

COMUNICATO STAMPA

Ricerca Excellence Consulting/ Il mercato premia le banche che rinnovano il modello di business e investono in Fintech

Milano, 06/09/2016 - Gli investitori privilegiano le banche più orientate al rinnovamento del loro modello di business, principalmente quelle che investono in iniziative Fintech. E' quanto emerge da una ricerca di Excellence Consulting che ha analizzato i driver di valutazione di un campione di circa 20 tra le più importanti Banche europee con riferimento all'anno 2015.

Quasi la metà delle banche che hanno dedicato a Investimenti Fintech una percentuale dei ricavi superiore alla mediana del campione hanno anche ottenuto una migliore valorizzazione da parte del mercato (nell'analisi rappresentata dal moltiplicatore P/E)

<Figura 1>. (Il PE è un indice denominato Price Earnings che si calcola attraverso la formula Prezzo (del titolo) diviso EPS (earnings per share ossia utile per azione). È un indicatore della valorizzazione sul mercato di un titolo.)

Meno significativi i risultati ottenuti applicando la stessa analisi ad altri driver di valore, quali: la dimensione dei Ricavi (solo il 18% delle banche più grandi ha migliore valorizzazione); la qualità dei crediti (solo il 18% delle banche con migliore NPL Ratio ha migliore valorizzazione); la composizione dei ricavi (solo il 23% delle banche con maggiore incidenza dei ricavi da collocamento prodotti ha migliore valorizzazione); la crescita dei ricavi (solo il 30% delle banche con più elevati tassi di crescita ha migliore valorizzazione).

I risultati della Ricerca sono altrettanto rilevanti perché si inseriscono in un quadro di progressiva disintermediazione delle Banche da parte di numerose start-up fintech che stanno acquisendo quote di mercato in ciascuna delle tradizionali aree di affari delle istituzioni creditizie. D'altra parte anche lo "Shadow Banking" è in costante crescita: Fondi pensione e Asset Management stanno sostituendo le banche nel finanziamento alle aziende più grandi e in parallelo stanno nascendo nuove iniziative di finanziamento per le piccole e medie aziende. Da ultimo il Crowdfunding e il P2P Lending è previsto che crescano a ritmi significativi e anch'essi tenderanno a disintermediare le Banche **<Figura 2>**.

La corsa agli interventi di eliminazione dai bilanci dei crediti deteriorati, seppur rilevante per assicurare un'adeguata solidità patrimoniale anche in contesti macroeconomici molto sfavorevoli, non rappresenta una soluzione definitiva per risolvere i problemi delle banche. La generazione di perdite in conto economico, variabile in base al prezzo di cessione dei crediti deteriorati, non vi è garanzia che sia controbilanciata da un più che proporzionale

miglioramento del moltiplicatore Prezzo/Utili, quest'ultimo sembra invece essere maggiormente correlato agli investimenti in innovazione del modello di business.

Il modello di Banca Generalista ("Universale") infatti sembra non essere più adeguato per competere nel nuovo scenario di mercato. La Banca Universale rimane spesso legata ad architetture organizzative e sistemi informatici obsoleti, con conseguenti costi di manutenzione elevati e difficoltà ad innovare una gamma prodotti che, solo per una porzione limitata, contribuisce a generare ricavi. Le start-up Fintech, invece, oltre ad essere caratterizzate da strutture organizzative e sistemi più agili, tendono a specializzarsi su singole aree di business nell'ambito delle quali sovente riescono a costruire modelli di servizio innovativi, capaci di erogare ai clienti una customer experience superiore <**Figura 3**>. Questi player innovativi, al momento ancora carenti di adeguata scala dimensionale e con un livello di trust dei clienti non paragonabile a quello di cui godono le banche, non hanno ancora sostituito totalmente le istituzioni creditizie, ma il tempo sembra giocare a loro favore: il 38% dei consumatori fidelizzati a una compagnia Fintech consiglia di abbandonare la banca tradizionale e circa un terzo dei volumi di business dei servizi bancari e di pagamento sono considerati a forte rischio per il 2020.

Per questo, a parere di Excellence Consulting, è necessario che le Banche adottino un approccio gestionale "bifocale" il quale combini alla gestione ordinaria, finalizzata all'ottimizzazione dei risultati di breve termine del business attuale, anche un sistema di interventi orientati alla creazione del nuovo modello di business. Tali interventi dovranno prevedere l'attivazione o la partecipazione ad iniziative Fintech per ciascuna delle aree di business rilevanti per la Banca.

