

Concentrazione o crescita stand-alone: un modello di business al bivio

Supervision, Risks and Profitability

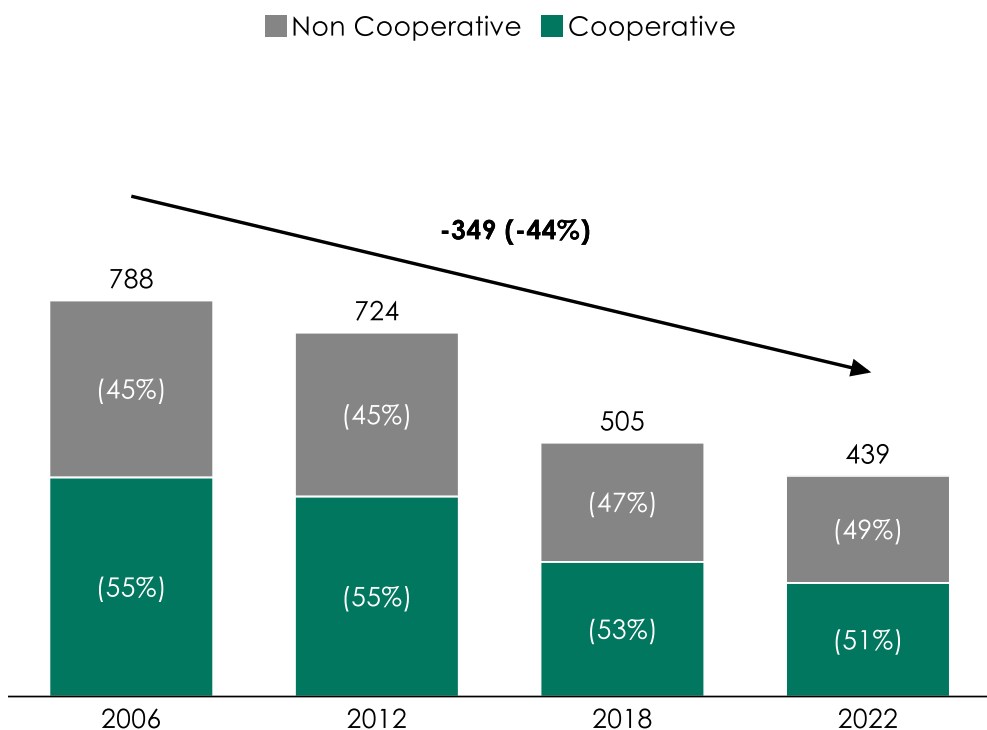
12 giugno 2024


BANCO BPM

