

APB news

n.2

2010

Maggio
Giugno
Luglio
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche, nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni
www.apb.it - apb@apb.it



BANCA POPOLARE
DI MILANO

Workshop APB – 23 settembre 2010
Milano, Banca Popolare di Milano - Sala delle Colonne - via S. Paolo, 12

Quale evoluzione per il network delle filiali bancarie nell'era della multimedialità?

Ricadute in termini di pianificazione e gestione della relazione con il cliente e sul controllo di gestione.



Introduzione ai lavori

Francesco Monti - Presidente APB
Giovanni Bianchini - Consigliere di Amministrazione
Banca Popolare di Milano - Membro del Consiglio Direttivo APB

TAVOLA ROTONDA SUGLI SCENARI PROSPETTICI

Giovanni Bianchini - Coordinatore
Fabrizio Fornezza - Consigliere Delegato - GfK Eurisko
Carlo Alberto Carnevale Maffè - Università Bocconi
Riccardo Maltoni - Mea Consulting
Andrea Raffone - Direttore Real Estate - Gruppo UBI
Paolo Zucca - Capo Redattore - Sole 24 Ore

Longhi Gianluca - Gruppo Unicredit

La centralità del cliente e gli impatti sui sistemi di pianificazione e controllo.

Valerio Cencig - Banca IntesaSanpaolo

Multimedialità e Sistemi di reporting per il network delle filiali IntesaSanpaolo.

Stefano Panerai - Banca Popolare di Milano

L'evoluzione del sistema dei tit alla luce del documento di consultazione del CEBS sul Liquidity Cost Benefit Allocation. Possibili impatti sulla redditività delle banche on line.

Claudia Daffunchio - Banca IntesaSanpaolo

Evoluzione dei modelli di pianificazione territoriale in Intesa Sanpaolo.

Conclusioni.



APB news

n.2

2010

Maggio
Giugno
Luglio
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni
www.apb.it - apb@apb.it



BANCA POPOLARE
DI MILANO

Workshop APB – 23 settembre 2010
Milano, Banca Popolare di Milano - Sala delle Colonne - via S. Paolo, 12

Quale evoluzione per il network delle filiali bancarie nell'era della multimedialità?

Ricadute in termini di pianificazione e
gestione della relazione con il cliente e sul controllo di gestione.



Introduzione ai lavori

Francesco Monti - Presidente APB

Giovanni Bianchini - Consigliere di Amministrazione

Banca Popolare di Milano - Membro del Consiglio Direttivo APB

Introduzione Linee Guida

Giovanni Bianchini

Consigliere di Amministrazione - Banca Popolare di Milano

Membro del Consiglio Direttivo APB

- Le Banche commerciali italiane strette nella morsa sempre più stringente tra bassa redditività (il ROE del 2009 ad esempio sceso dal 4,5 al 3,6% ed i segnali di ripresa sono ancora molto deboli) e necessità di alta patrimonializzazione (minore possibilità di utilizzare la leva dopo la crisi del 2008, impatti di basilea 3 eccetera).
- Per poter migliorare la capacità di autofinanziamento e cercare di evitare, nei limiti del possibile, il ricorso al mercato dei capitali – tutt’altro che gradito, come dimostra ad esempio il recente caso del Banco Popolare o nella vicina Germania quello di Deutsche Bank – occorrono “radicali” interventi sia sul lato ricavi che sul lato costi.
- Sul lato dei ricavi la domanda fondamentale è: l’aumento delle performance è possibile attraverso la distribuzione multic canale?
E’ possibile migliorare la efficacia commerciale attraverso un’azione coordinata tra i vari punti



di contatto con il cliente? filiale tradizionale, on line, mobile, call center, chat, forum, community, social network ... E come?

•Sul lato dei costi invece una sempre maggiore attenzione dovrà essere messa sui costi di distribuzione, atteso che presso le filiali lavora il 70% circa del personale delle banche e che comunque è possibile stimare i costi della distribuzione vicino al 50%

•La corsa agli sportelli è rallentata, dopo la tumultuosa crescita a partire dal 1990 (da 18,000 a 34,000), anche per le opere di riorganizzazione dovute alle grandi fusioni degli ultimi anni.

L'attuale fase di non crescita del numero di sportelli è un fatto congiunturale o si sta innestando un trend di diminuzione delle filiali bancarie?



•E visto che la distribuzione attraverso le filiali tradizionali è la più costosa in assoluto, quali attività dovrebbero essere riservate alle stesse? In altre parole il modello di offerta uguale per tutte le filiali è ancora valido o si potrebbe assistere ad una specializzazione degli sportelli (con le ovvie ripercussioni sugli skill e sulla preparazione degli addetti)?



•E circa la localizzazione delle filiali a quale bisogno di "comodità" dovrà rispondere il futuro network? Sono sempre valide le 3 P, passaggio, passeggio e parcheggio? E il mini sportello è ancora valido come modello?

•E quale potrebbe essere infine l'impatto dal punto di vista immobiliare ed organizzativo?

•Tante domande quindi. E tante ricadute conseguenti sia in termini di pianificazione da una parte che di misurazione dei fenomeni dell'altra.

•Su questi argomenti la tavola rotonda ha riunito esperti di varie discipline per poterne raccogliere lo specifico punto di vista su:

1. Il futuro ruolo della filiale e degli altri punti di contatto
2. Quale modello di relazione con il cliente
3. Quali competenze saranno necessarie per ciascun canale



APB news

n.2

2010

Maggio
Giugno
Luglio
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche, nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni
www.apb.it - apb@apb.it



BANCA POPOLARE
DI MILANO

Workshop APB – 23 settembre 2010
Milano, Banca Popolare di Milano - Sala delle Colonne - via S. Paolo, 12

Quale evoluzione per il network delle filiali bancarie nell'era della multimedialità?

Ricadute in termini di pianificazione e gestione della relazione con il cliente e sul controllo di gestione.



TAVOLA ROTONDA SUGLI SCENARI PROSPETTICI

Giovanni Bianchini - Coordinatore
Fabrizio Fornezza - Consigliere Delegato - Gfk Eurisko
Carlo Alberto Carnevale Maffè - Università Bocconi
Riccardo Maltoni - Mea Consulting
Andrea Raffone - Direttore Real Estate - Gruppo UBI
Paolo Zucca - Capo Redattore - Sole 24 Ore



La forma della Banca che verrà

Appunti per una discussione sugli scenari, la Banca ed il mutamento del Cliente

Fabrizio Fornezza
Consigliere delegato - GfK Eurisko

TAVOLA 1



La forma della Banca che verrà
Appunti per una discussione sugli scenari, la Banca ed il mutamento del Cliente.

Intervento di GfK Eurisko al Workshop APB - Banca Popolare di Milano
Quale evoluzione per il network delle filiali bancarie nell'era della multimedialità?
Milano, 23 Settembre 2010



TAVOLA 2



TAVOLA 3

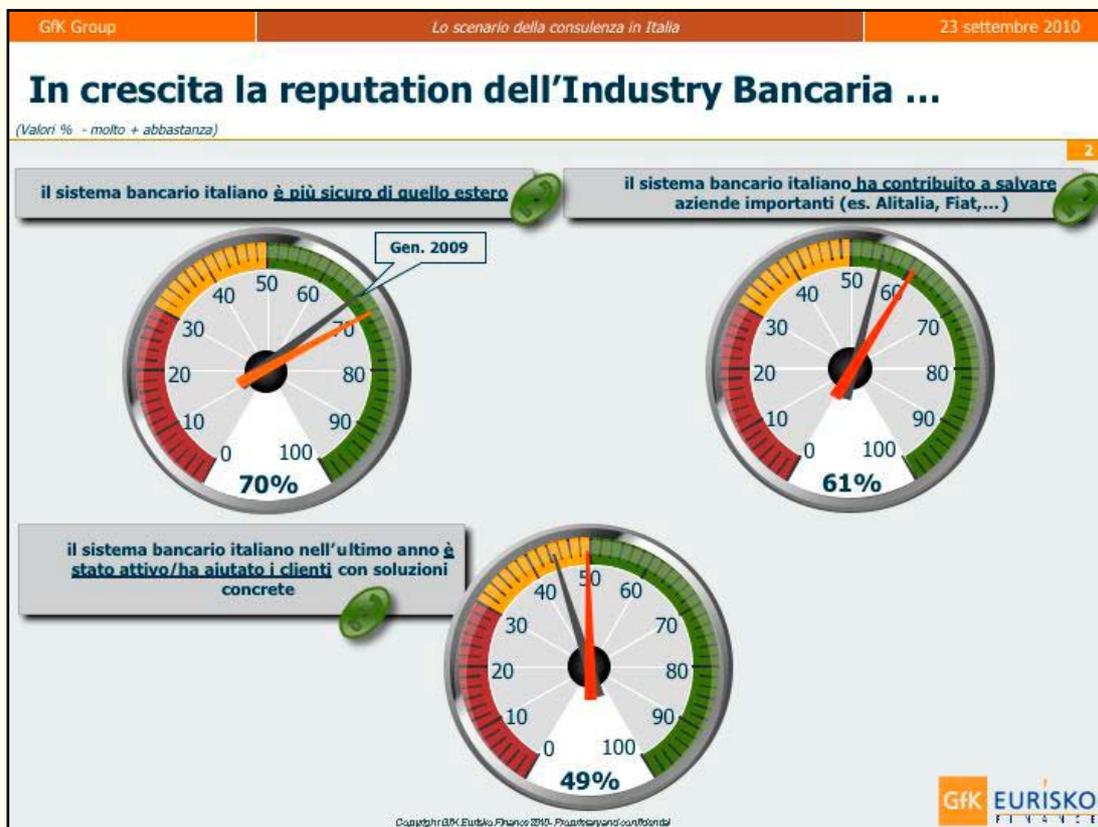


TAVOLA 4

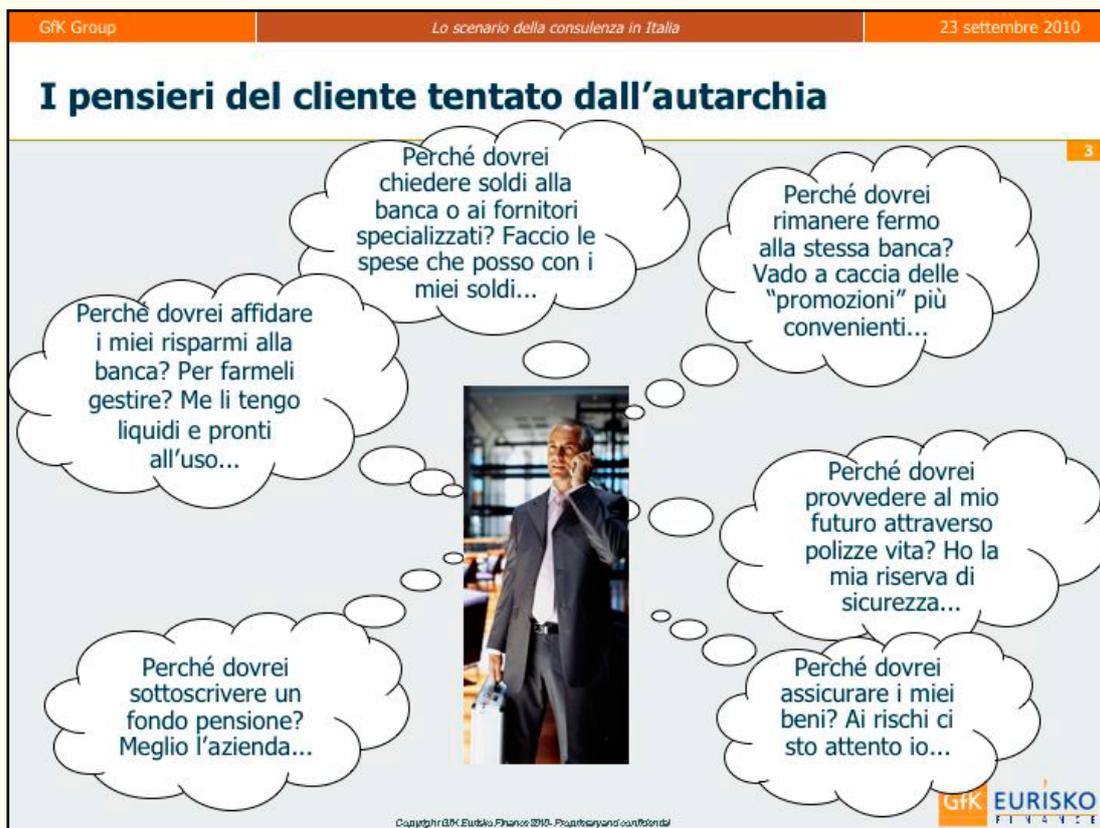


TAVOLA 5

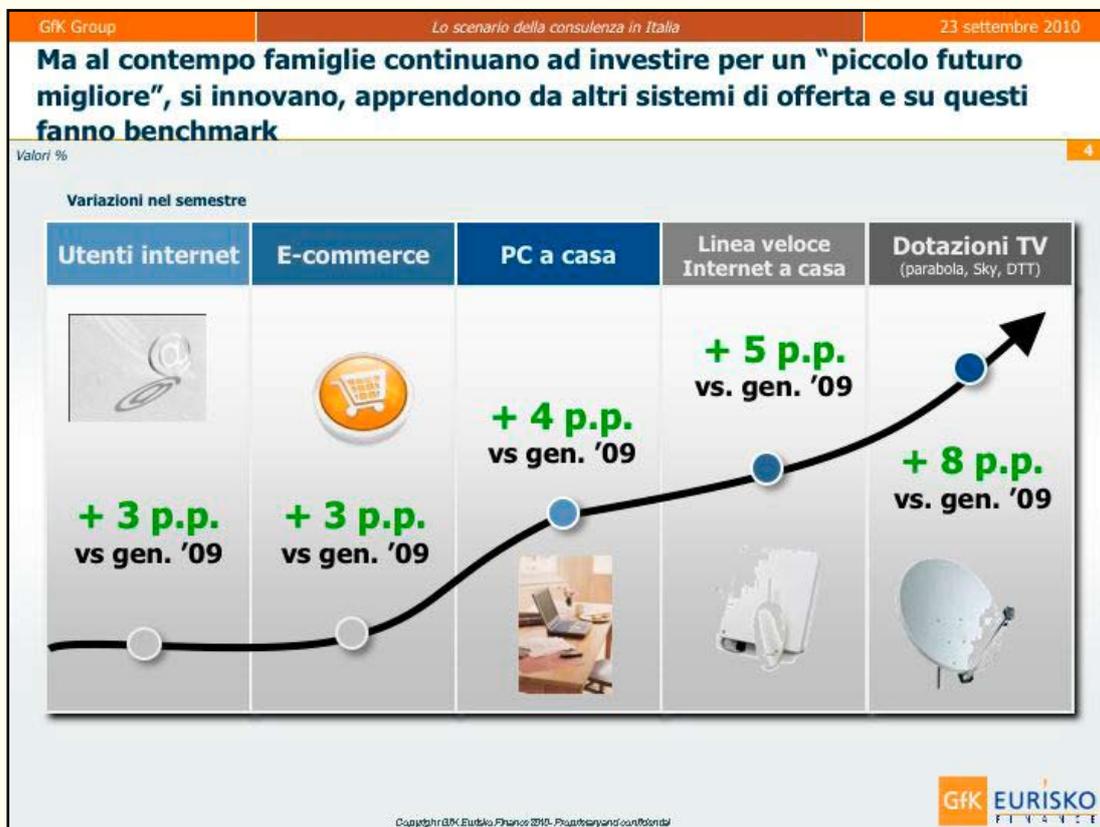


TAVOLA 6

| | | |
|-----------|--|-------------------|
| GfK Group | Lo scenario della consulenza in Italia | 23 settembre 2010 |
|-----------|--|-------------------|

