruppi bancari italiani medio-piccoli emerge infatti che la customer experience omnicanale costituisce per tutti un elemento necessario per avere successo.

Tuttavia, questa evoluzione del modello di servizio deve essere gestita adeguatamente, con uno sguardo vigile alle normative e senza pregiudicare il ruolo centrale della rete fisica, asset tuttora imprescindibile per le banche medio-piccole. Più in generale, tutti i manager intervistati confermano che gli investimenti nel digitale effettuati negli ultimi anni si sono rivelati di fondamentale importanza per la difesa del business e la continuità operativa dall'esplosione della pandemia. Inoltre, più di due Executive contattati su tre ritengono che la propria banca sia almeno in linea con il percorso di digitalizzazione definito.

In parallelo, le dinamiche del settore stanno mutando, complici da un lato i fattori contingenti dovuti alla crisi economica, quali il persistere di tassi di interesse negativi, l'aumento degli accantonamenti sui crediti, la crescita attesa degli NPL alla conclusione delle moratorie e una generale riduzione delle capitalizzazioni in Borsa per le banche quotate, e dall'altro l'emergere di player nativi digitali quali le Challenger Bank e, più in generale, altre aziende Fintech.

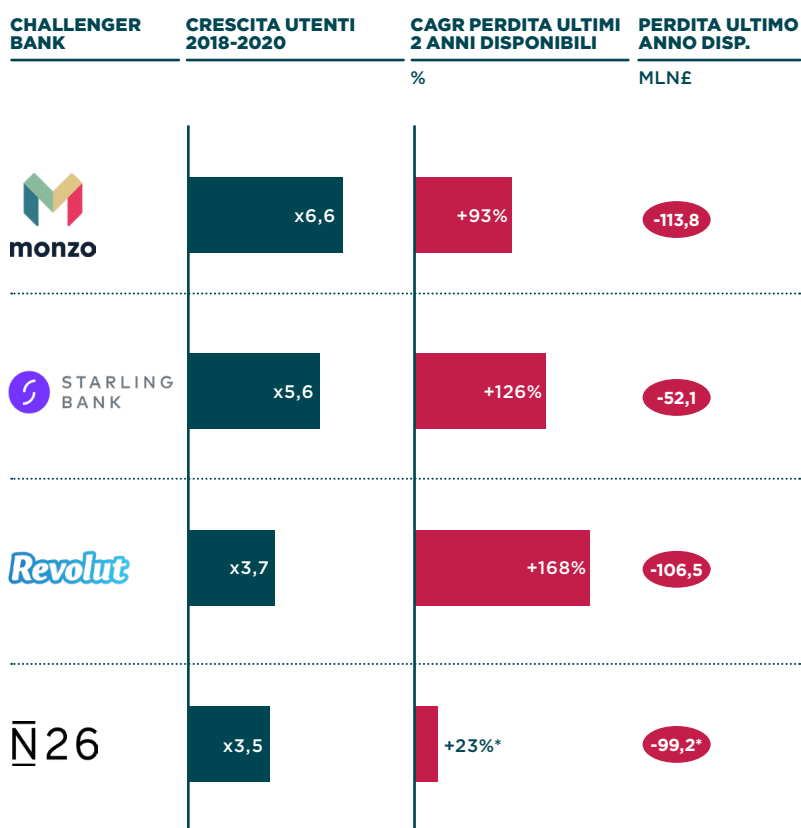
Per i Gruppi medio piccoli la customer experience omnicanale si conferma un ingrediente fondamentale della strategia di crescita. Con uno sguardo però sempre attento alla rete fisica, asset chiave per le banche di questa dimensione.

Challenger Banks: sono davvero ottime promesse?

