

---

## ***Modelli di business e determinanti della redditività***

Milano, 8 Giugno 2018

**Ivano Traina**

Responsabile Servizio Controllo di Gestione

Esperto in Pianificazione e Controllo di Gestione (Certificazione ICIM-CGP-015774-00)

---

## Verso dove si sta andando?

L'attuale contesto bancario è caratterizzato da una forte trasformazione dei modelli di business adottati dai principali player di mercato e da nuove richieste da parte del Regulator volte ad analizzare anche la sostenibilità del business.

### BUSINESS MODEL

I nuovi modelli di business adottati evidenziano alcuni elementi comuni chiave per sviluppare una **strategia sostenibile**.

- **Diversificazione dei ricavi sui diversi prodotti e servizi**
- **Digitalizzazione**
- **Strategic cost management**
- **Presenza geografica**

### REGULATOR

Con le novità introdotte dal processo di revisione e valutazione prudenziale (**SREP**), è necessario dotarsi di un **set informativo** di maggior dettaglio in specifici ambiti.

- ***Business Model Analysis***
- **Governance e controlli interni**
- **Requisiti patrimoniali e di liquidità**
- **Stress Test**

## Verso dove si sta andando?

Dall'analisi dei *Business Plan* di alcuni istituti di credito a livello nazionale ed europeo, si illustrano le **principali strategie adottate** che rivedono i **modelli di business** esistenti per **adeguarli al mutato contesto ed alle nuove esigenze della clientela**.

### 1 TECNOLOGIA – DIGITALE – MULTICANALITÀ

**Modelli distributivi e estensione base clientela → aumento ricavi**

- Utilizzo di **piattaforme distribuite** e **APPS** (clienti e partners strategici) con **supporti** completamente **digitali**, utilizzo congiunto di modelli di Filiali Remote, Hybrid e Advisory
- **Processi interamente digitalizzati** (instant payment, wallet, credito corporate e deteriorato)
- **Data analysis e Data usage**: utilizzo delle informazioni per anticipare i bisogni dei clienti

**Modelli operativi e processi → riduzione costi**

- **Data management**: processi veloci e efficienti
- **Flex office distribuito**: semplificazione, standardizzazione strumenti per i dipendenti

## 2 MODELLO DIVERSIFICATO E SINERGICO

- **Prodotti/servizi «non bancari»:** sviluppo e potenziamento di **servizi e prodotti** ad alto valore aggiunto e **personalizzati per clienti di target elevato** attraverso team di competenze specialistiche (Advisory, Corporate Debt, etc.) e partnership per prodotti ad alto rendimento e di qualità nell'**Asset Management**, spinta all'automazione dei processi per prodotti standardizzati sia per l'Asset Management sia per **CIB** tramite l'utilizzo di **strumenti digitali**.
- Da modello «**origination to hold**» verso un modello «**origination to distribution**»
- **Tipologia di clientela:** estensione della base di clientela attraverso l'utilizzo di sistemi digitali per i clienti non captive, aumento delle sinergie all'interno del modello di business
- **Mercati:** spinta ricavi da Americhe e APAC. Partnership e sinergie gruppo

## 3 STRATEGIC COST MANAGEMENT

- **Costi fissi:** graduale trasformazione in variabili
- **Governance:** accentramento e snellimento delle funzioni