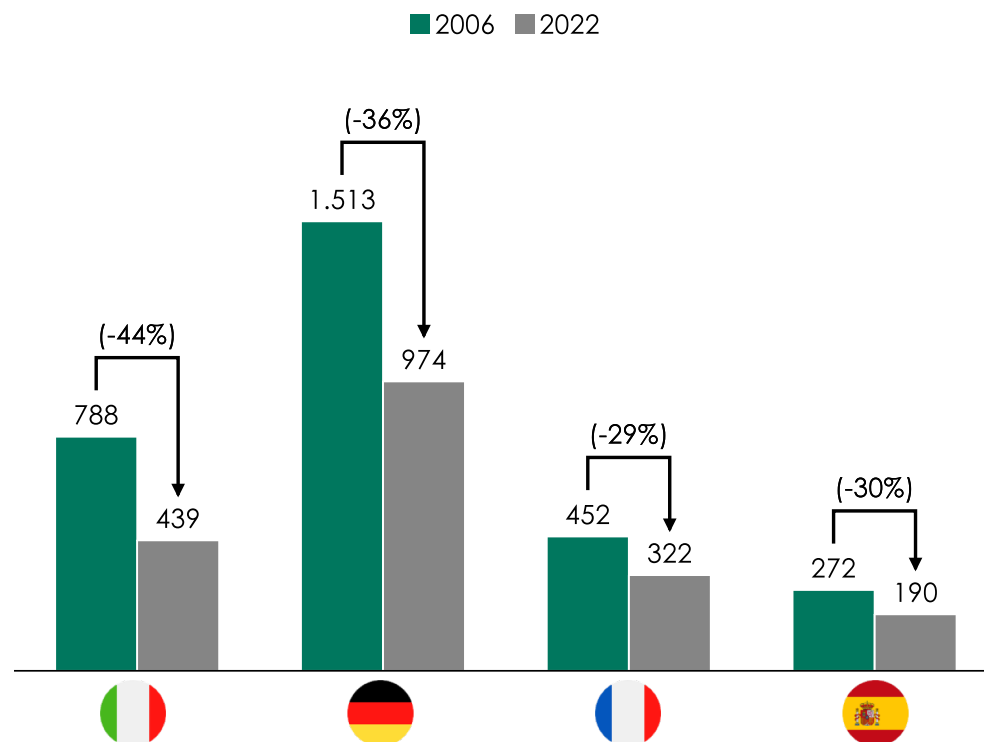


Numero di banche: confronto internazionale

Banche in Italia (# | 2006-2022)

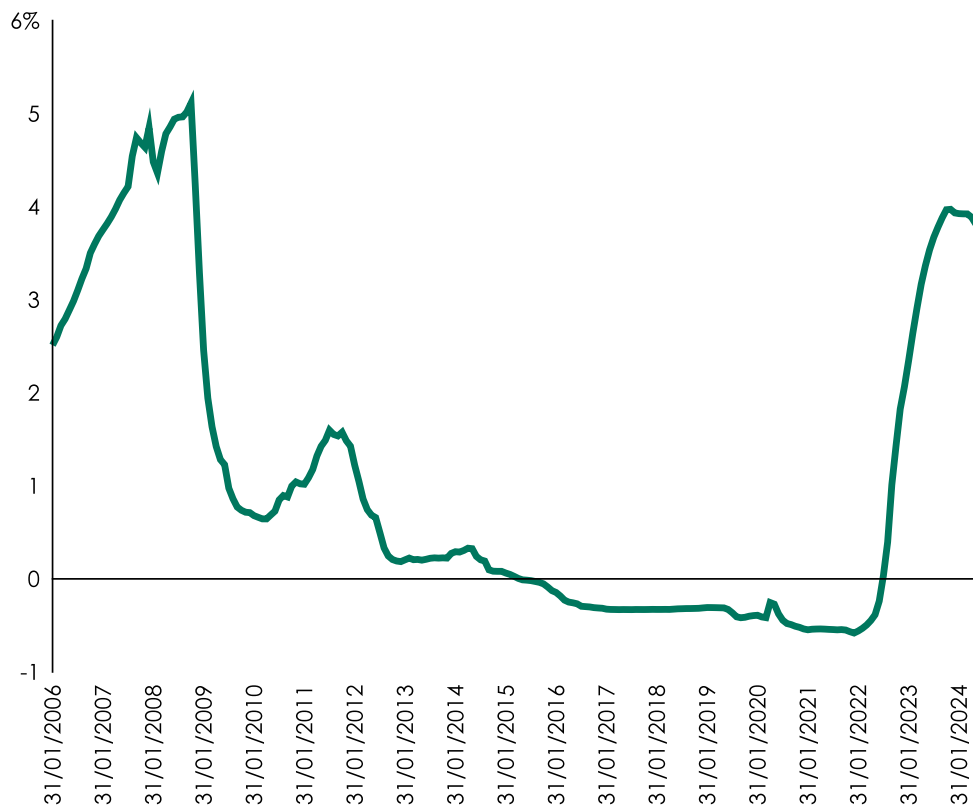


Variazione # Banche (% | 2006-2022)