Grazie a un modello orientato al digitale, alla semplicità, alla trasparenza e a prezzi contenuti, le Challenger Bank stanno riscuotendo molto successo sul mercato: considerando aziende di riferimento del segmento come Revolut, Starling, N26 e Monzo, negli ultimi due anni la base utenti è quadruplicata e le prime tre hanno ulteriormente accresciuto la propria valutazione di mercato. Tuttavia, nonostante i riconoscimenti ottenuti dal mercato, sono necessarie ulteriori riflessioni per valutare il ruolo a tendere delle Challenger Bank:

- Il revenue model è diverso rispetto a quello delle banche tradizionali (incentrato su subscription e, marginalmente, prestiti) e l'ARPU è significativamente inferiore;
- La performance economica è in peggioramento negli ultimi anni, tanto da aver richiesto l'avvio di iniziative di efficientamento della base costi, non usuali per i *newcomer*;
- I clienti delle Challenger Bank non risultano propensi ad abbandonare la propria banca tradizionale di riferimento (secondo uno studio di Monzo del 2019, solo il 30% dei clienti versava lo stipendio sul conto corrente della banca);
- La base clienti è concentrata su segmenti specifici (millennial, unbanked, underbanked, ...).

EXHIBIT 2
Performance di Monzo, Starling, Revolut e N26



A questo punto rimane da capire se le Challenger Bank riusciranno in futuro a ritagliarsi una quota di mercato rilevante, nonché a valorizzare adeguatamente la propria value proposition e un modello di business davvero discontinuo, o se a vincere saranno le banche tradizionali capaci di rimanere al passo con i tempi. In questo secondo scenario, le Challenger Bank potrebbero essere inglobate dalle banche tradizionali, potenzialmente interessate a valorizzare il loro patrimonio informativo e i sistemi digitali.

Fonte: bilanci societari, stampa specializzata, siti web aziendali, analisi Value Partners.
Nota: (*) risultato relativo al solo mercato europeo.

Fintech: il motore dell'accelerazione verso il futuro del settore

Al momento le circa 280 società Fintech presenti in Italia si sono concentrate soprattutto sul transaction banking (pagamenti, assegni, ...). Per quanto riguarda il credito, il target principale del Fintech sono le PMI, con prodotti di factoring e finanziamenti a medio-lungo termine che arrivano a costituire circa l'1,2% del lending alle piccole-medie imprese (circa 5.500 clienti nel 2020). Sebbene la relativa quota di mercato sia ancora limitata, grazie all'attrattiva proposition di instant lender e all'accesso al Fondo di Garanzia MCC - che ha portato a un generico incremento del credito alle imprese nell'ultimo anno - il lending delle aziende Fintech, tra cui spiccano Credimi, Fifty e Workinvoce, ha registrato una crescita significativa nel 2020 (x4,5 sui volumi erogati). Nella reportistica pubblica non sono presenti molte informazioni relative alla performance economica del comparto (anche a causa di una regolamentazione meno stringente riguardo alla reportistica), ma è verosimile che non tutte abbiano ancora raggiunto il punto di pareggio.

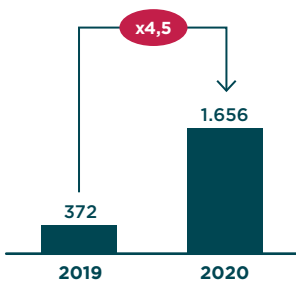
Sicuramente sono presenti ancora elementi di incertezza, tra cui la qualità del credito erogato dalle Fintech, l'impatto della riduzione delle garanzie pubbliche, e la saturazione del mercato del credito alle PMI. Tuttavia è altrettanto ragionevole ritenere che il modello di open banking che si sta diffondendo avrà un impatto sul sistema bancario. In ambito lending, si profilano due possibili soluzioni: il superamento del credito come prodotto *stand-alone*, ripensandolo in combinazione con un servizio a supporto dell'attività imprenditoriale (es. Credimi Commerce, che abbina il finanziamento a una consulenza orientata alla digitalizzazione); oppure la realizzazione di un prodotto "white label" da mettere a disposizione delle banche tradizionali che potrebbero collocarlo con il proprio brand, entrando così nel segmento dell'instant lending senza la necessità di effettuare investimenti tecnologici dedicati. Più in generale, il comparto Fintech sta inevitabilmente spingendo le banche tradizionali verso il cambiamento o la valutazione di M&A e partnership su verticali specifici, quali ad esempio:

- Instant lending (come precedentemente citato);
- Insurance (es. l'investimento di Intesa Sanpaolo in YOLO, leader nell'insurtech che offre polizze on demand);
- Payments (es. PayDo, che con Plick mira a digitalizzare completamente i pagamenti - P2P, rimborsi massivi, lettere di credito, prelievi/versamenti merchant, ... - con un modello di distribuzione 1-2-1, utilizzato anche con Mediolanum e Banca Sella, o open banking, in essere con Cedacri e Nexi, tra le altre);
- Supply chain finance (es. Banca Sella in partnership con Workinvoce, piattaforma leader dell'invoice trading in Italia).