Ma le velocità sono diverse per segmenti diversi: una segmentazione per bisogni

5

- Anche in un momento di apparente stallo della relazione banca cliente sotto traccia si registra una continua rielaborazione del bisogno da parte della famiglia italiana.
- Se questa rielaborazione carsica non genera spesso consapevolezza anche presso lo stesso cliente, la rielaborazione comunque modifica il set di comportamenti ed attitudini.
- Ma la rielaborazione del bisogno non da luogo ad un'unica configurazione: gruppi di clientela diversi elaborano sistemi di attese diversi.
- Nella tavola che segue è riportato una segmentazione dei bisogni bancari e finanziari delle famiglie italiane tratta da Multifinanziaria GfK Eurisko.
- Servire ad esempio il segmento definito "Tradizione ed Oculatezza", fortemente connotato da prudenza, delega e continuità delle relazioni richiede ad esempio il recupero di molti ingredienti di un banking non aggressivo del passato, fatto anche di stabilità del front line nel tempo.
- Diverso è gestire il segmento detto "Personalizzazione": che cerca nel front line un "piccolo CFO" (medio-alta professionalità, proattività, vision finanziaria, capacità di personalizzazione di prodotti e processi) ed accetta tranquillamente che questa funzione sia al limite svolta da più figure specializzate e complementari.
- Anche sul tema delle tecnologie bisogna saper orientare linguaggi e proposte per diverse tribù di clienti.

GfK EURISKO
FINANCE

Copyright GfK Eurisko Finance 2010. Proprietà riservata e confidenziale

TAVOLA 7

| | | |
|-----------|--|-------------------|
| GfK Group | Lo scenario della consulenza in Italia | 23 settembre 2010 |
|-----------|--|-------------------|

A fronte di diversi ambiti di offerta finanziaria, ciascun cliente ha maturato un proprio modello di relazione, trasversale ai comparti

6

Aree di bisogno ...

Il Cliente

Fonti di informazione e canali di relazione
 Consulenza sugli investimenti/ coperture assic.ve
 Carta di credito
 Finalizzazione del risparmio
 Finanziamenti
 Mutuo

GfK EURISKO
FINANCE

Copyright GfK Eurisko Finance 2010. Proprietà riservata e confidenziale

TAVOLA 8



TAVOLA 9



TAVOLA 10

GfK Group Lo scenario della consulenza in Italia 23 settembre 2010

Il target evoluto: un esempio della ricchezza del mercato; il pericolo del luogo comune futuribile...

9

- Il target tecnologicamente evoluto è importante anche se non unico e in fondo minoritario (12 clienti su 100).
- Immaginare però che sia portatore di un pensiero unico, di totale smaterializzazione e deriva tecnologica forse è eccessivo.
- Pianificare un futuro possibile fatto di derive hi-tech assolute (clienti finanziariamente "always on", in perenne mobile finance) può essere una suggestione da futurologi e consulenti appassionati, forse la realtà è più complessa e meno basata su luoghi comuni, anche hi-tech.
- Certo è che un cliente "hi-tech" che entra in una agenzia per un problema reale e materiale e viene sottoposto ad una experience "novecentesca", fatta di procedure pen&paper, fotocopie, ed attese che la maschera del pc dell'operatore risponda sperimenta l'effetto straniante di un viaggio all'indietro nel tempo. Non sempre questa esperienza - temiamo - si rivelerà così appassionante.

GfK EURISKO
FINANCE

Copyright GfK, Eurisko, Finance 2010. Prodotto riservato e confidenziale

TAVOLA 11



TAVOLA 12



TAVOLA 13



TAVOLA 14

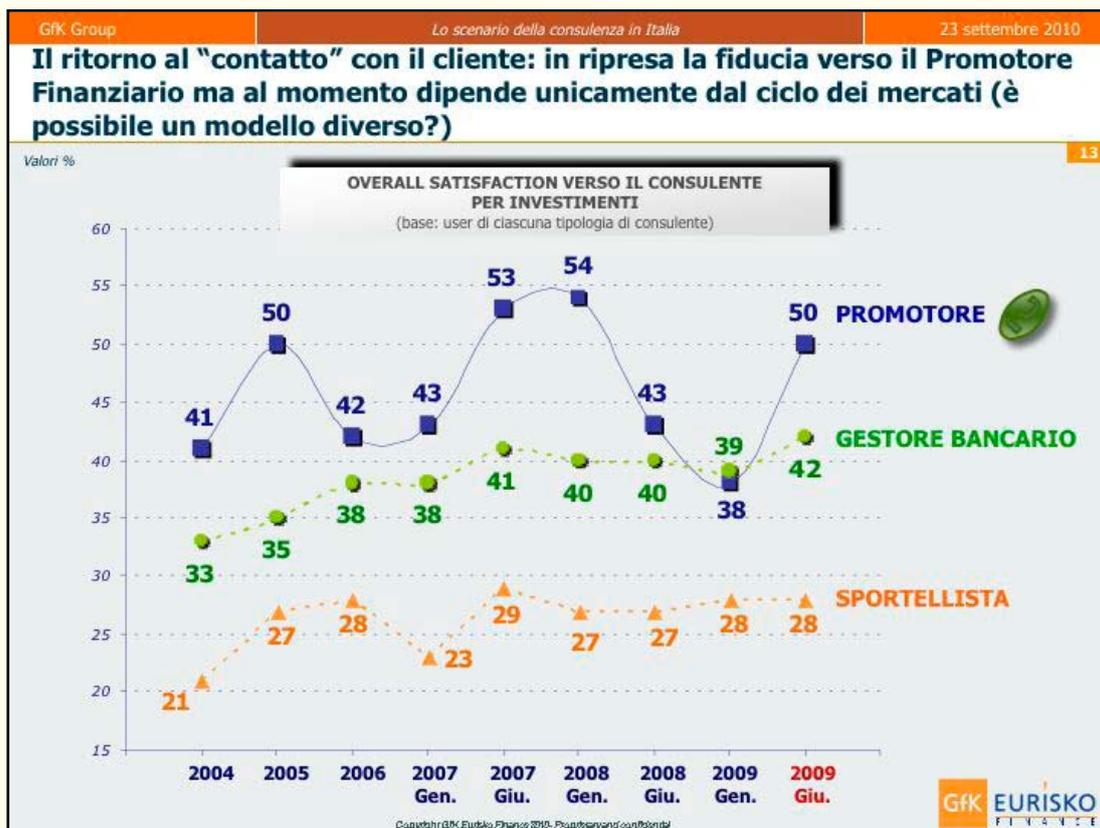


TAVOLA 15



TAVOLA 16

| GfK Group | Lo scenario della consulenza in Italia | 23 settembre 2010 |
|---|--|-------------------|
| <h2>Alcune parole chiave per la riattivazione della relazione con il mercato</h2> | | |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Insomma, spazio per riattivare la relazione con il mercato, che significa tornare a creare valore per la Banca e per il Cliente, c'è.▪ A patto di affrontare creativamente il momento ed il mutamento della domanda. A patto di provare, sperimentare ed innovare (anche con progetti pilota su micro parti della rete, se necessario): piccoli progetti, rilancio della R&D, etc.▪ Cercando di appuntarsi che lo spirito del tempo non è "product oriented": le esigenze di servizio, di facilitazione, di personalizzazione (pur industriale), sono oggi prevalenti nella sensibilità del consumatore finanziario e del cittadino. <p data-bbox="1177 1021 1337 1070"></p> | | |

TAVOLA 17

| GfK Group | Lo scenario della consulenza in Italia | 23 settembre 2010 |
|---|--|-------------------|
| <h2>Alcune parole chiave per la riattivazione della relazione con il mercato (II)</h2> | | |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Un tentativo di raccogliere alcune idee (magari imperfette) e lanciare ipotesi di lavoro per stimolare questo rilancio della R&D della Banca è stato fatto dai ricercatori, un esempio nella pagina seguente.▪ Ma la vera distintività è un lavoro della Banca su sé stessa, attivando – anche con l'aiuto di bravi consulenti, quando opportuno – le energie ed intelligenze interne, costruendo distintività. Una qualità che non si riesce sempre ad ottenere acquisendo modelli standard da replicare ovunque e comunque, per quanto perfetti, efficienti e ben eseguiti siano.▪ Oggi forse – ed è una gentile provocazione - la sfida si sta spostando sulla efficacia (lato cliente): l'efficienza senza reale costruzione di valore sul cliente, creazione di equity, promozione attiva su nuovi clienti, etc. rischia di diventare un sintomo di impotenza, non di successo.▪ La provocazione vale anche sui modelli di rete fisica. Forse si dovrebbe ragionare anche per modelli estremi, anche solo per capire cosa accade al contesto competitivo sottoposto a innovazioni "disruptive" (es. chart seguenti). <p data-bbox="1177 1942 1337 1991"></p> | | |

TAVOLA 18

| GfK Group | Lo scenario della consulenza in Italia | | 23 settembre 2010 |
|---|--|---|-------------------|
| Le key words per una riattivazione della relazione: i nuovi bisogni e le conseguenze operative | | | |
| KEY WORDS | LATO CLIENTE | LATO PROVIDER FINANZIARIO | 17 |
| Semplicità e semplificazione | Meno prodotti e più semplici. Capire cosa mi dici (dalla promessa all'informazione tecnica) senza equivoci. Fare ordine nei prodotti posseduti dalla famiglia (anche sfruttando le opportunità di una proposta one stop shopping) | Gamma più compatta e maneggiabile Category dotato di senso lato cliente. Prodotti a promessa definita. Ridefinizione dei processi di informazione e documentazione al cliente. Manutenzione del portafoglio prodotti sul cliente, "offerte speciali" per chi concentra e si fidelizza. No soluzioni promozionali di breve termine. | |
| Personalizzazione e consulenza | Valorizzazione degli spazi di personalizzazione esistenti. Valorizzazione degli spazi di consulenza attiva (check up). Costruzione di prodotti ad adeguata personalizzazione (ibridazione controllata). Progettazione e supporto progetti famigliari. | Dal "tagliando" al cliente ai processi di consulenza sulle varie aree (credito, risparmio, gestione del denaro in famiglia, etc.). Utilizzo dei piccoli eventi: le vacanze, i bisogni di mobilità etc. Prodotti e package retail di consulenza vera e propria facili e di pronto uso per il front line (da ascoltare!). | |
| Sicurezza e sostenibilità | Garanzie e patto con la banca. Prodotti certi, senza sorprese. Prodotti flex a vantaggio del cliente. Check up di sostenibilità famigliare (potenzialmente in tutta la gestione del denaro famigliare). | Accettazione del trasferimento di rischio sulla banca (vantaggioso per il cliente e sostenibile per la banca). Processi di comunicazione sui pros&cons dei prodotti. | |

TAVOLA 19



TAVOLA 20

| | | |
|-----------|--|-------------------|
| GfK Group | Lo scenario della consulenza in Italia | 23 settembre 2010 |
|-----------|--|-------------------|

Alcuni spunti di riflessione

19

- Ci sono spazi enormi per ricontrattare lo scambio di valore con le famiglie italiane
- Usando oltre alla capacità strategica della Banca anche le "grandi risorse" a disposizione del sistema bancario, forse spesso trascurate:
 - ✓ persone: magari da rimotivare nell'identità professionale dopo anni di push e qualche crisi di reputazione, anche sul ruolo del bancario;
 - ✓ spazi: agenzie nelle quali il cliente fa spesso esperienze "normali" non distintive, talvolta mediocri, al meglio amicali (frutto più di relazioni primarie che di "brand experience");
 - ✓ sistemi e processi forse anche in questi ultimi anni troppo centrati sul "comando e controllo" che sull'empowerment del personale e della relazione con il cliente (tenere un giusto mix);
 - ✓ logistica fisica ed potenziale integrazione di logistica virtuale e fisica (canali in sincrone): costruire il call centre di sportello centralizzato ma personalizzato ed al servizio dell'agenzia è impossibile? Perché qualche assicurazione on line allora emulano la relazione fisica inventandosi il consulente personalizzato?
- Quelle stesse risorse che altri sistemi di offerta (la telefona mobile, l'automotive, i nuovi operatori virtuali e leggeri, gli stessi promotori) invidiano e che la Banca fatica a trasformare in discontinuità e asset generatori di maggior business.

Copyright GfK Eurisko Finance 2010. Proprietà riservata e confidenziale



TAVOLA 21



Grazie dell'attenzione

Fabrizio.fornezza@gfk-eurisko.it
Milano, 22 settembre 2010



APB news

n.2

2010

Maggio
Giugno
Luglio
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni
www.apb.it - apb@apb.it



BANCA POPOLARE
DI MILANO

Workshop APB – 23 settembre 2010
Milano, Banca Popolare di Milano - Sala delle Colonne - via S. Paolo, 12

Quale evoluzione per il network delle filiali bancarie nell'era della multimedialità?

Ricadute in termini di pianificazione e
gestione della relazione con il cliente e sul controllo di gestione.