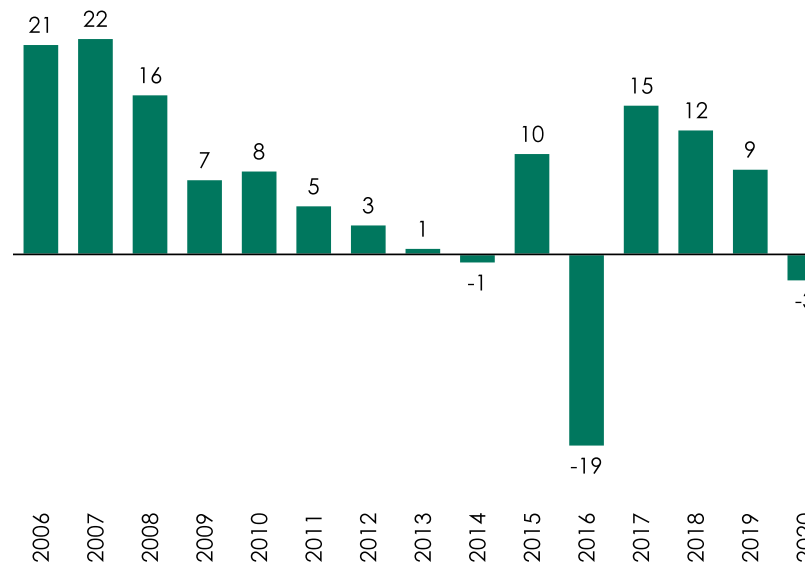


Tassi di interesse e utili delle banche: una prospettiva storica

Euribor 3M (%) | 2006-Maggio 2024

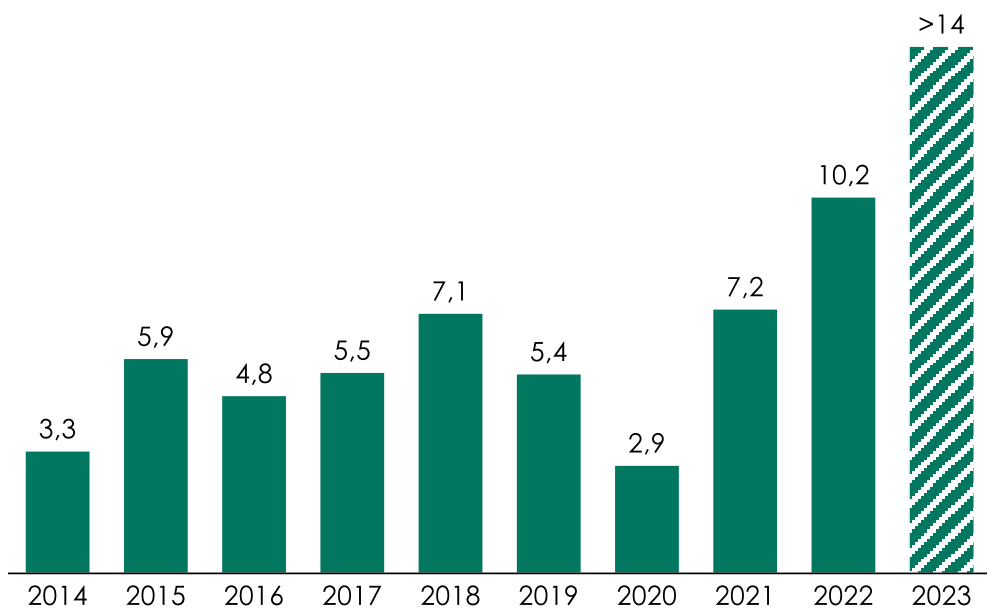


Totale Utili Banche Italiane (€B | 2006-2023E)