**EXHIBIT 3
Crescita Fintech in Italia**

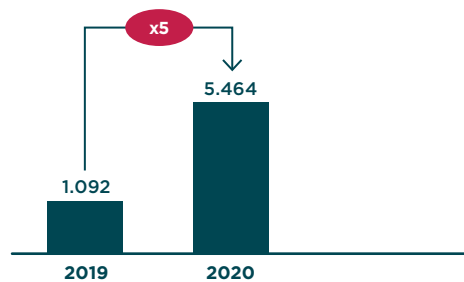
EROGATO ANNUALE ALLE PMI DA FINTECH

MLN€



PMI FINANZIATE DA FINTECH

#



Top 3 Fintech per erogato in Italia nel 2020*: Credimi, Fifty, Workinvoce

Fonte: "Ecco perché il credito alle Pmi delle fintech italiane è aumentato del 450%" - Il Sole 24 Ore, "Regime di direct lending" - MilanoFinanza.
Nota: (*) primi 9 mesi.

¹ I dati citati nel paragrafo includono anche le BCC.

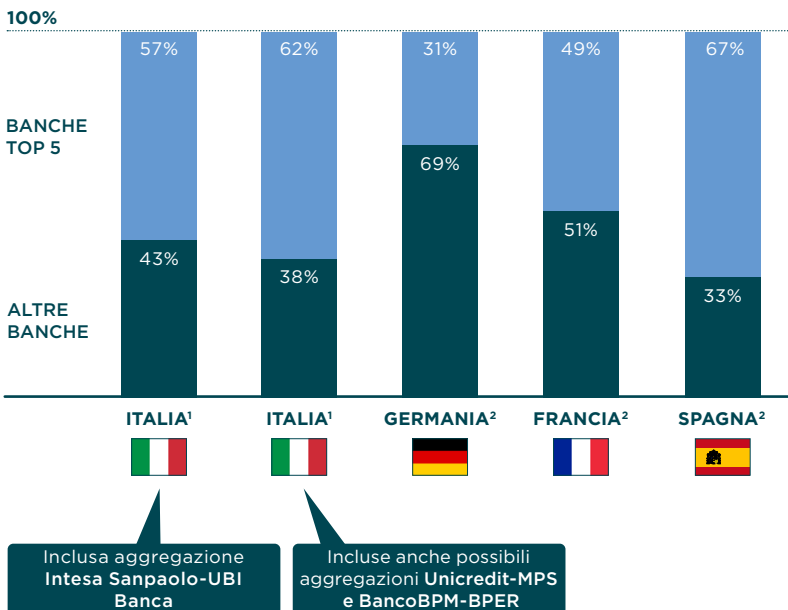
Sovrabancarizzazione: un primato italiano¹

L'Italia è caratterizzata da una marcata sovrabancarizzazione, fenomeno che trova radici nella nostra storia e nella composizione del tessuto economico e sociale del paese. Infatti, l'Italia è tuttora terza in Europa per numero di filiali per abitante (39 ogni 100.000 adulti, quasi il doppio della media europea - 20 filiali per ogni 100.000 adulti) e ha ancora una moltitudine di forme giuridiche diverse per gli istituti di credito (S.p.A., Banche Popolari, Banche di Credito Cooperativo, ...). Tuttavia, l'attuale concentrazione del sistema bancario italiano è superiore a quella degli altri grandi paesi europei: in Italia infatti 5 sole banche rappresentano il 57% del totale sistema, al lordo dell'operazione Intesa Sanpaolo - UBI Banca, contro il 49% in Francia e il 31% in Germania.