TAVOLA ROTONDA SUGLI SCENARI PROSPETTICI

Giovanni Bianchini - Coordinatore
Fabrizio Fornezza - Consigliere Delegato - Gfk Eurisko
Carlo Alberto Carnevale Maffè - Università Bocconi
Riccardo Maltoni - Mea Consulting
Andrea Raffone - Direttore Real Estate - Gruppo UBI
Paolo Zucca - Capo Redattore - Sole 24 Ore



Il futuro della distribuzione nelle Banche Retail

—
Riccardo Maltoni
Mea Consulting
—

TAVOLA 1



TAVOLA 2

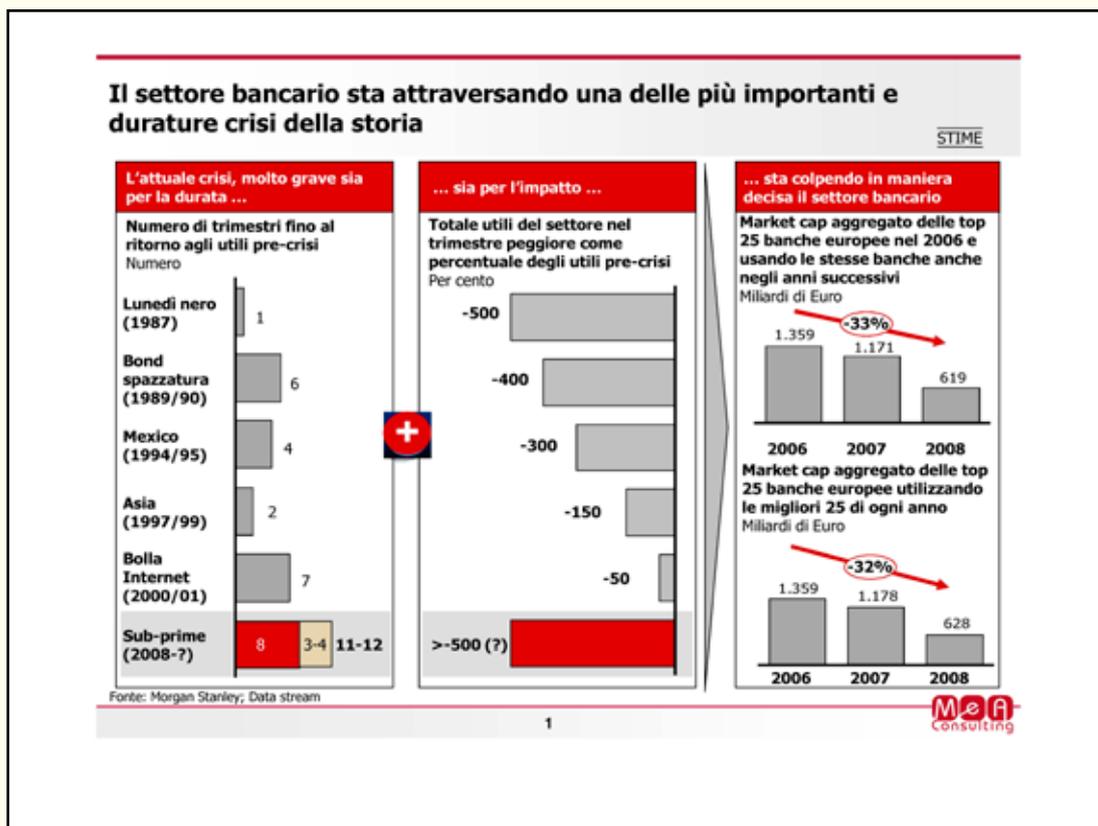


TAVOLA 3

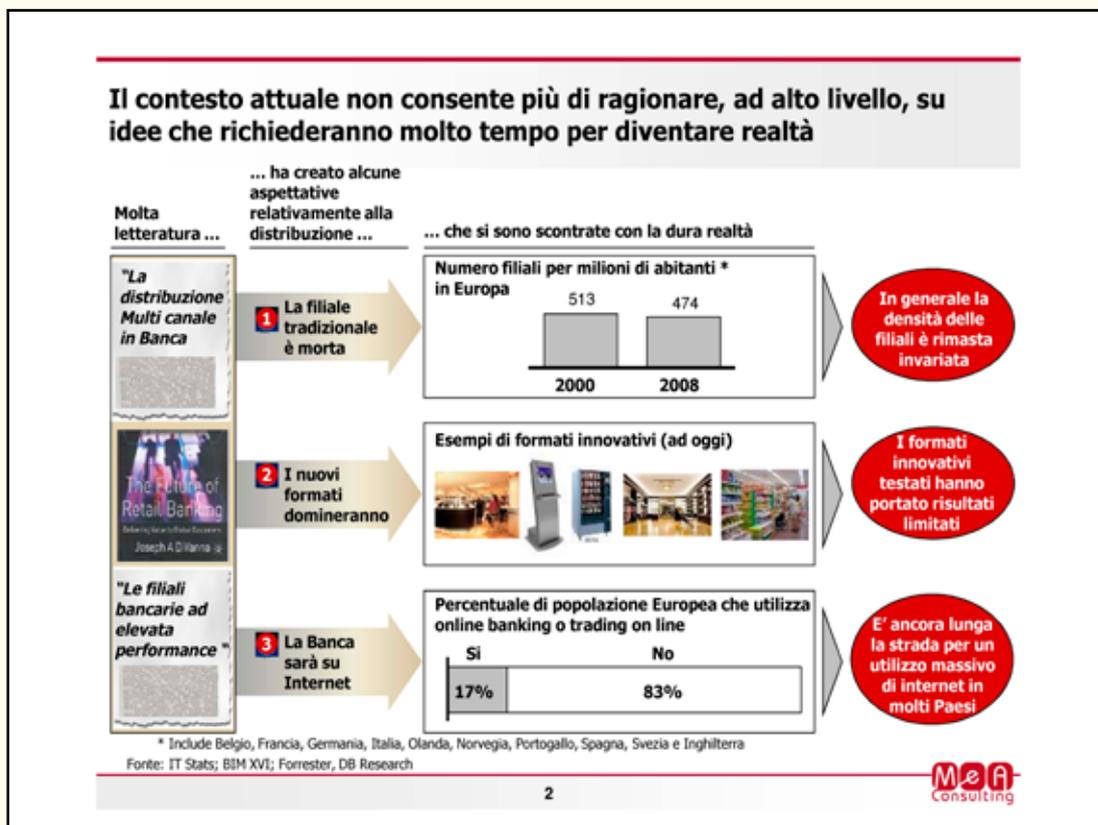


TAVOLA 4

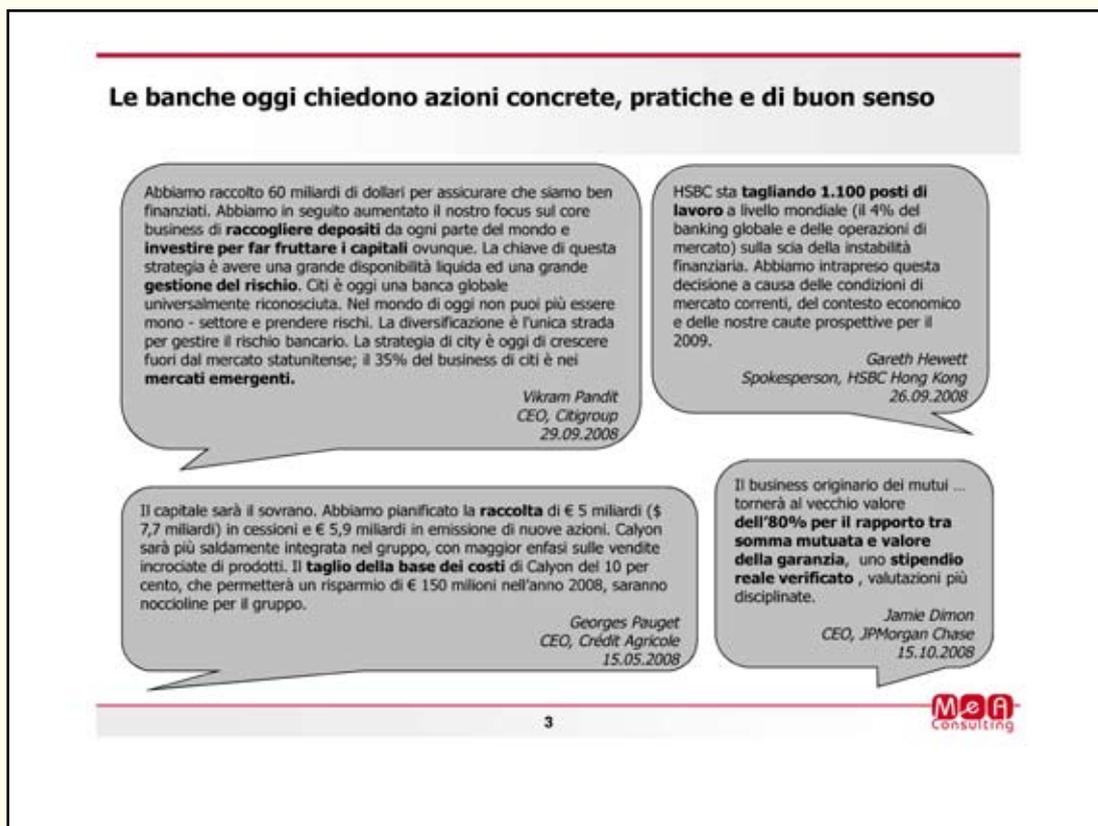


TAVOLA 5

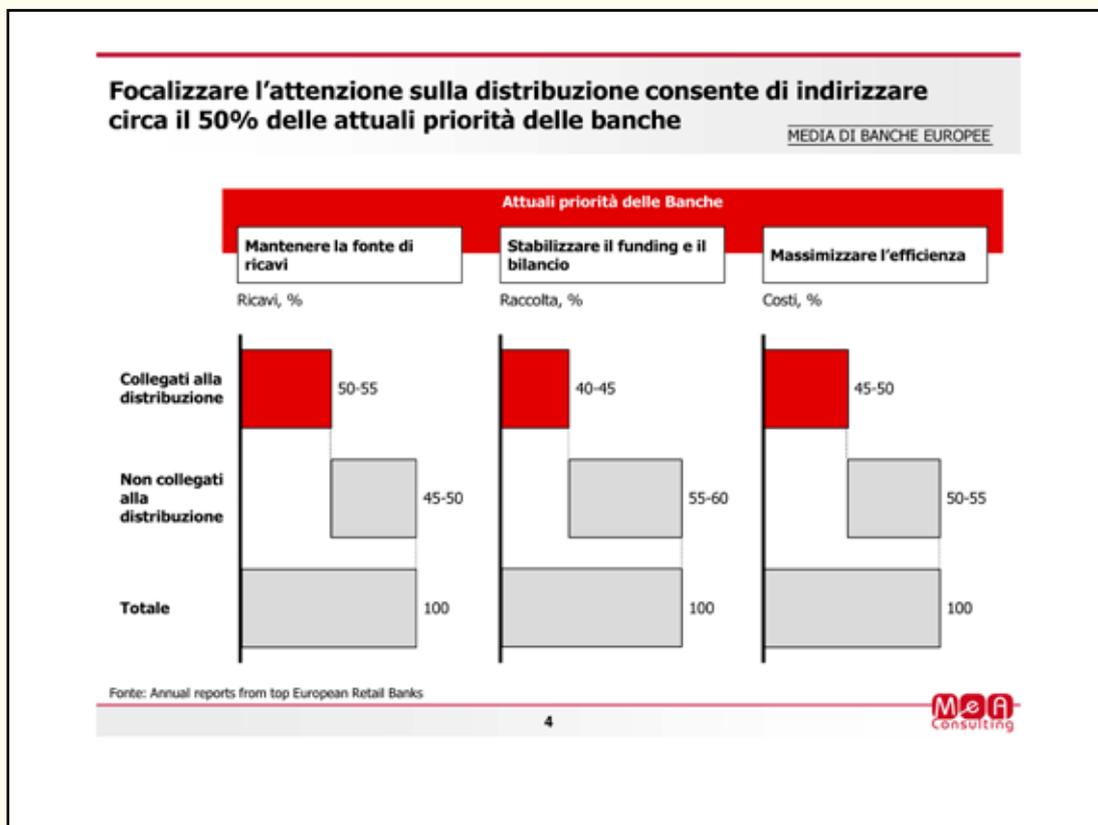


TAVOLA 6

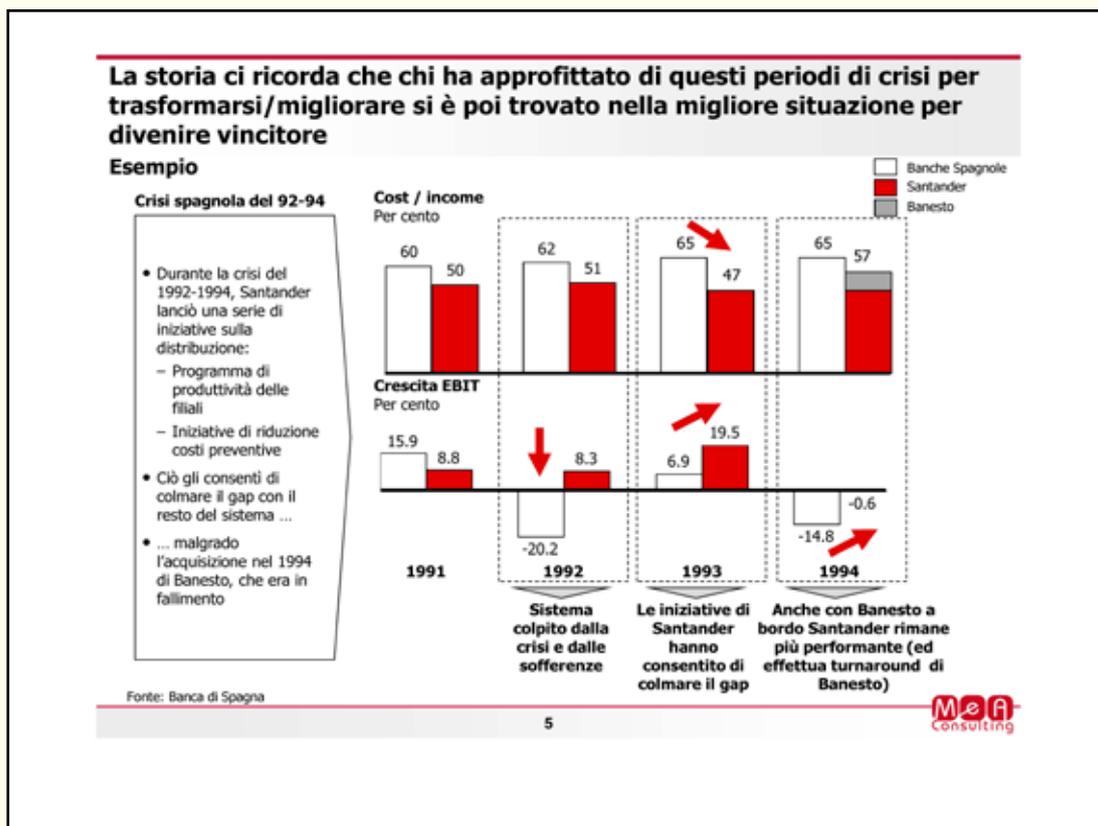


TAVOLA 7



TAVOLA 8

In questo contesto, emergono 2 priorità nella distribuzione delle Banche Retail

Attenzione manageriale richiesta

Rafforzare la distribuzione con interventi a breve termine su ricavi e costi



- 1 Spingere la produttività a breve termine delle filiali
- 2 Evolvere i call center in centri di vendita (e di profitto) ~80%
- 3 Sviluppare una distribuzione lean "snella"