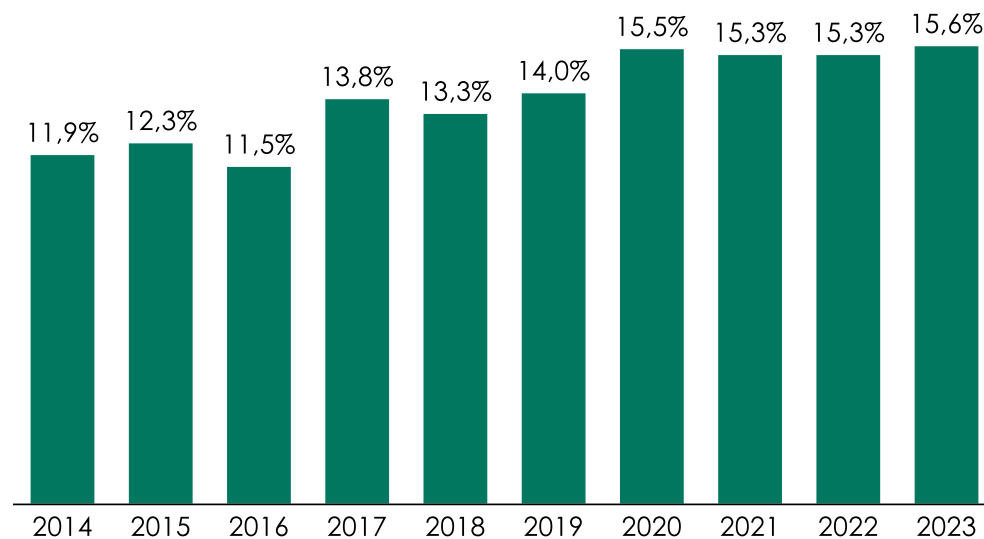


Distribuzione di utili agli azionisti e andamento dei ratios patrimoniali

Dividendi distribuiti (€B | 2014-2022)

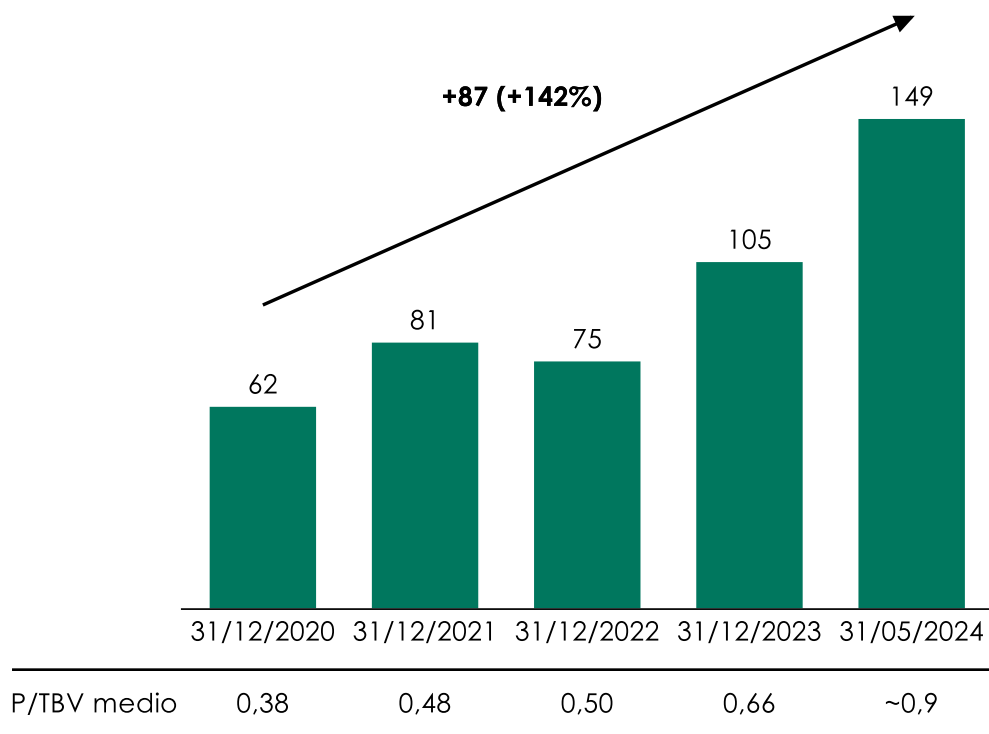


CET1 Ratio Banche Italiane (% | 2014-2023)