Nonostante ciò, l'Italia non è affatto ferma dal punto di vista delle attività di M&A nel settore bancario: nel 2020 sono stati annunciate 15 tra fusioni e acquisizioni (vs. 9 nel 2019), posizionando l'Italia al primo posto nell'M&A bancario europeo dell'anno scorso. Includendo anche le operazioni attese da tempo (Unicredit-MPS e BancoBPM-BPER su tutte), l'indice di concentrazione italiano salirebbe al 62%, avvicinandosi ai livelli della Spagna (67%) e arrivando a essere uno tra i più alti in Europa. Ricordiamo inoltre gli effetti della riforma del Credito Cooperativo, che ha visto la creazione di ICCREA e Cassa Centrale Banca come aggregatori di oltre 200 BCC italiane che operano sempre più in logica di holding (e di garante).

La sovrabancarizzazione non è dunque da ricercarsi nell'assenza di grandi player, quanto nella presenza di numerosi piccoli istituti: le circa 400 banche dall'undicesima per dimensione in poi pesano circa il 33% del totale, in ulteriore riduzione se prevediamo si realizzino alcuni deal attesi da tempo. Sulla base di queste osservazioni, possiamo affermare che le banche medio-piccole devono la loro resilienza alla presenza di PMI e clientela affluent molto più dispersa sul territorio nazionale in confronto ad altri paesi.

EXHIBIT 4
Concentrazione del sistema bancario nei principali paesi europei
Quota di mercato, inizio 2020



Fonte: "Il processo di concentrazione tra le banche italiane" - Mario Comana.
Note: (1) basata su dati FY 2019 da bilanci consolidati; (2) basata su dati FY 2019 da bilanci di esercizio.

Possibili M&A

Oltre a quella poco fa citata, probabilmente non è ragionevole attendersi un'ulteriore significativa attività di M&A da parte dei grandi player del settore, per i seguenti motivi:

- In un trend di riduzione del numero di filiali e di generale situazione di sovracapacità, i costi di integrazione con un altro player potrebbero risultare al momento troppo alti, specialmente se la posta in gioco non è così elevata, dato che la crescita della clientela è sempre meno correlata al numero di sportelli;
- I Gruppi bancari medio-piccoli si sono nel frattempo attrezzati per fare fronte alle necessità di trasformazione digitale, rendendo meno necessario l'accesso a grandi piattaforme per conseguire efficienza. Recenti studi hanno anzi dimostrato che l'efficacia degli investimenti in tecnologia a partire da una certa dimensione (banche medie) non è correlata alla dimensione della banca ed è piuttosto funzione della vision e delle competenze del management, nonché dell'agilità nella realizzazione dei piani.

Sono invece più probabili aggregazioni tra player di dimensioni simili, come confermato dai quasi tutti i manager intervistati, oppure deal trans-nazionali (es. OPA di Credit Agricole per l'acquisizione di Credito Valtellinese), o ancora partnership con Fintech, percepite come significative opportunità di business su verticali da tutti i manager intervistati.