Conquistare la pole position per la corsa post crisi



- 4 Entrare veramente nel mondo Internet, ora o mai più
- 5 Smettere di parlare di multi-canalità e farla realmente ~20%
- 6 Ottimizzare la copertura territoriale

M e f Consulting

TAVOLA 9

1 I programmi di incremento della produttività con impatto sulle vendite a breve termine sono basati su tre specifici obiettivi e consentono di ottenere importanti risultati (fino a +35% di vendite)

| Obiettivi | Elementi chiave | Descrizione |
|---|--|---|
| A Gestione attiva delle performance | <ul style="list-style-type: none"> Determinazione obiettivi Sistema incentivante Consequence management | <ul style="list-style-type: none"> Utilizzare le performance storiche e i confronti fra gruppi di peer per determinare gli obiettivi Focalizzare gli obiettivi sulle attuali priorità commerciali Definire obiettivi "chiave" da raggiungere Enfatizzare le effettive differenze di performance Strutturare e rafforzare il processo |
| B Definizione / modifica dei comportamenti delle risorse di filiale per massimizzare le vendite | <ul style="list-style-type: none"> Procedure di gestione della filiale Processi di vendita | <ul style="list-style-type: none"> Progettare, testare e implementare gli elementi chiave: coreografia, modello giornaliero, incontri di coordinamento, supporti visuali Implementare script che funzionano nelle differenti situazioni che possono verificarsi in filiale |
| C Supporto alla front-line con indicazione di opportunità commerciali focalizzate | <ul style="list-style-type: none"> Macchina di puntamento commerciale Sistemi di monitoraggio | <ul style="list-style-type: none"> Adattare gli algoritmi di puntamento al contesto attuale e prioritizzare le opportunità commerciali Garantire una verifica costante dei risultati ottenuti dai singoli canali |



M e f Consulting

TAVOLA 10

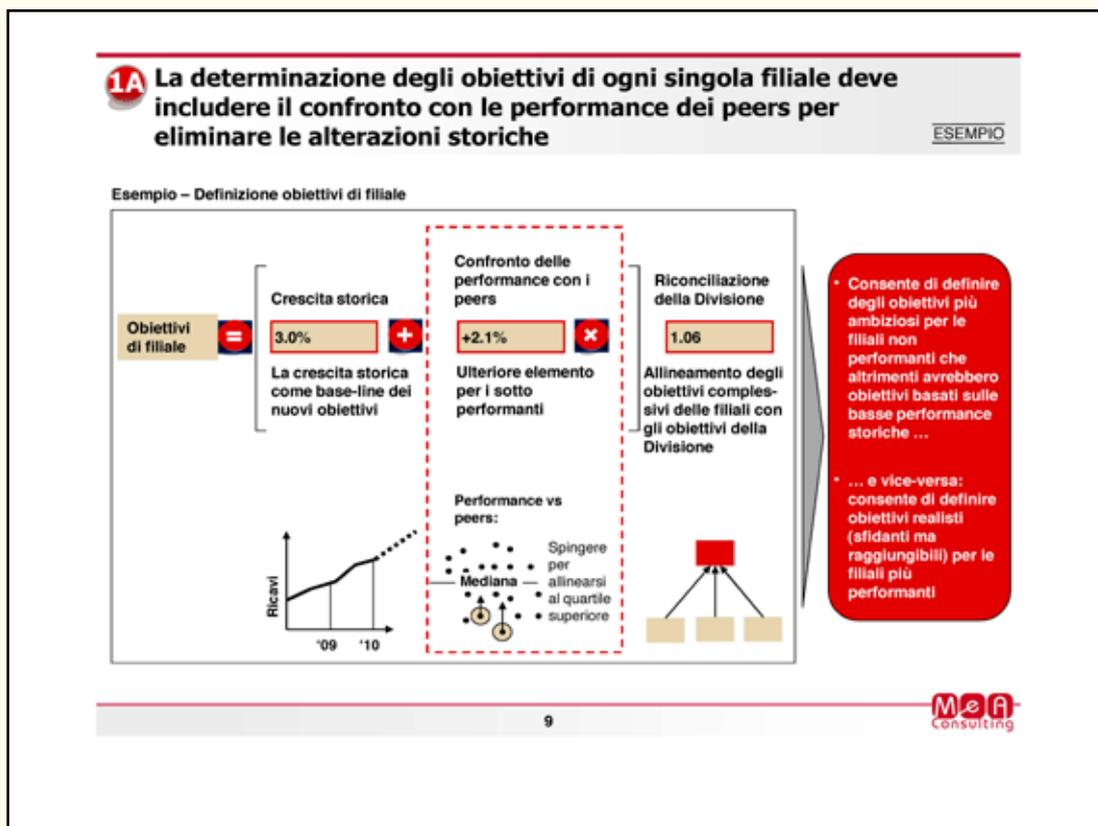


TAVOLA 11

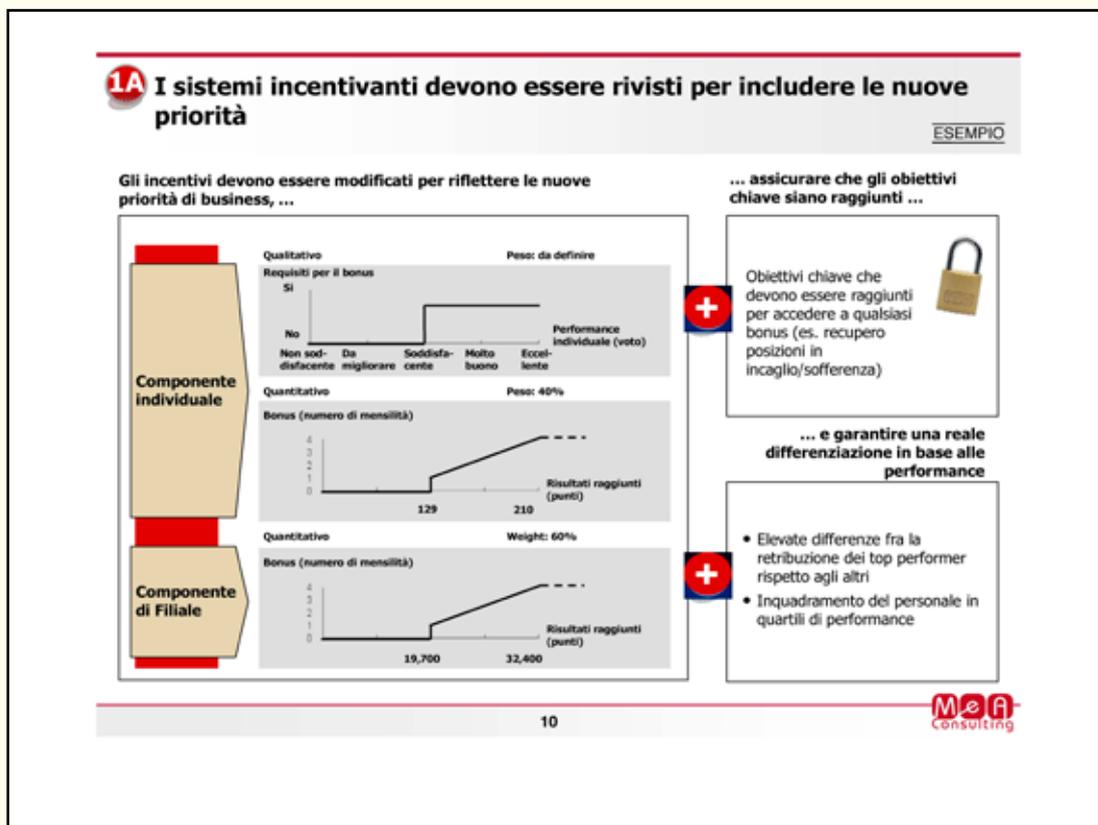


TAVOLA 12

1B Le procedure di gestione della filiale, che supportano il titolare nelle varie attività da svolgere, sono elementi chiave per questo tipo di programmi

Modello giornaliero del Titolare di Filiale

| | |
|-------|--|
| 08:50 | Preparare il performance board |
| 09:00 | Meeting mattutino di Filiale |
| 09:15 | Discussione degli appuntamenti pianificati per la giornata con le risorse commerciali |
| 10:30 | Slot 1: supervisione e coaching; vendita; incontri con clienti premium |
| 13:00 | Gestione della sala della filiale (code alla cassa, supporto alle risorse commerciali) |
| 14:00 | Slot 2: supervisione e coaching; vendita; incontri con clienti premium |
| 16:00 | Revisione degli incontri effettuati con le risorse commerciali |
| 17:00 | Report giornaliero con l'Area Manager |
| 18:00 | E-mail e varie |
| 19:00 | Chiamate a clienti (solo in giorni selezionati) |

Il modello giornaliero aiuta il Titolare di Filiale a strutturare la giornata ed evitare le inefficienze

Gestione visuale

Informazioni ad elevata priorità

Piano dei giorni successivi e impegni individuali

11

M e A Consulting

TAVOLA 13

1B 6 elementi del processo di vendita possono accelerare le performance del processo di vendita

| | Individuazione opportunità | Aumento interesse | Redirect | Offerta prodotto | Chiusura della vendita |
|-----------------------|---|---|--|--|---|
| Descrizione | <ul style="list-style-type: none"> Identificare una serie di indizi / eventi che attraggono il potenziale interesse del cliente verso specifici prodotti | <ul style="list-style-type: none"> Far leva sui bisogni identificati per accrescere l'interesse del cliente nei confronti del prodotto | <ul style="list-style-type: none"> Trasferire il "potenziale interessato" (contatto caldo) alle risorse commerciali | <ul style="list-style-type: none"> Adattare il prodotto alle esigenze del cliente Spiegare i dettagli del prodotto | <ul style="list-style-type: none"> Concludere la vendita Spiegare al cliente i prossimi passi |
| Script | - | <ul style="list-style-type: none"> C Script dettagliati per accrescere interesse nelle differenti opportunità | - | <ul style="list-style-type: none"> F Script per gestire i "clienti irrazionali" | - |
| Strumenti | <ul style="list-style-type: none"> A Script per identificare indizi B Individuazione automatica di opportunità (es da sistemi) | <ul style="list-style-type: none"> Brochure di prodotto D Check-list operativa | <ul style="list-style-type: none"> E Programma di partnership per generare contatti fra cassieri - commerciali | - | - |
| Esito misurato | | | Numero di potenziali interessati | Numero di contatti | Numero di vendite |

12

M e A Consulting

TAVOLA 14

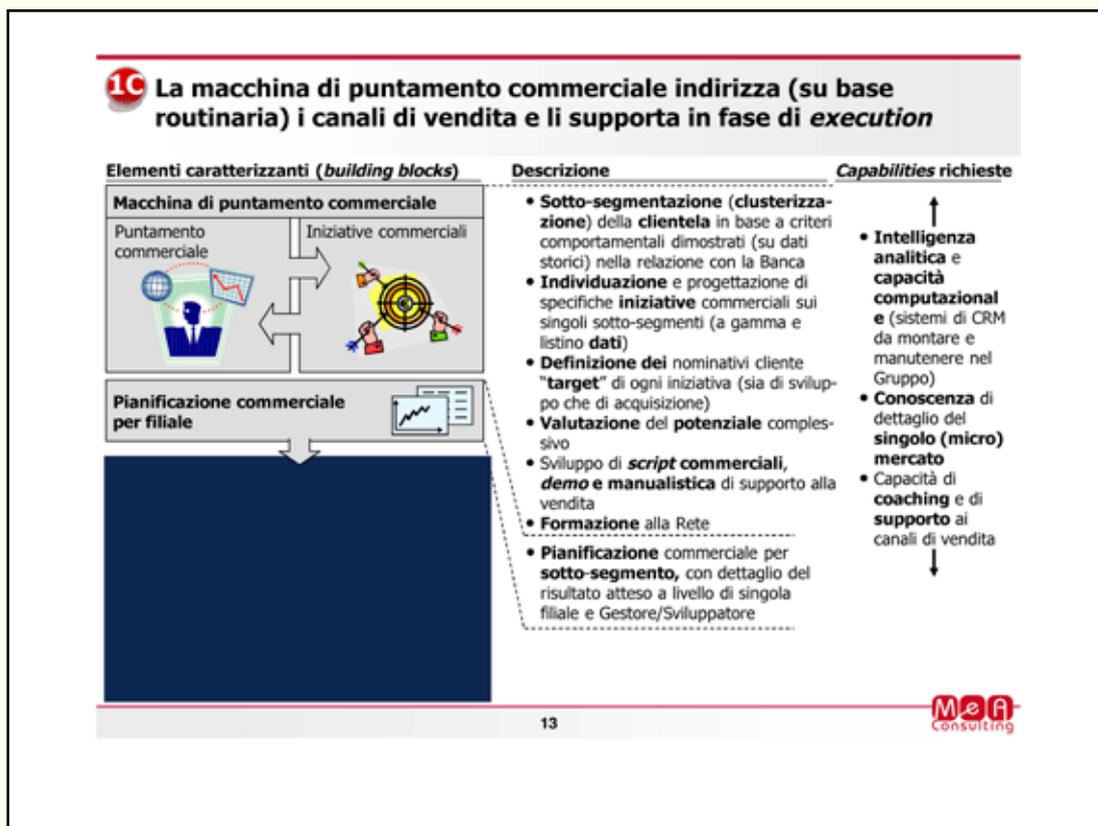


TAVOLA 15

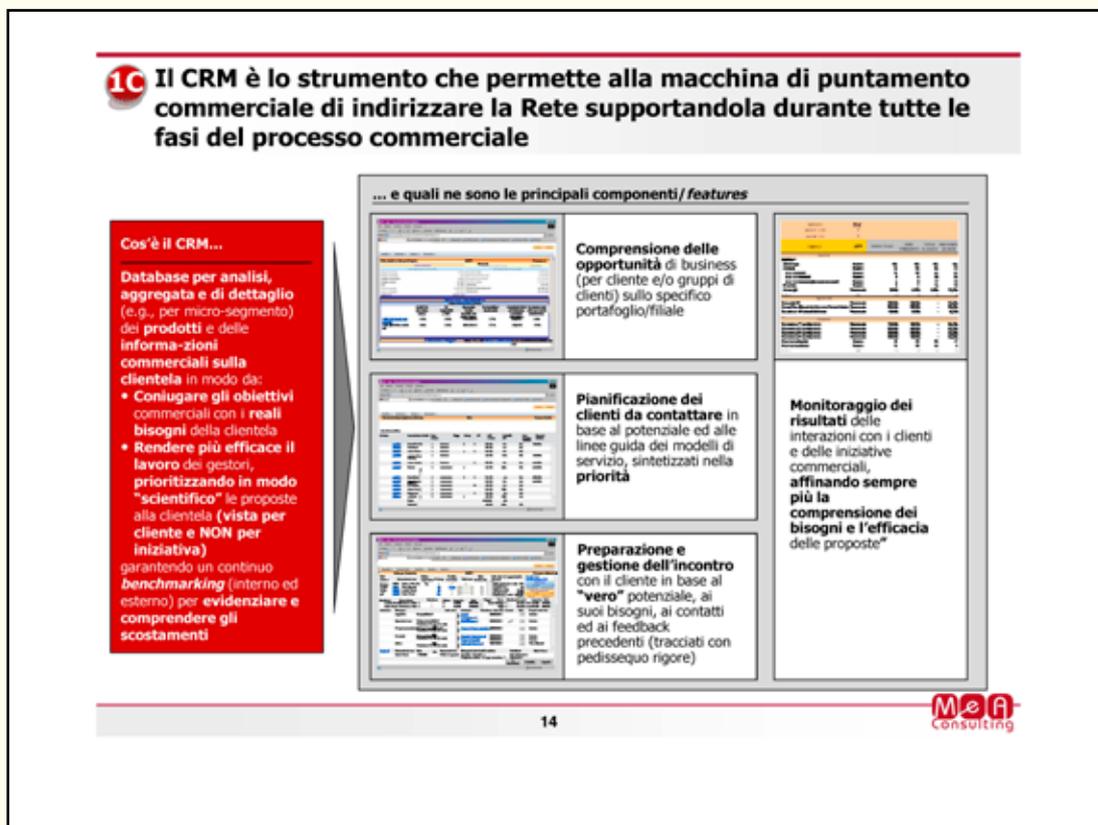


TAVOLA 16

IC Il sistema di monitoraggio verifica (costantemente) risultati e merito dei canali di vendita