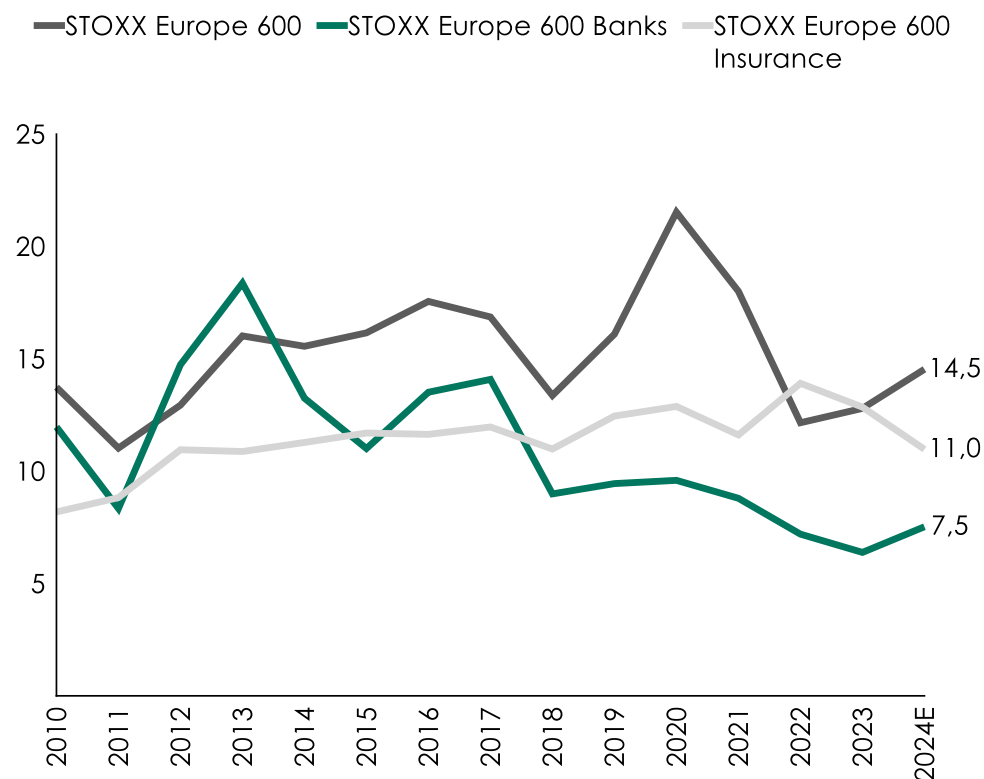


Capitalizzazioni di Borsa e multipli di mercato

Capitalizzazione di Borsa: Top 5¹ Banche italiane (€B | 2020 – 2024)