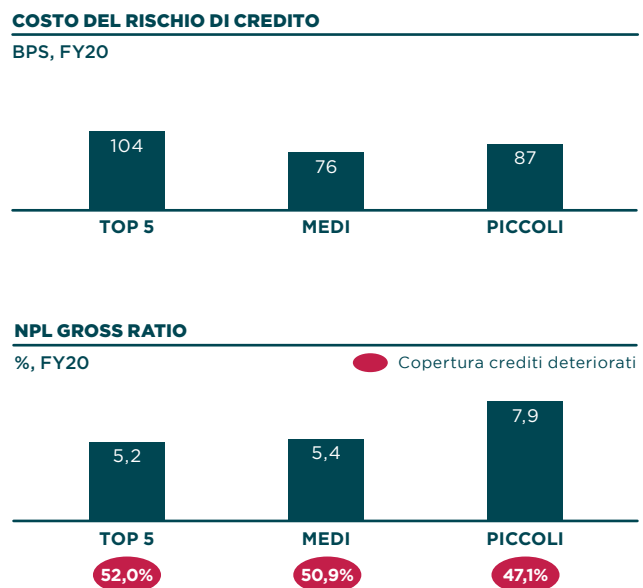
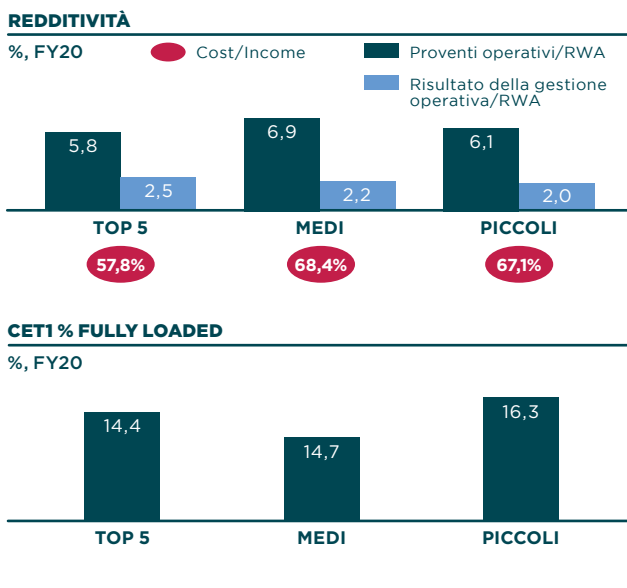
PERFORMANCE E POSIZIONAMENTO DEI GRUPPI BANCARI MEDIO-PICCOLI: LA RIVINCITA SUI COLOSSI

² Top 5: Intesa Sanpaolo, Unicredit, Banco BPM, BPER, MPS.
 Gruppi/banche medie nel panel: Cassa di Risparmio di Asti, Banca Sella, Banco Desio, Credem, Crédit Agricole Italia, Volksbank, Creval.
 Gruppi/banche piccole nel panel: Banca Valsabbina, Banca Agricola Popolare di Ragusa, Banca del Piemonte, Banca Popolare di Puglia e Basilicata, Banca Popolare Valconca, Banca Popolare del Frusinate, Cassa di Risparmio di Fossano.

Da un'analisi condotta su un panel rappresentativo² di Gruppi bancari appartenenti alle tre macro-categorie citate, quelli medi e piccoli presentano:

- Una gestione del proprio attivo più **profittevole** (proventi/RWA pari a 6,9% per i medi e 6,1% per i piccoli vs 5,8% per i Top 5), penalizzata tuttavia da un **minor effetto scala sulla struttura costi** (Cost/Income circa 10 p.p. più alto rispetto ai Top 5) che comporta una **marginalità più ridotta sul business caratteristico** (risultato operativo escludendo rettifiche circa 0,3÷0,5 p.p. più basso rispetto ai Top 5);
- Una politica di svalutazione recente **meno cauta** rispetto ai Top 5, risultante in un minore costo del rischio e una copertura più ridotta, nonostante la maggiore incidenza degli NPL sui crediti lordi (particolarmente evidenti per i piccoli Gruppi);
- **Maggiore patrimonializzazione**, evidenziata da CET1 superiori ai Top 5, e **redditività complessiva** (ROE Top 5 0,5% – anche escludendo MPS – vs 4,1% per i Gruppi medi e 3,1% per i piccoli). Tuttavia, è opportuno segnalare come questo ultimo parametro, con riferimento alle Top 5, sia significativamente influenzato dalle poste straordinarie, che nel 2020 hanno avuto un impatto fortemente negativo (come dimostrato anche dalle considerazioni effettuate sulla redditività del business caratteristico) - [Exhibit 5](#);

EXHIBIT 5 Confronto performance dei Gruppi bancari nel panel di analisi per dimensione. Focus 2020



Fonte: bilanci e presentazioni risultati FY 2020, analisi Value Partners.