| Elementi caratterizzanti (<i>building blocks</i>) | Descrizione | Capabilities richieste |
|--|--|---|
|  <p>Sistema di monitoraggio</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio periodico dei risultati di ogni gestore/sviluppatore (per singola iniziativa) e dello sposta-mento del mix dei portafogli oggetto di iniziative • Informazione continua e sistematica verso le risorse commerciali (e loro livelli gerarchici) al fine di "correggere" performance non allineate alle aspettative • Possibilità di influenzare in modo efficace i comportamenti (e.g. sistema premiante di Gestori/ Sviluppatori) | <ul style="list-style-type: none"> • Reportistica di "facile lettura" ma di dettaglio prodotta ordinariamente • Capacità di coaching e di supporto ai canali di vendita |

15 

TAVOLA 17

In questo contesto, emergono 2 priorità nella distribuzione delle Banche Retail

| | Attenzione manageriale richiesta |
|--|---|
| <p>Rafforzare la distribuzione con interventi a breve termine su ricavi e costi</p>  | <ol style="list-style-type: none"> 1 Spingere la produttività a breve termine delle filiali 2 Evolvere i call center in centri di vendita (e di profitto) ~80% 3 Sviluppare una distribuzione lean "snella" |
| <p>Conquistare la pole position per la corsa post crisi</p>  | <ol style="list-style-type: none"> 4 Entrare veramente nel mondo Internet, ora o mai più 5 Smettere di parlare di multi-canalità e farla realmente ~20% 6 Ottimizzare la copertura territoriale |

16 

TAVOLA 18

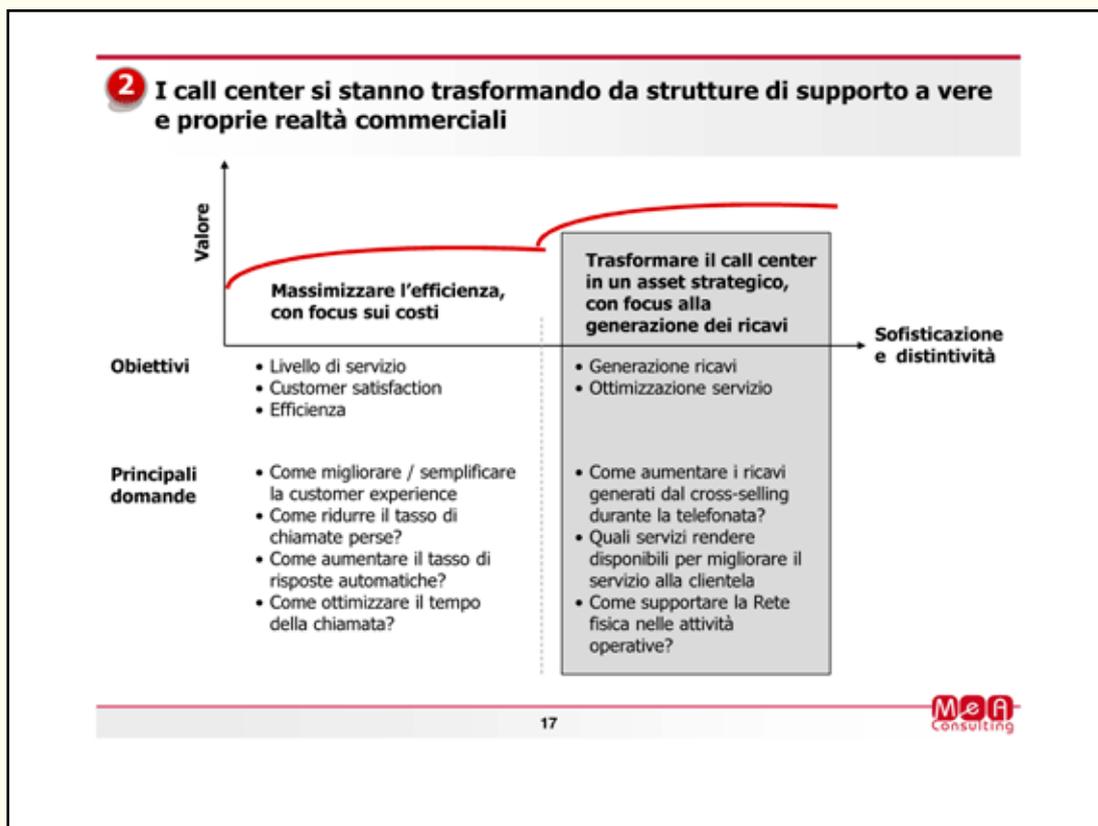


TAVOLA 19

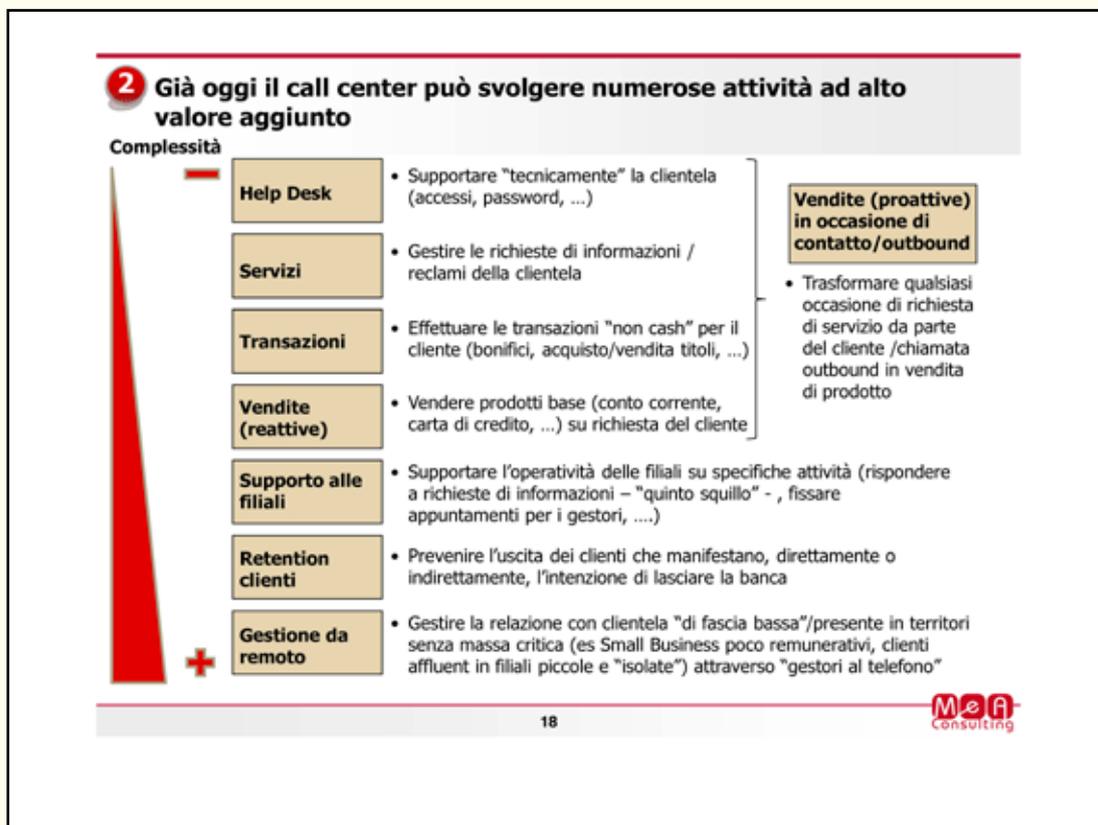


TAVOLA 20

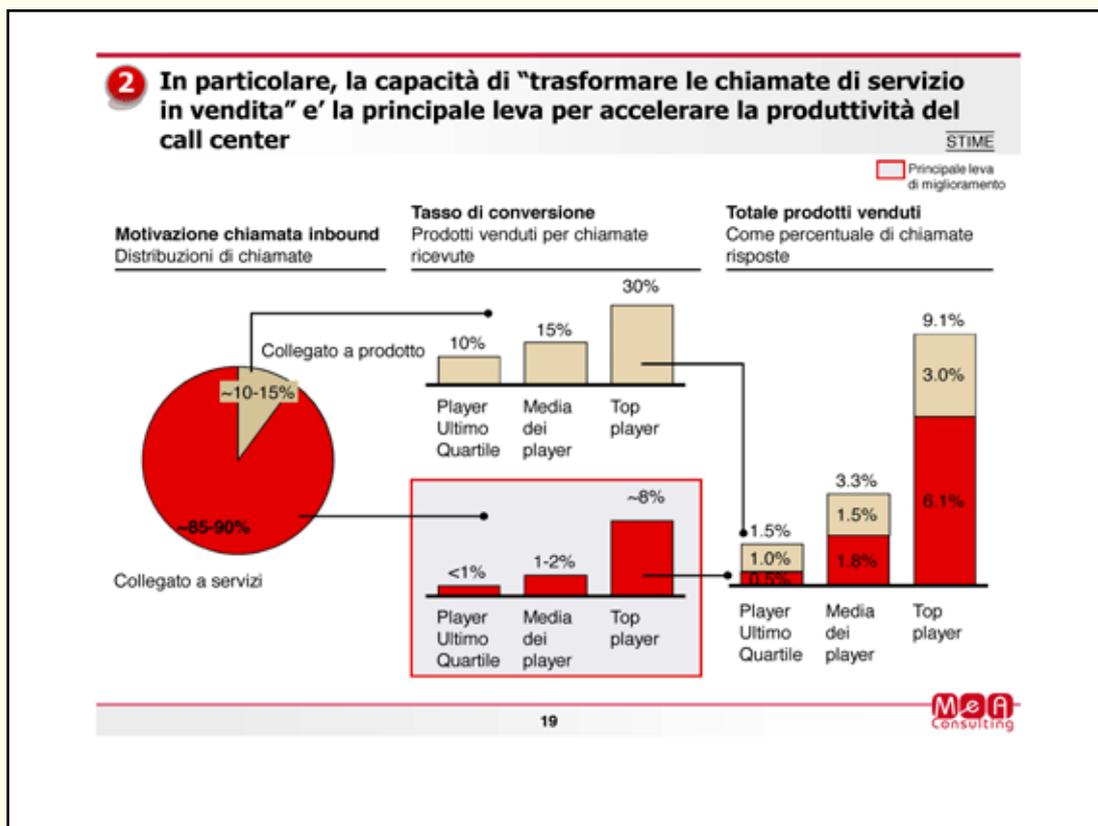


TAVOLA 21

2 Questa trasformazione può essere ottenuta implementando delle azioni semplici e che non richiedono investimenti significativi

Customer intelligence

- CRM della banca integrato (es segmentazione, miglior offerta per il cliente)
- Chiari obiettivi definiti per ogni cliente (es efficienza – riduce il tempo della chiamata, del servizio – per i clienti di fascia alta, cross-selling – aumenta il potenziale di vendita e la retention)
- Instradamento "intelligente" dei clienti (es clienti ad alto potenziale ad operatori migliori)

Script "che funzionano"

- Script di vendita studiati per sfruttare i "comportamenti irrazionali" dei clienti"
- Sviluppo di manuali di "frasi che funzionano" e check list per le chiamate/criticità da gestire più frequenti

Training e Coaching degli operatori

- Team leader impiegano "realmente" il 60% del loro tempo nel coaching gli operatori (1:12-15 span of control)
- Utilizzo delle modalità di affiancamento e training on the job per trasmettere agli operatori neo assunti/ non performanti le competenze necessarie

Performance Management

- Controllo effettivo degli operatori/team sulle attività svolte, efficienza, vendite effettuate qualità erogata (effettuata attraverso survey sui clienti contattati)
- Adozione di un rigoroso processo di performance management (operatore, team leader, manager)

Incentivi

- Introduzione di sistemi incentivati che premiano in maniera molto rilevante i migliori
- Incentivazione anche con strumenti non monetari

Non si tratta di un'unica singola azione ...

... ma piuttosto del lancio di una serie di azioni nello stesso momento ...