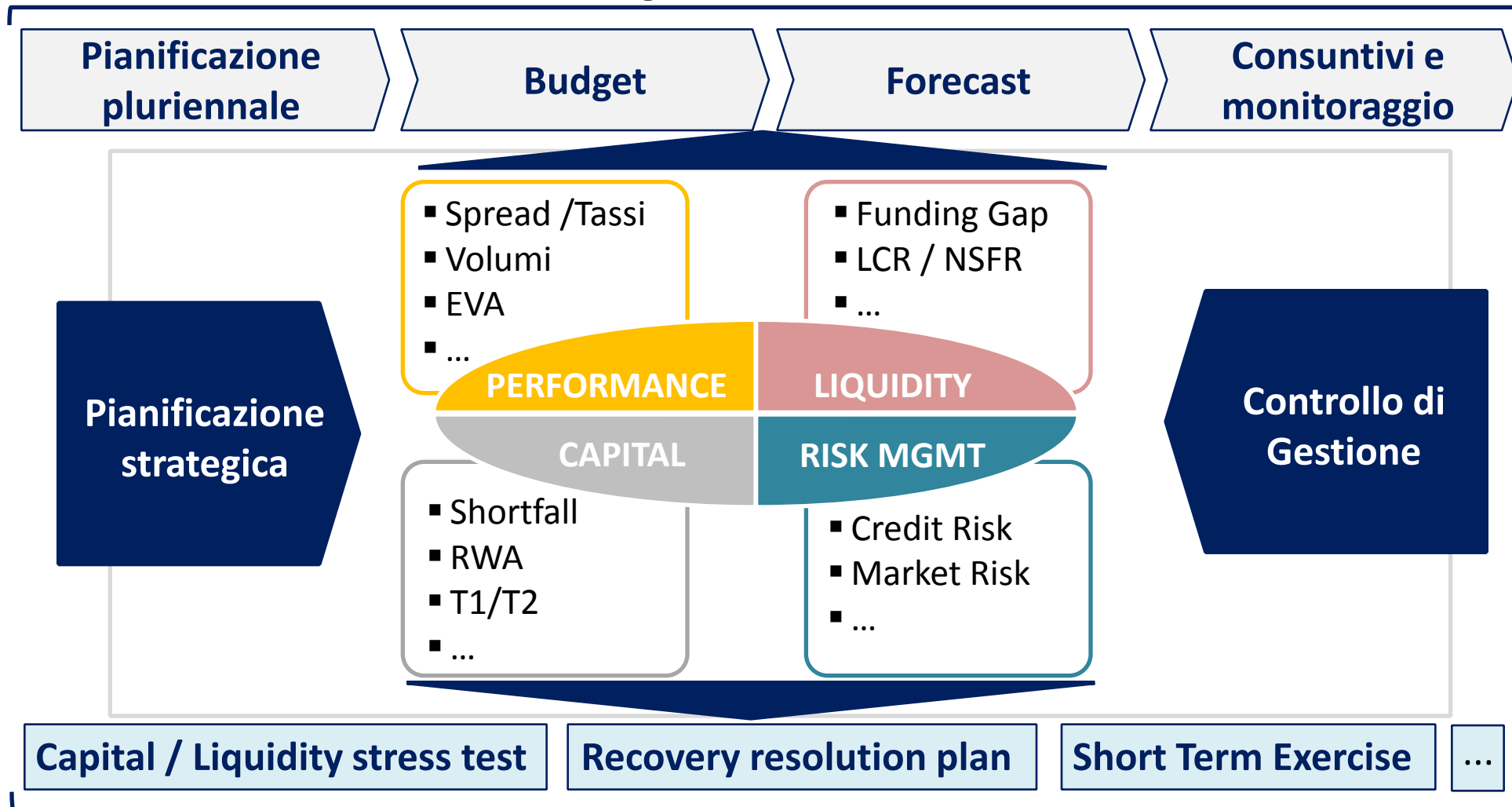
### BUSINESS MODEL ANALYSIS

Nell'ambito dello SREP, l'area relativa all'assessment del *Business Model*, richiede:

- **Individuazione delle aree di interesse** (ad esempio, attività principali)
- Valutazione del **contesto operativo**
- Analisi della **strategia prospettica** e dei **piani finanziari**
- Valutazione del modello imprenditoriale:
  - ✓ **realizzabilità** (orizzonte temporale di **un anno**)
  - ✓ **sostenibilità** (orizzonte temporale di **tre anni**)
  - ✓ **sostenibilità durante il ciclo** (orizzonte temporale di oltre **tre anni**)
- Valutazione delle **principali vulnerabilità**