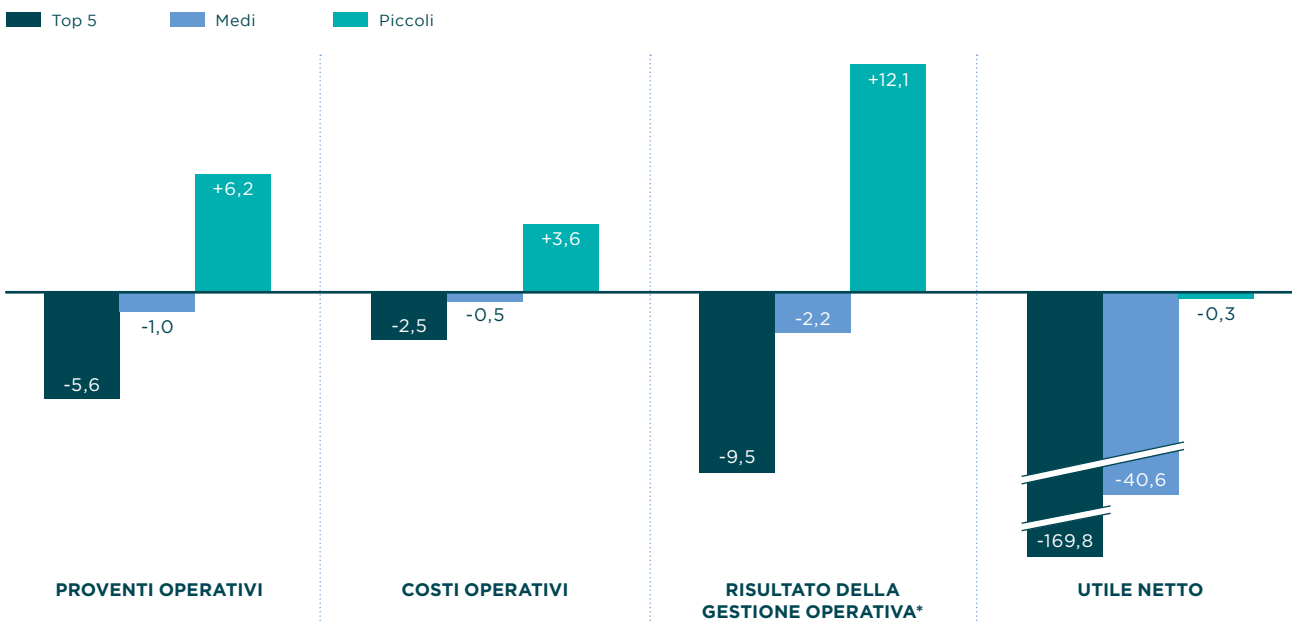
- Una **maggiore resilienza del business**, risultante in una miglior capacità di proteggere i margini, addirittura in crescita per i Gruppi piccoli analizzati, nonostante una **base costi più difficile da comprimere** (variazione del risultato della gestione operativa nel 2020: -2,2% per i medi, +12,1% per i piccoli rispetto a -9,5% per i Top 5 nello stesso periodo) - **Exhibit 6**.

I razionali alla base della buona performance dei Gruppi bancari medi e piccoli in un anno difficile come il 2020 è da ricercare nel modello di business incentrato su un forte radicamento territoriale e su una conoscenza più profonda delle realtà locali e della base clienti.

Ciò consente l'accesso alle cosiddette "informazioni soft" (network di figure locali, reputazione, imprese vincenti o in difficoltà, ...), utili sia in fase di valutazione sia di monitoraggio del credito. Informazioni che sono ragionevolmente alla base delle scelte di svalutazione meno prudentziali (es. scelte imprenditoriali e abitudini personali dei debitori).

Inoltre, le banche di minore dimensione rispetto ai Gruppi Top 5 presentano un alto livello di decentralizzazione in termini di delega, che permette sia di mantenere un elevato livello di servizio alla clientela tramite un approccio sartoriale e flessibile, sia di allineare gli incentivi tra scelte commerciali e di gestione del credito, spesso incentrati sulle stesse figure. Il rovescio della medaglia è che questi modelli di business portano rischi da monitorare con attenzione, quali la concentrazione dovuta alla minore diversificazione dell'offerta e della base clienti, e aspetti strutturali da tenere in considerazione, come ad esempio minori volumi su cui allocare i costi di tecnologia e distribuzione.