... velocemente, per ottenere massa critica e credibilità

20

M&A Consulting

TAVOLA 22

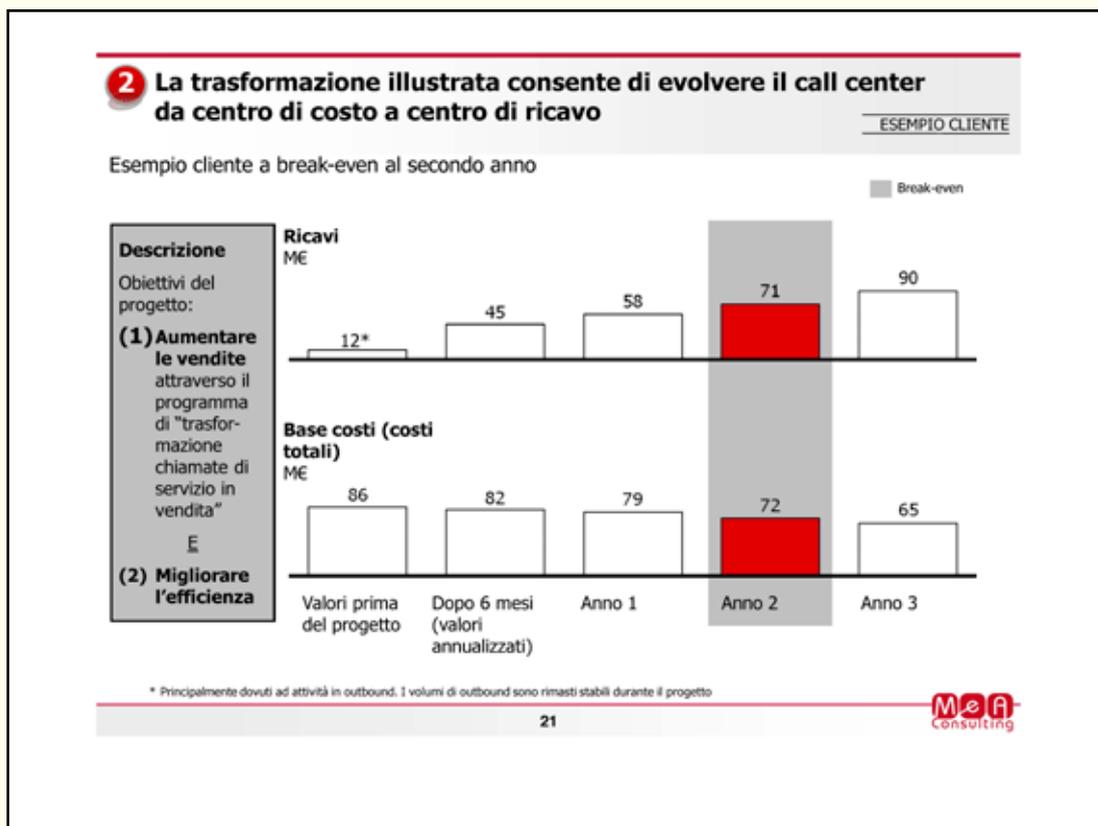


TAVOLA 23



TAVOLA 24

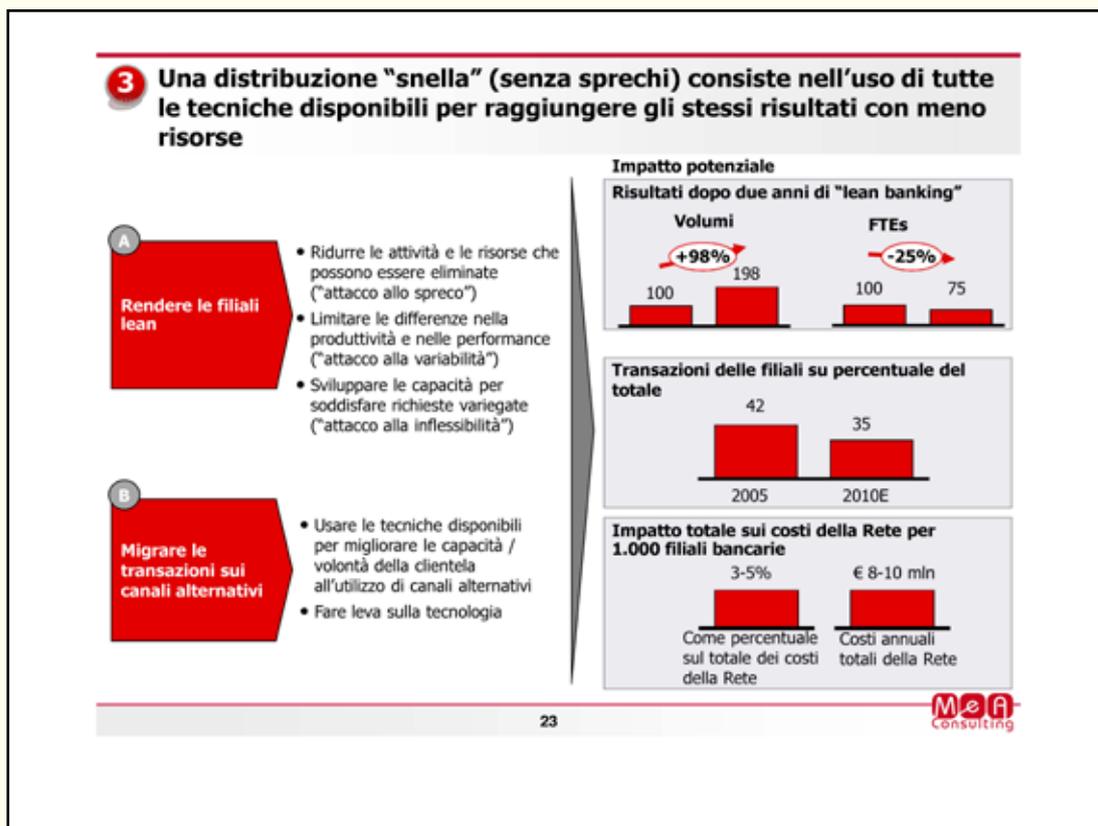


TAVOLA 25

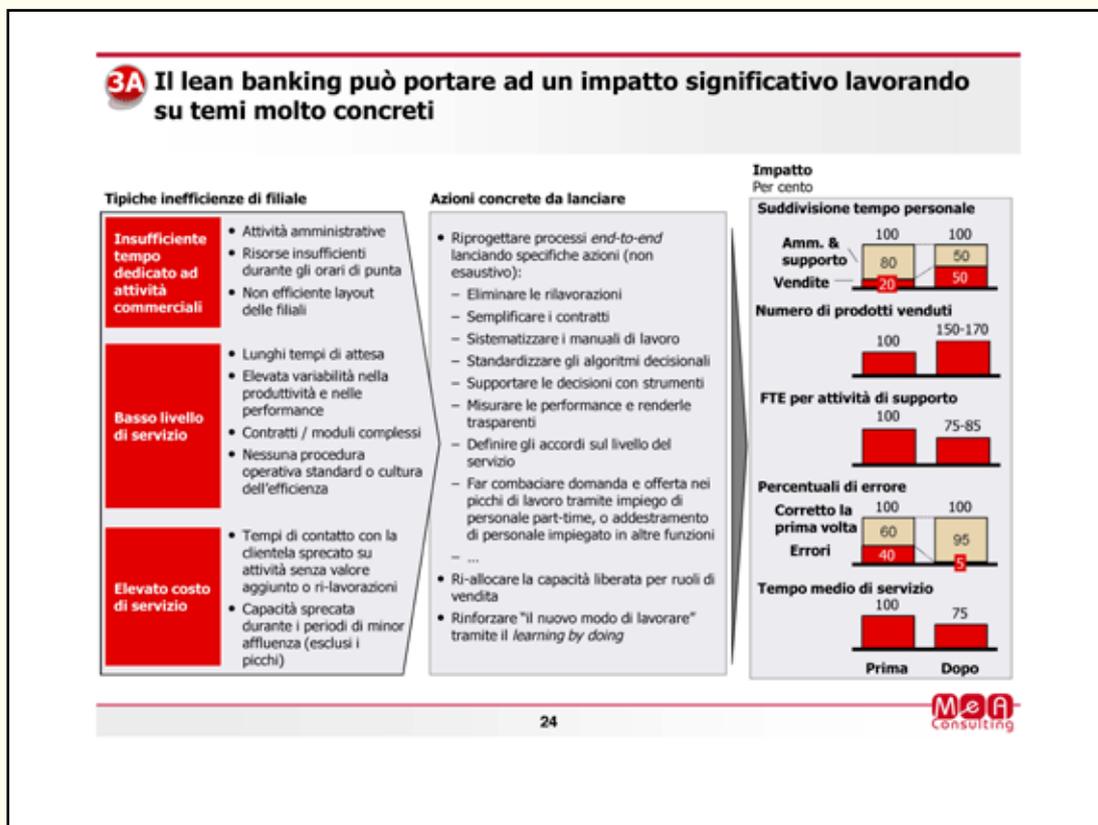
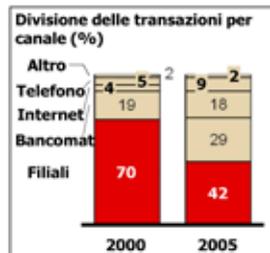


TAVOLA 26

3B La "non" migrazione delle attività transazionali su canali alternativi continua ad essere uno dei principali motivi per l'eccessiva dimensione delle filiali di molte banche

I clienti stanno usando sempre più i canali alternativi ...



... ma ci sono alcune strategie per favorire una migrazione più aggressiva

- Impostare prezzi di transazione diversi a seconda del canale
- Ridurre i servizi nelle filiali (ridotti importi di ritiro contante)
- Incoraggiare o forzare i clienti a provare altri canali
- Educare i clienti nell'uso dei canali alternativi
- Incentivare i dipendenti e i clienti verso la migrazione in nuovi canali
- Aumentare l'accesso a canali alternativi (migliorare il sito web, aumentare gli operatori ai call center, aumentare il numero di ATM)

Percentuali di transazioni effettuate in filiale (%)

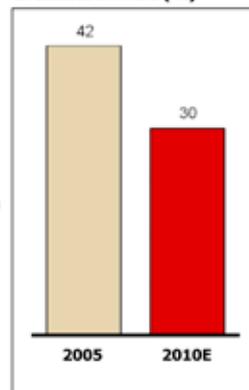


TAVOLA 27

In questo contesto, emergono 2 priorità nella distribuzione delle Banche Retail

Rafforzare la distribuzione con interventi a breve termine su ricavi e costi



- 1 Spingere la produttività a breve termine delle filiali
- 2 Evolvere i call center in centri di vendita (e di profitto)
- 3 Sviluppare una distribuzione lean "snella"

Attenzione manageriale richiesta

~80%

Conquistare la pole position per la corsa post crisi



- 4 Entrare veramente nel mondo Internet, ora o mai più
- 5 Smettere di parlare di multi-canalità e farla realmente
- 6 Ottimizzare la copertura territoriale