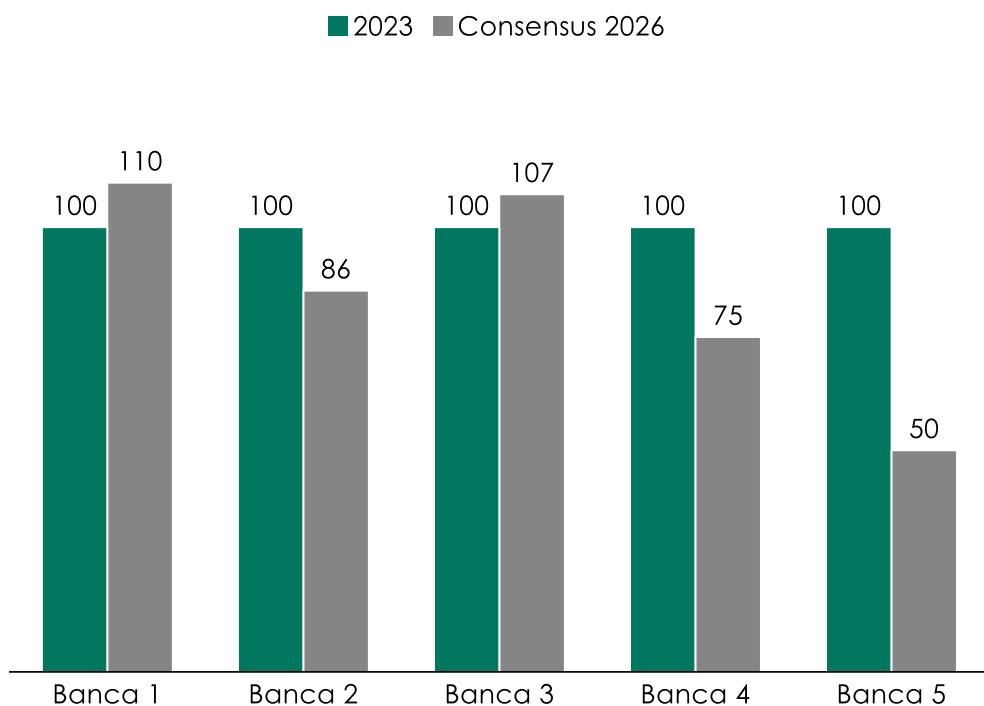
Confronto P/E Europa (2010-2024E)



Quali sfide abbiamo davanti?

Convincere di ulteriori prospettive di crescita...

Utile netto per banca (€B | 2023 vs Cons. 2026)



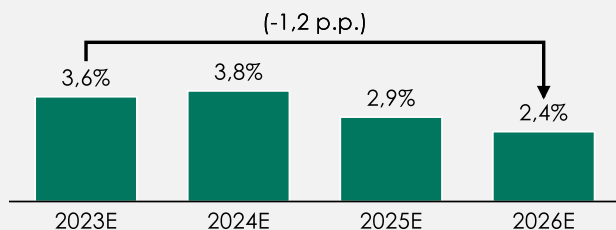
... nonostante:

- Tassi di **interesse in discesa**
- Spinta verso la crescita dei costi (es. nuovo **CCNL**)
- Full **phase-out** degli **strumenti BCE** (es. TLTRO)
- Possibile nuovo **aumento dei crediti deteriorati**
- **Vincoli ESG** da dover rispettare, **transizione climatica** da supportare
- **Competizione big tech** (payments, ma non solo)
- Vari **rischi geopolitici**

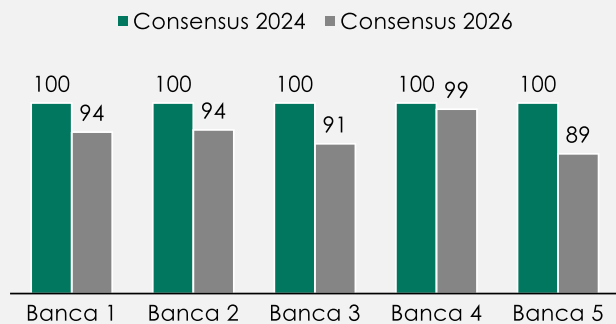
Alcune domande a cui rispondere nei prossimi anni

Dove trovare nuove fonti di ricavo?

ECB Depo facility Rate (Stime Prometeia - % | media annuale 2023-2026)

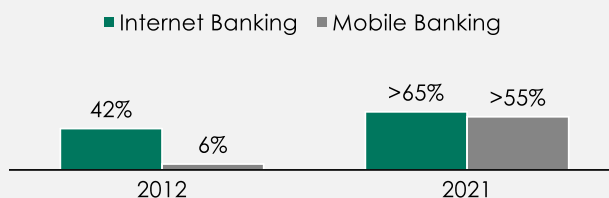


NII top 5 banche italiane (Dato 2024 base 100 | Cons. 2024 vs 2026)

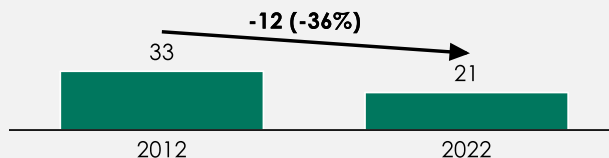


Come fare step-down di costo?