EXHIBIT 6
Confronto performance dei Gruppi bancari nel panel di analisi per dimensione. Focus variazione 2020 vs 2019
%, FY20 vs FY19



Fonte: bilanci e presentazioni risultati FY 2020, analisi Value Partners.
 Nota: (*) Escluse rettifiche su crediti.

PROSPETTIVE E STRATEGIE FUTURE

Sfide emergenti

La recente buona performance dei Gruppi bancari di media e piccola dimensione, che dimostra ancora una volta la validità degli strumenti peculiari a loro disposizione, li mette in condizione di affrontare con piena consapevolezza la sfida della ripresa dalla pandemia che, come confermato dai Top Manager intervistati, è complessa e articolata. Infatti, sarà necessario gestire simultaneamente molteplici fronti ad elevato impatto, garantendo uno sviluppo armonico della strategia e non perdendo la presa sulla fase di realizzazione. Tra i diversi fronti d'azione è opportuno menzionare quelli a più alto impatto atteso, tra cui:

- **Fronteggiare la crescente sofisticazione della clientela** e differenziarsi rispetto alle grandi banche, valorizzando i propri vantaggi competitivi quali la resilienza e la vicinanza al territorio;
- **Resistere a un contesto macroeconomico caratterizzato da tassi negativi**, previsti in ripresa non prima di 3-5 anni;
- **Individuare le migliori modalità di impiego dell'ingente liquidità** a disposizione mettendola al servizio dell'economia reale, cercando al contempo di spingere la clientela verso la scelta di tassi variabili e non fissi;
- **Mantenere e ulteriormente sviluppare le nicchie di clientela target** (PMI, affluenti sul territorio, ...) che non si stanno trasformando come le masse gestite retail e le grandi imprese, e continuano a prediligere il modello di servizio delle banche medio-piccole;
- **Recuperare i livelli di marginalità attesi dagli azionisti** in un momento in cui lo spazio per il recupero di efficienza non è sempre ampio, considerando gli interventi già effettuati negli ultimi anni;
- **Affinare le modalità di valutazione del merito creditizio** a valle dell'iniezione di liquidità per le PMI sostenuta dalle garanzie istituite in seguito all'emergenza Covid-19;
- **Migliorare la qualità dell'attivo di bilancio**, anche in vista della scadenza delle moratorie in corso;
- **Definire le nuove modalità operative di lavoro**, con gli obiettivi sia di mantenere gli standard qualitativi e di efficienza, sia di massimizzare la employee satisfaction;
- **Promuovere e valorizzare l'integrazione con le aziende Fintech.**

Ingredienti per il successo

Per affrontare queste sfide, le banche medio-piccole devono ripartire dai propri punti di forza e rafforzare ulteriormente il proprio posizionamento competitivo, intraprendendo iniziative su tre fronti principali:

- Offerta e canali;
- Operations e gestione del rischio;
- Aggregazioni e partnership.

Offerta e canali

Facendo leva sulla relazione e la vicinanza alla clientela, oltre che sui mezzi a disposizione e sulla rapidità decisionale, i Gruppi bancari medio-piccoli hanno l'opportunità di migliorare la propria performance – e la già efficace risposta alla crescente sofisticazione della clientela – focalizzandosi su segmenti specifici. In questa logica, è utile intraprendere o rafforzare ulteriormente diverse iniziative, tra cui:

- Portarsi al passo con l'offerta di una customer experience multicanale in modo distintivo rispetto alle grandi banche facendo leva su una maggiore rapidità, utile nella competizione con player più spiccatamente digitali, e dando al cliente la possibilità di scegliere il canale, senza indirizzarlo in maniera unidirezionale;
- Aumentare ulteriormente la vicinanza al cliente, anche valutando un modello di servizio tipico di una "banca di prossimità", costruendo una rete fisica con una base costi più snella e variabile rispetto al *brick and mortars* tradizionale;

- Lavorare su un'offerta di prodotti focalizzata e modellata sulle esigenze della clientela estremamente differenziata sul territorio e rafforzare ulteriormente il rapporto costruito mediante l'impostazione di servizi di advisory competenti, affidabili e trasparenti;
- Ridefinire le logiche di pricing dei conti correnti per incoraggiare l'impiego della liquidità al servizio dell'economia reale senza pregiudicare la relazione di fiducia con i correntisti;
- Rafforzare l'offerta verso le PMI con iniziative quali per esempio l'instant lending, lo sfruttamento del fondo di Garanzia MCC e la spinta su soluzioni di supply chain finance per rispondere alle loro necessità.