~20%

TAVOLA 28

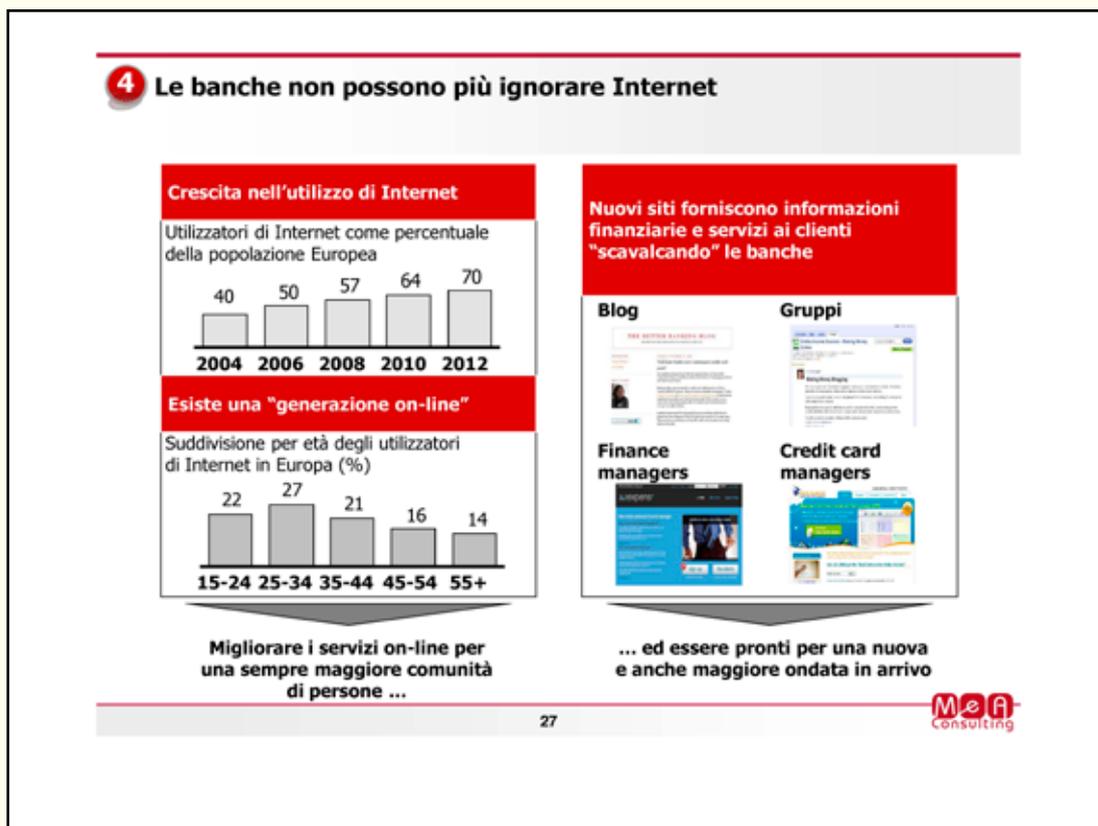


TAVOLA 29



TAVOLA 30

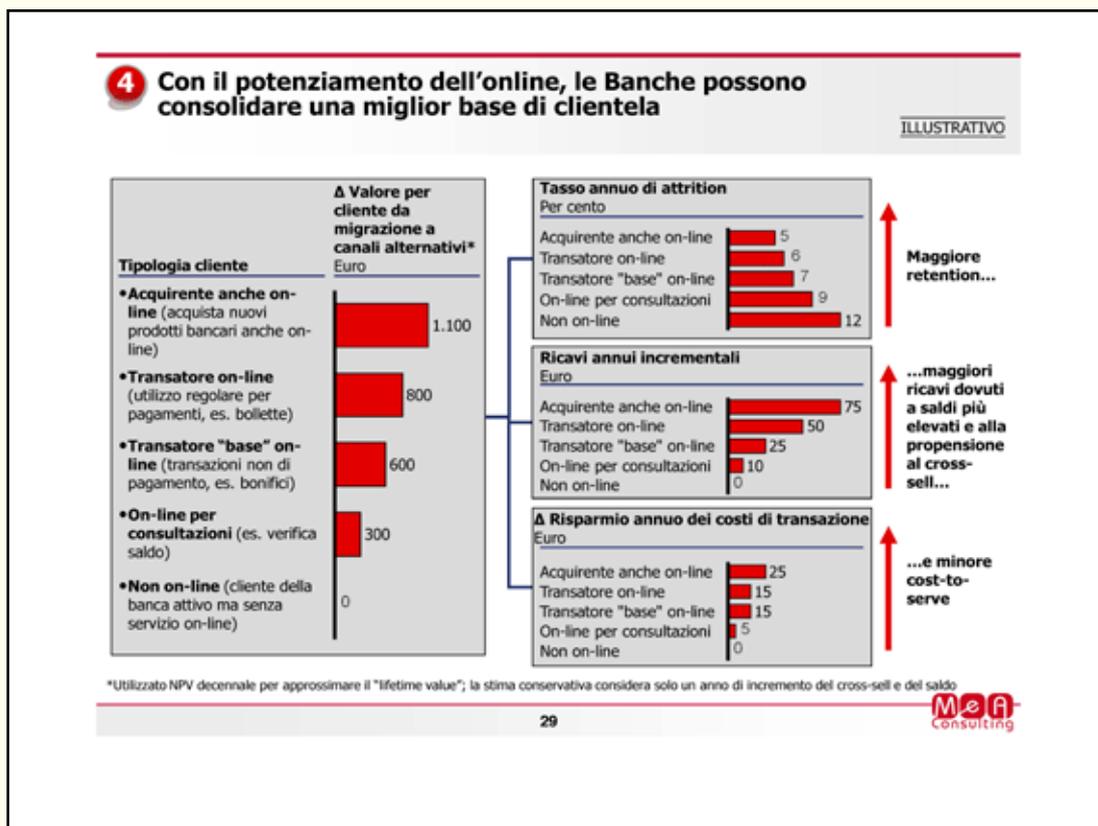


TAVOLA 31



TAVOLA 32

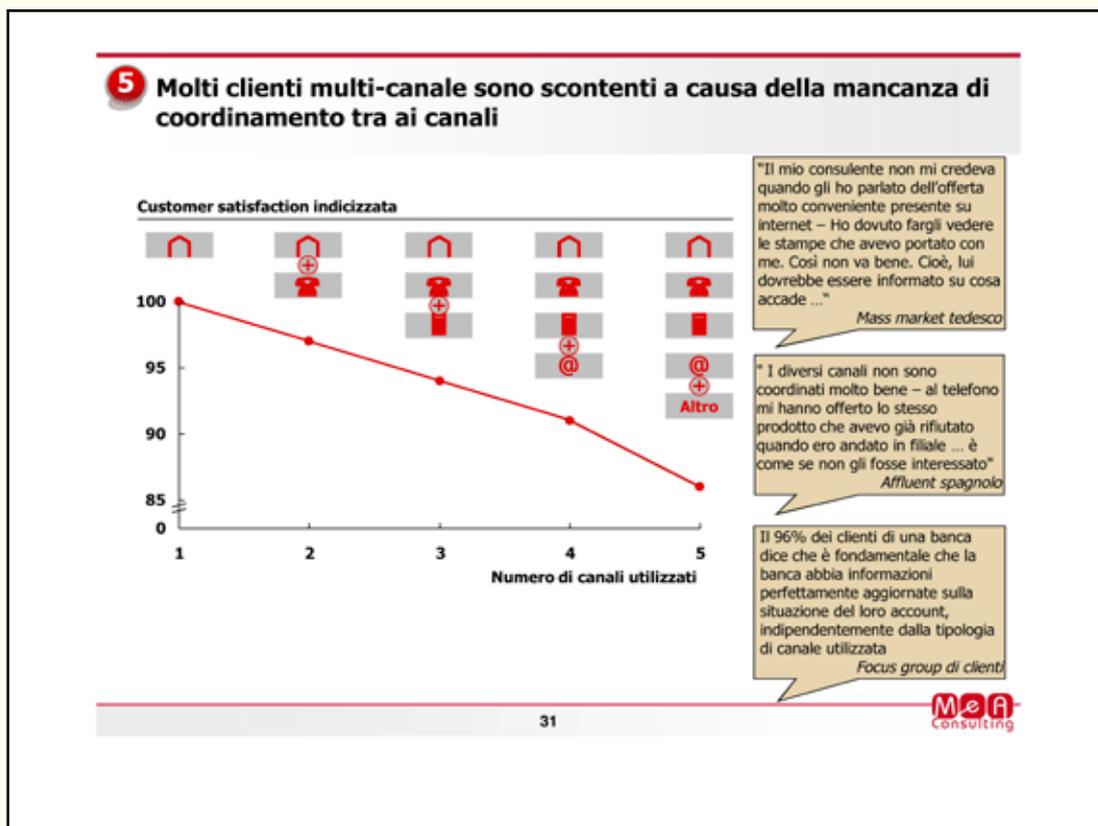


TAVOLA 33

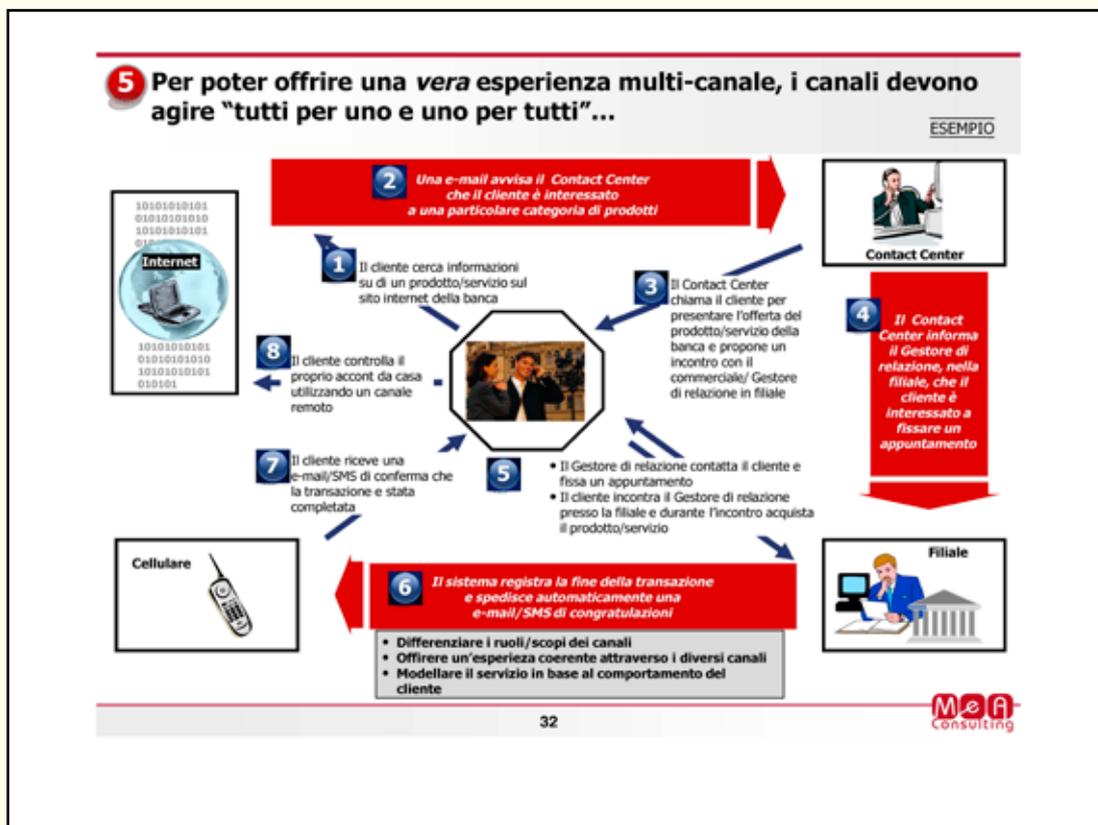


TAVOLA 34

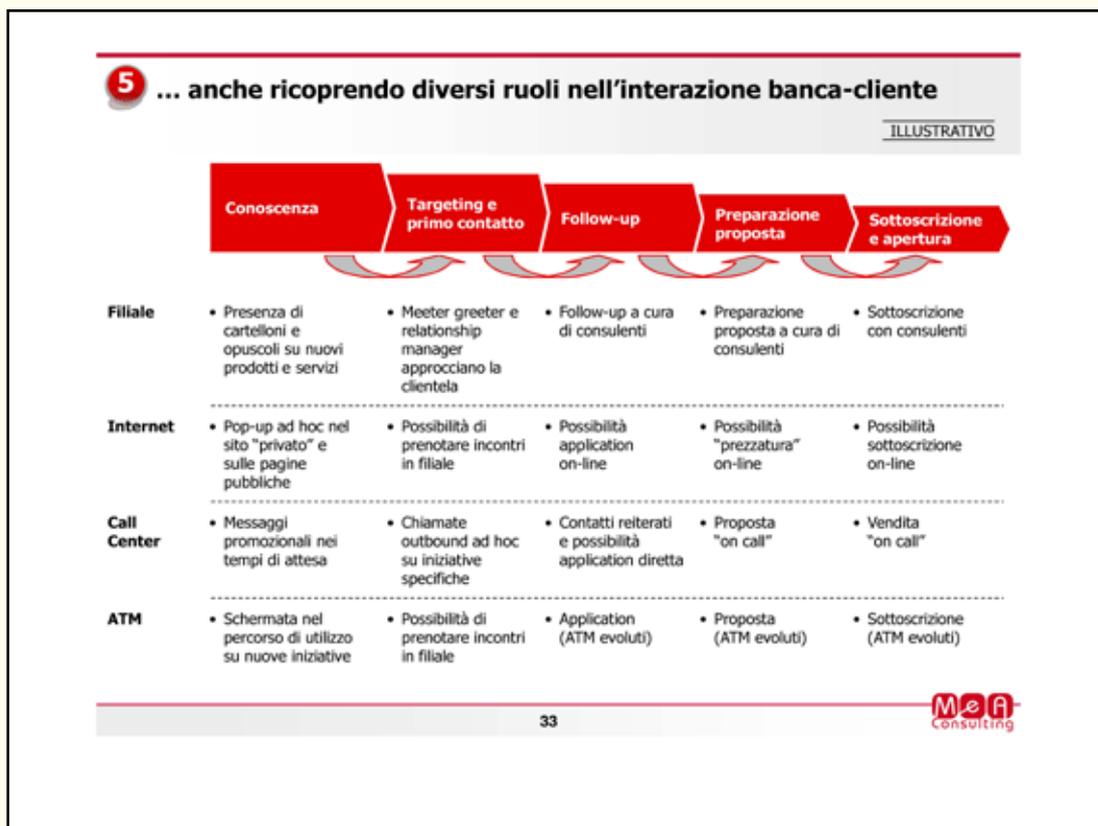


TAVOLA 35

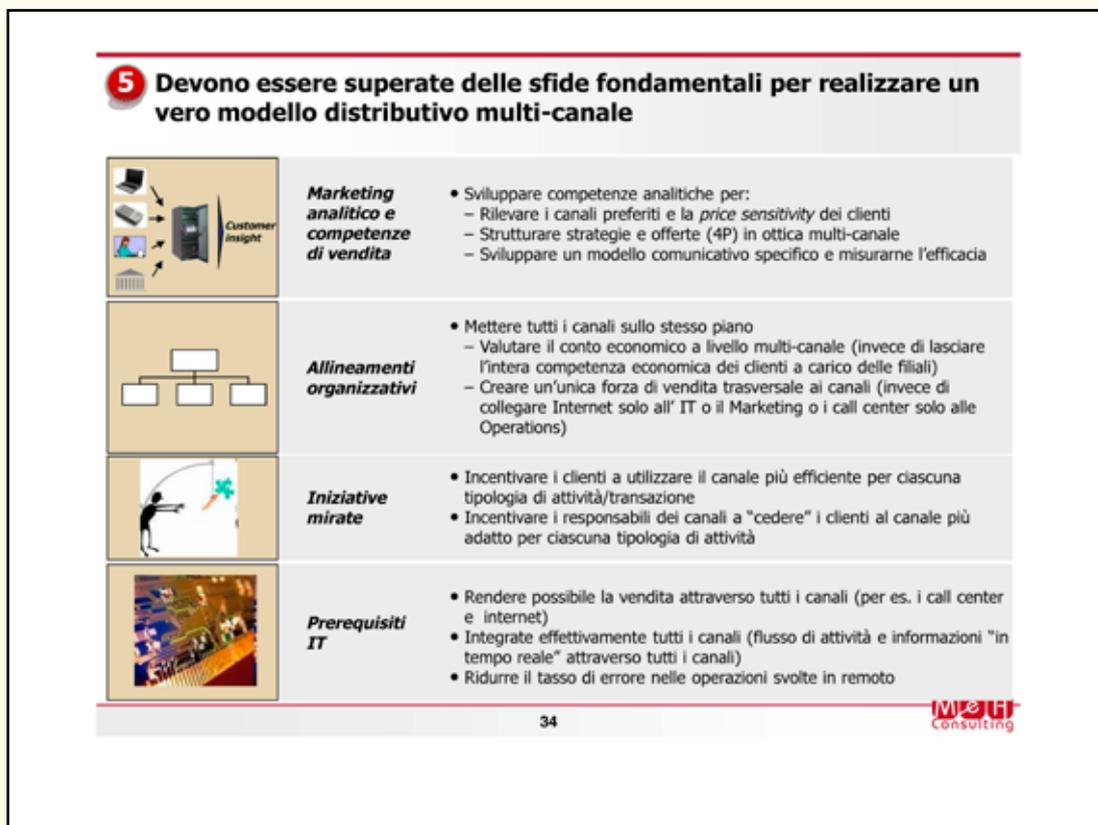


TAVOLA 36

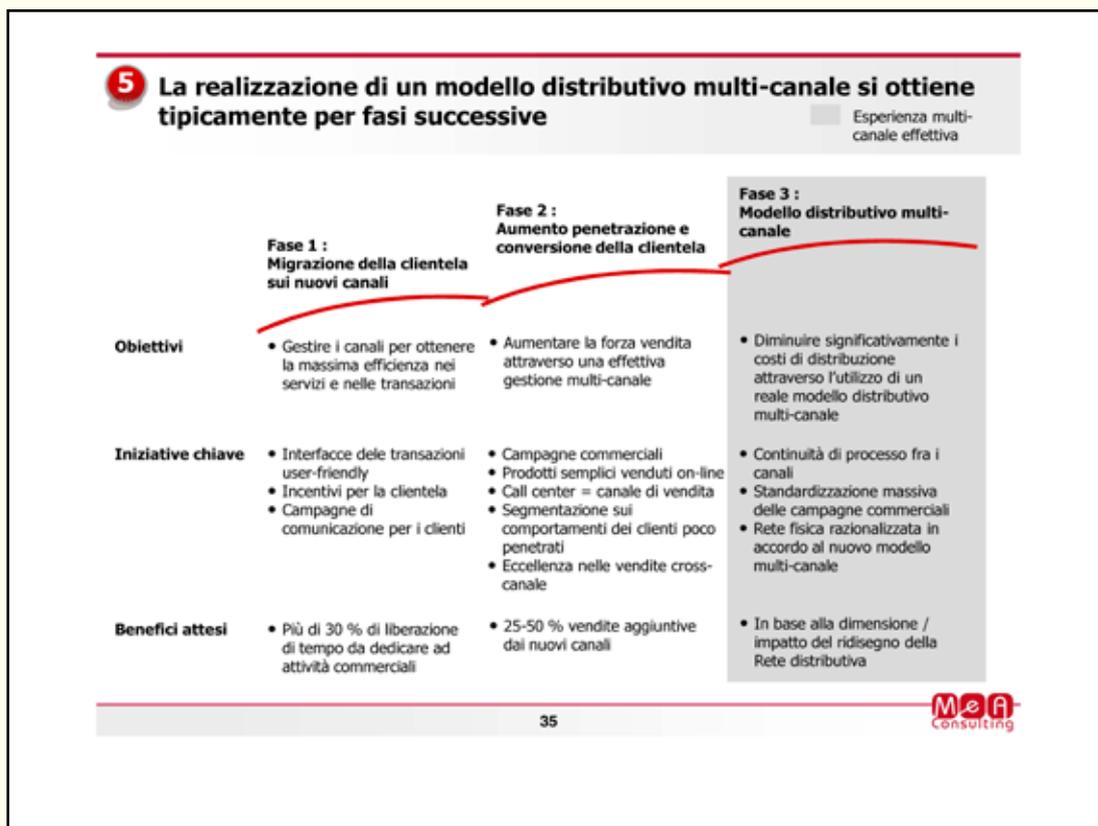


TAVOLA 37



TAVOLA 38

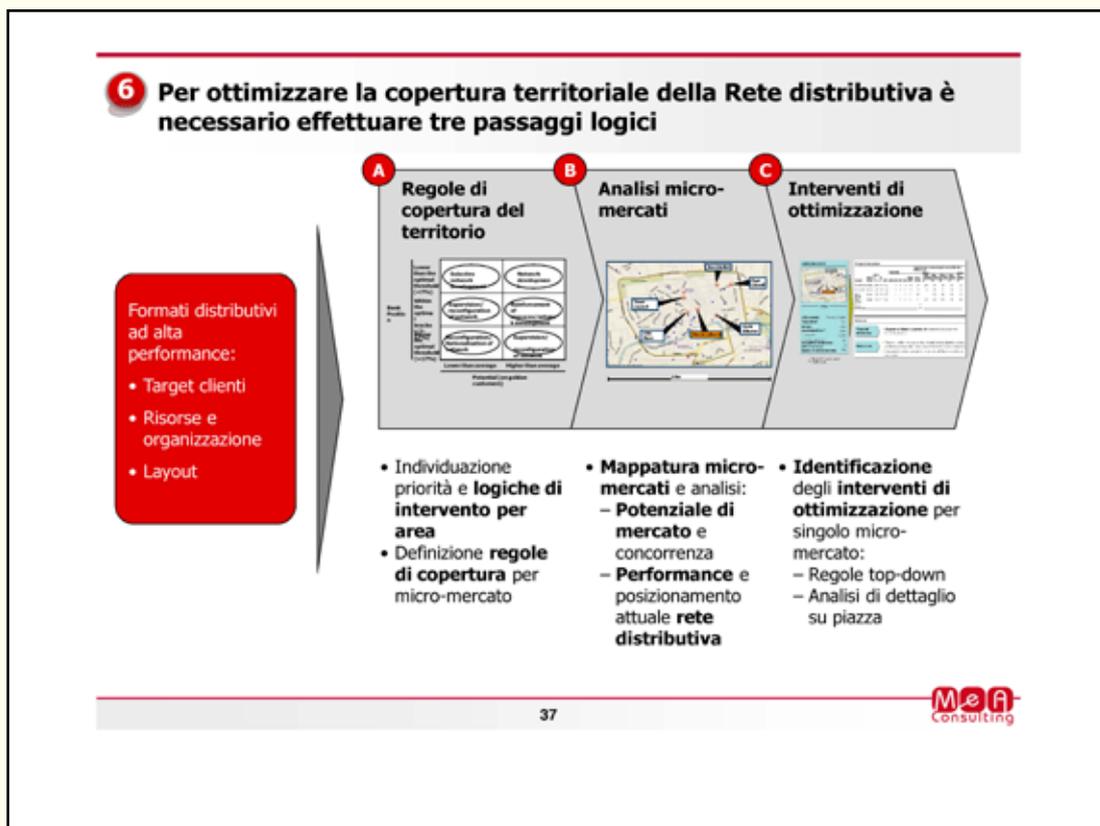


TAVOLA 39

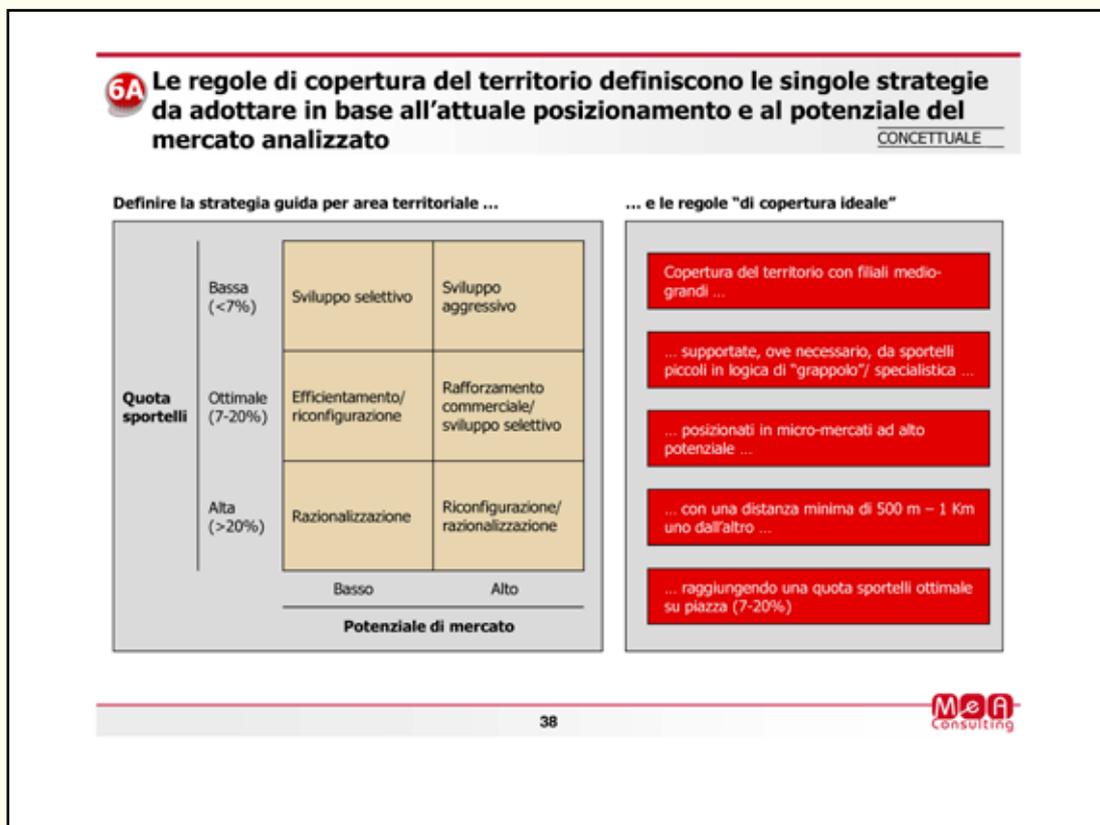
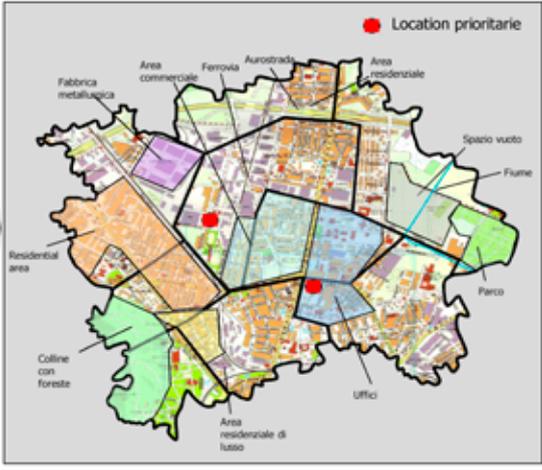


TAVOLA 40

6B L'analisi del micro territorio consente di approfondire in dettaglio le aree di interesse e di selezionare le location target ESEMPIO CLIENTE

Criteri di analisi del micro-territorio

- Identificazione ed evidenziazione sulla mappa delle zone/aree cittadine
 - Residenziali
 - Appartamenti
 - Case familiari
 - Appartamenti di lusso
 - Case familiari di lusso
 - Commerciali (negozi)
 - Industriali (fabbriche,...)
 - Lavorative (uffici)
 - Centro storico/turistico
- Evidenziazione delle barriere sulla mappa
 - Naturali
 - Colline
 - Parchi
 - Artificiali
 - Ferrovie
 - Autostrade
 - Psicologiche
 - Piazze estese
 - Aree insicure
 - Altre
- Identificazione ed evidenziazione sulla mappa di:
 - Università/Studentati
 - Uffici finanziari
 - Uffici statali
 - Altri punti di aggregazione



39 M&A Consulting

TAVOLA 41

6C L'identificazione degli interventi di ottimizzazione richiede un approccio articolato in due Fasi sequenziali SEMPLIFICATO

L'identificazione delle azioni di ottimizzazione avviene in due passi:

- **Identificazione top-down delle azioni** basata su un'analisi strutturata della performance e del posizionamento attuale del network sul mercato
- **Conferma/raffinamento del piano tramite analisi dettagliata del micro-mercato** (e.g. localizzazione delle filiali proprie e dei competitor)

Fase 1 - Identificazione top-down delle azioni



L'azione proposta dipende da:

- Copertura attuale del territorio
- Dimensione della filiale e performance
- Analisi dettagliata dei driver di performance
- Tipologia di micromercato
- Distanza e caratteristiche della filiale più vicina

+

Fase 2 - Analisi dettagliata del micro-mercato



Conferma/raffinamento delle azioni proposte tramite:

- Analisi della situazione attuale del micromercato (e.g. qualità delle location, posizione delle filiali proprie e dei competitor)
- Discussione con I manager locali per prendere in considerazione tematiche "soft"

40 M&A Consulting

TAVOLA 42

6C Alcune banche hanno sviluppato dei formati specializzati per specifici target e micro-mercati

| Formato | Elementi chiave |
|---|---|
|  <p>Automatic</p> | <ul style="list-style-type: none"> Situato in centri commerciali Nessun coinvolgimento del personale Transaction oriented: internet, telefono, ATM, deposito assegni, versamenti |
|  <p>In store</p> | <ul style="list-style-type: none"> Situato in centri commerciali, vicino all'ipermercato Spazio aperto, accessibile Orari di apertura dalle 12 alle 20, 4 addetti, no turni Transazioni, carte, mutui, prestiti personali |
|  <p>Mortgage shop</p> | <ul style="list-style-type: none"> Situato presso aree di negozi e centri commerciali Orari di apertura speciali, 3 addetti, con turni Unica attività l'erogazione dei mutui Focus: servizio, qualità, convenienza |