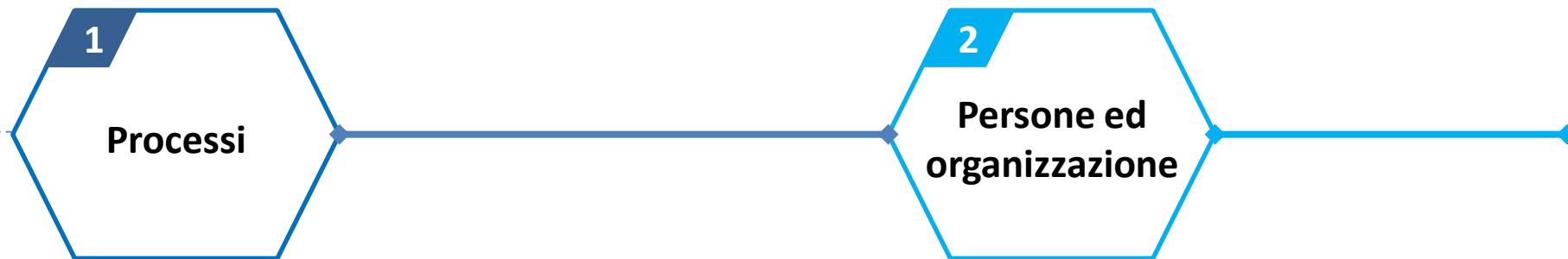
# Framework integrato per la misurazione delle performance

## Esigenze di Business



## Percorso di evoluzione verso il framework integrato

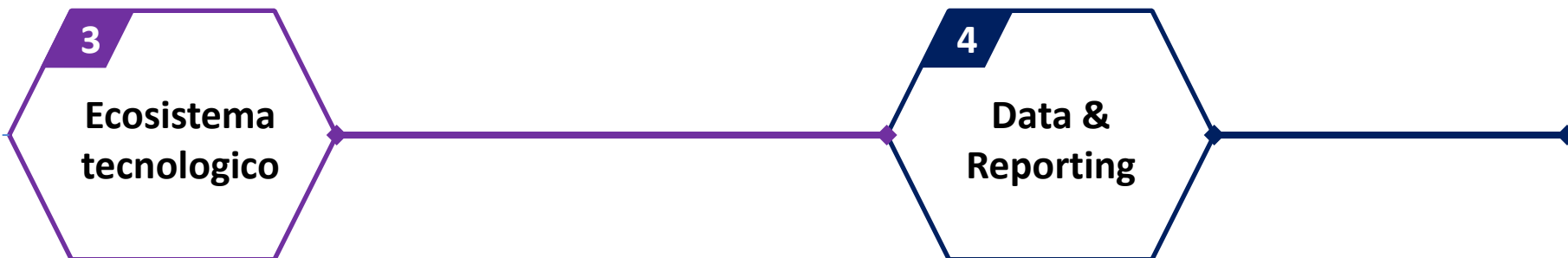
L'evoluzione verso il framework integrato all'interno dell'area CFO, tra la Pianificazione Strategica ed il Controllo di Gestione, è un percorso graduale con impatti su diversi ambiti.



- Declinazione e formalizzazione dei **processi di**:
  - **pianificazione strategica**
  - **rendicontazione gestionale**
  - **reporting regolamentare**
- Definizione di un **processo di data quality integrato** tra le diverse strutture

- Declinazione del **modello organizzativo di pianificazione e controllo** in ottica integrata in termini di **dimensionamenti target e competenze necessarie**
- **Revisione del modello di governance** (ruoli e responsabilità)

## Percorso di evoluzione verso il framework integrato



- Definizione ed implementazione di una **architettura IT flessibile** al fine di **ottimizzare le performance**

- **Base dati aggregata**

- **Applicativi** in grado di supportare il business anche con **analisi what-if, forecasting, drill down multidimensionale, reporting strutturato.**

- Formalizzazione delle **metriche di misurazione delle performance economico / finanziarie / di valore**

- **Definizione framework complessivo di reportistica completo ed efficace**



**Grazie per l'attenzione**