Operations e gestione del rischio

L'ulteriore lavoro sul fronte interno, già svolto con successo negli ultimi anni, deve essere approcciato valutando soluzioni innovative e improntate alla discontinuità in termini sia di una ricerca di efficienza della base costi, sia di contenimento del profilo di rischio, messo alla prova dall'attuale situazione economico-sociale (come evidenziato dall'analisi dei bilanci 2020).

Alcune iniziative che sostengono questa possibile strategia sono:

- Adottare meccanismi più sofisticati di segmentazione della clientela per ridurre il rischio di concentrazione, incrementando il ricorso alla tecnologia, migliorando i meccanismi di early warning e rafforzando l'approccio al risk management;
- Accrescere l'utilizzo di NPL servicer, anche in consorzio, per alleggerire i bilanci e liberare capitale;

- Rivedere il footprint ma soprattutto il concept delle filiali, valorizzando il modello di relationship banking e massimizzando l'offerta di servizi a valore aggiunto che esse offrono;
- Ridisegnare i processi interni e adottare in modo selettivo tecnologie digitali per automatizzare le attività manuali a basso valore aggiunto, abbassando così i costi operativi (es. RPA).

Aggregazioni e partnership

La volontà di conseguire economie di scala e di integrare rapidamente tecnologie o servizi innovativi richiede anche una riflessione su opportunità di collaborazione o di M&A, tra cui:

- Perseguire operazioni di aggregazione *same-size* per raggiungere una dimensione regionale;
- Adottare standard di governance e reporting internazionali e ricercare, in ultima istanza, potenziali investimenti da banche estere (cfr. caso CA-Creval);
- Abbracciare il modello open banking e fare scouting di Fintech da integrare al proprio modello di business, senza necessariamente procedere attraverso acquisizioni.

AUTORI



MAURIZIO MINELLI

Principal
Milano

Maurizio.Minelli@valuepartners.com



MARCO DE BELLIS

Principal
Milano

Marco.Debellis@valuepartners.com



ANDREA SORBO

Engagement Manager
Milano

Andrea.Sorbo@valuepartners.com



AHMAD SHEAIB

Business Analyst
Milano

Ahmad.Sheaib@valuepartners.com

VALUE PARTNERS

Value Partners realizza progetti di consulenza strategica avvalendosi di 150 professionisti con uffici a Milano, Torino, Londra, Rio de Janeiro e Hong Kong.

Fondata a Milano nel 1993 da Giorgio Rossi Cairo, ha costruito una solida reputazione internazionale realizzando progetti in oltre 40 Paesi per aziende leader nei settori dei servizi finanziari, telecomunicazioni e media, oil & gas, manifatturiero e hi tech.

Attraverso la divisione Digital Technology, dedicata all'innovazione digitale, completa la sua offerta di consulenza seguendo il cliente dalla fase strategica e di definizione degli obiettivi di business sino alla realizzazione dei progetti di cambiamento e di innovazione tecnologica.

Per maggiori informazioni sui temi trattati in questa pubblicazione, si invita a contattare gli autori.

valuepartners.com

**I Gruppi bancari italiani
medio-piccoli: successi non
scontati e prossime sfide.
Un'analisi e una survey**

Pubblicato da
Value Partners
Piazza San Marco, 1
20121 Milano, Italia

Giugno 2021

A cura di:
Maurizio Minelli
Marco De Bellis
Andrea Sorbo
Ahmad Sheajib

Per iscriversi o essere
rimosso dalla nostra mailing
list scrivi a:
subscription@valuepartners.com

Copyright © Value Partners
Management Consulting
All rights reserved

Le informazioni contenute in questo documento sono di proprietà di Value Partners SpA e del destinatario del documento. Copiare, pubblicare o distribuire il materiale contenuto in questo documento è proibito e può essere illegale.