% clienti con accesso a canale digitale / Totale clienti (2012-2021)



sportelli Banche in Italia (k | 2006-2022)

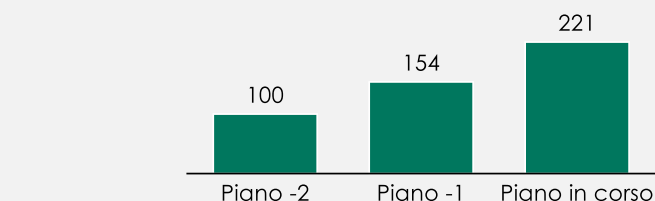


Composizione ROE banche italiane (2012-2022)

	2012	2018	2022
ROE Banche Italiane	1%	6%	9%
- di cui: Margine di interesse / Equity	21%	18%	19%
- di cui: Commissioni nette / Equity	12%	14%	14%
- di cui: Altri Ricavi / Equity	0%	3%	5%
- di cui: Costi operativi / Equity	-24%	-23%	-23%
- di cui: Rettifiche su crediti / Equity	-8%	-6%	-6%

Come riuscire ad accelerare il ritmo di innovazione?

Investimenti annui in IT - Media Piani industriali (base 100 = penultimo Piano industriale)



Piani industriali	ISP	2014-17	2018-21	2022-25
	UCI	2017-19	2020-23	2022-24
	BBPM ¹	2016-19	2021-24	2023-26
	BPER	2015-17	2019-21	2022-25

Incidenza personale IT su totale HQ - Banche italiane (% | 2011-2022)



Tutto questo, soli o accompagnati? Qualche riflessione

Opzioni inorganiche

- In passato, la **fusione tra banche** rappresentava un'**alternativa strategica** per **superare i vincoli di scala** e permettere di intraprendere **programmi di razionalizzazione**/raggiungere **maggiore efficienza**
- Oggi le aspettative degli azionisti sono molto **focalizzate sulla remunerazione**: utilizzare il capitale in eccesso per promuovere un'operazione di M&A deve rappresentare un'alternativa convincente rispetto al rimborso agli azionisti
- Nel confronto tra le due alternative pesano anche **l'execution risk e gli eventuali premi da riconoscere rispetto ai valori di mercato**. La condizione necessaria perché l'alternativa M&A sia vantaggiosa è quindi la presenza di **significative sinergie**
- E' per questo motivo che:
 - M&A **cross-border sono complicati**
 - M&A **ostili sono più difficili perché richiedono ancora più sinergie per «nettare» il premio d'acquisizione**

Soluzioni stand alone

- **Cruciale diversificare i ricavi**, trovando altre fonti di reddito per compensare i proventi della pura intermediazione creditizia (impieghi/depositi). **Ruolo fondamentale in questo ambito delle «fabbriche»**
 - **Back to Basics: finanza come fabbrica essenziale per difendere il NII da fluttuazioni dei tassi**
 - **Proventi «non interest»: strategie tra make / buy e partner** (meglio quota minoranza in player grande che controllo piccola fabbrica 100%)
- **Disciplina** maniacale sui **rischi**: controllo del portafoglio crediti, limitazione di tutti i fattori di volatilità del conto economico
- Individuare la **capabilities tecnologiche chiave** da internalizzare in futuro (e i relativi asset)...e comprare come servizi le altre
- **Proseguire il percorso della digitalizzazione**: dopo i clienti, digitalizzare il **lavoro dei gestori** e i **processi interni**

GRAZIE DELL'ATTENZIONE...
...E BUON LAVORO!