"Abbiamo analizzato le maggiori banche europee – **afferma Maurizio Primanni, CEO di Excellence Consulting** – per comprenderne i principali driver di valore, ossia i fattori che hanno maggiore incidenza sulla loro valorizzazione di mercato. Abbiamo scoperto che sono premiati gli Istituti che investono maggiormente in innovazione del modello di business attraverso l'attivazione o la partecipazione ad iniziative Fintech. I mercati ci dicono chiaramente che non siamo di fronte ad una fase congiunturale di difficoltà per le banche, ma che è necessario un profondo ripensamento di architetture societarie e modelli di business. I nuovi paradigmi gestionali delle istituzioni finanziarie saranno a nostro parere quelli che caratterizzano le attuali aziende Fintech, ovvero: specializzazione e verticalizzazione di più aziende su specifiche aree di business (es. servizi bancari e pagamenti, wealth management, financial advisory e trading, corporate banking e alternative financing, personal finance, etc); erogazione di una customer experience ad elevata personalizzazione sulle esigenze dei clienti; outsourcing delle attività e dei sistemi

informatici di back-office a ridotto valore aggiunto, investimento sullo sviluppo di nuove piattaforme agili, modulari e flessibili, architettura di “prodotto aperta” che ricomprende sia prodotti propri sia di partner commerciali. I mercati ci dicono che questa è la via per coniugare basso assorbimento di capitale, servizio al cliente d’eccellenza, costi d’esercizio sostenibili e conseguentemente buona profittabilità”.

Excellence Consulting ha sede a Milano, dove è stata fondata nel 2007 da Maurizio Primanni, attuale CEO, e da Renato Ferri Pacini, e a Roma. E’ una società di consulenza con focus principalmente sui comparti bancario, assicurativo e del risparmio gestito. A integrazione del bouquet vengono costituite nel 2014 le società Excellence Education (formazione) ed Excellence Innovation (IT). I collaboratori sono oltre 50. Il fatturato stimato per il 2016 è di 6 milioni di euro.

FIGURA 1: Correlazione tra moltiplicatore P/E e investimenti Fintech di un campione di banche Europee

BANCA	P/E 31.12.2015	€m	
		Investimenti Fintech*	Investimenti Fintech/Margine di Intermediazione
BBVA	24,80	78	3,38%
Standard Chartered	14,50	1.68	11,95%
Intesa Sanpaolo	14,50	44	2,57%
Unicredit	11,90	73	3,29%
Banco Santander	11,50	1.74	3,80%
HSBC	11,30	2.23	3,41%
Barclays	10,50	1.35	3,85%
ING	10,30	37	2,22%
Nordea Bank	10,20	42	4,23%
UBS	10,10	46,90	0,17%
BNP Paribas	8,90	57	1,34%
Royal Bank of Scotland	7,90	83	4,75%
Credit Agricole	7,90	45	1,43%
Lloyds	7,90	44	1,40%
Société Générale	7	58	2,28%

Credit Suisse	,60	5,85	
	7	71	3,27%
Deutsche Bank	,00	4,64	
	6	1.73	5,33%
Mediana	10,20	714,64	3,29%
% di banche con Investimenti Fintech/Margine di Intermediazione e P/E superiori alla mediana.	41,18%		

* Ottenuti dal bilancio d'esercizio, individuando gli incrementi di attività (R&D, software, licenze, brevetti) nella sezione relativa alle immobilizzazioni immateriali (goodwill escluso) ovvero acquisizioni di start-up, aziende e/o rami d'azienda orientati al fintech, investimenti in OICR technology-driven e/o finanziamenti e venture capital con start-up innovative.

FIGURA 2. La disintermediazione bancaria: aziende Fintech per ciascuna delle tradizionali aree di business delle Banche



FIGURA 3: Modelli di business a confronto – Banca Generalista vs Start up Fintech

	BANCA TRADIZIONALE	START UP FINTECH
STRUTTURA ORGANIZ.	Complessa Fisica / Digitale Product-oriented	Semplice Digitale Customer-Oriented
TARGET	Necessità di servire più, se non tutte, le aree di business	Focus su una o poche aree di Business
PUNTI DI FORZA	Radicamento territoriale Scala dimensionale Trust dei clienti	Focus sulla customer experience Capacità di innovazione Agilità e flessibilità operativa
PUNTI DI DEBOLEZZA	Ridotta specializzazione Elevata spesa IT per sistemi obsoleti e rigidi Difficoltà ad innovare Requisiti normativi stringenti	Ridotte economie di scala Elevati costi di acquisizione di nuovi clienti

Fonte: Excellence Consulting