|  <p>Investor Center</p> | <ul style="list-style-type: none"> Condiviso da filiale a pieno servizio e area automatizzata 6 staff Consulenza finanziaria, servizio completo di filiale Focus: personal advice, privacy per clientela benestante |

41



TAVOLA 43

Riassunto

- ...
-
-
-
-
-
-

42



APB news

n.2

2010

Maggio
Giugno
Luglio
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche, nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni
www.apb.it - apb@apb.it



BANCA POPOLARE
DI MILANO

Workshop APB – 23 settembre 2010
Milano, Banca Popolare di Milano - Sala delle Colonne - via S. Paolo, 12

Quale evoluzione per il network delle filiali bancarie nell'era della multimedialità?

Ricadute in termini di pianificazione e gestione della relazione con il cliente e sul controllo di gestione.



Valerio Cencig - Banca IntesaSanpaolo
Multimedialità e Sistemi di reporting per il network delle filiali IntesaSanpaolo.

Quale evoluzione per il network delle filiali bancarie nell'era della multimedialità?

—
Valerio Cencig
Banca Intesa Sanpaolo
—

TAVOLA 1



Associazione Italiana per la
Pianificazione e il Controllo di Gestione
nelle Banche, nelle Istituzioni Finanziarie
e nelle Assicurazioni

Workshop APB

Quale evoluzione per il network delle filiali bancarie nell'era della multimedialità ?

Ricadute in termini di pianificazione e gestione della relazione con il cliente e sul controllo di gestione.

Valerio Cencig – Banca IntesaSanpaolo

Banca Popolare di Milano - Sala delle Colonne - Via S. Paolo 12, Milano
23 Settembre 2010

TAVOLA 2

Agenda

La Multimedialità **nei** Sistemi di Pianificazione & Controllo
La gestione del Canale

La Multimedialità **dei** Sistemi di Pianificazione & Controllo
Le nuove potenzialità rendicontative

 Associazione Italiana per la Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche, nelle Società Finanziarie e nelle Assicurazioni Pagina 2 di 4

TAVOLA 3

La Multimedialità nei Sistemi di Pianificazione & Controllo
 La gestione del Canale

Il monitoraggio della multimedialità nei sistemi di P&C richiede un intervento strutturale, che passa attraverso la gestione del **canale**, sia in termini di significato che in termini di dominio dei valori, come dimensione di analisi nei sistemi di sintesi.

| | Canale Commerciale | Canale Fisico | Arete Prioritarie |
|-------------------|---|---|--------------------------|
| CLIENTE | Canale di acquisizione del Cliente | Canale di contatto e di relazione prevalente | |
| PRODOTTO | Canale di vendita, proponente il prodotto | Canale di acquisto o di accensione del rapporto | |
| OPERAZIONE | Canale commerciale ove origina l'operazione | Canale fisico di esecuzione della transazione | |

 Associazione Italiana per la Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche, nelle Società Finanziarie e nelle Assicurazioni Pagina 3 di 4

TAVOLA 4

La Multimedialità nei Sistemi di Pianificazione & Controllo Le nuove potenzialità rendicontative

L'evoluzione delle tecnologie multimediali, unitamente alla riduzione progressiva dei relativi costi, mette a disposizione una pluralità di potenziali strumenti rendicontativi, da differenziare in funzione del destinatario e dei contenuti dell'informazione.

| Anni '90 | Anni '00 | Anni '10 |
|--|---|--|
| TABULATI  | PORTALI CRUSCOTTI DASHBOARD  | <p>COMUNICAZIONI A 1 VIA SMS E-MAIL RSS WIDGET NEWSLETTER MONITOR DIREZIONALI ...</p> <p>COMUNICAZIONI A 2 VIE FORUM WIKI K.M. BLOG ...</p> <p>DEVICE PC DESKTOP NOTEBOOK/NETBOOK CELLULARI PALMARI IPAD ...</p>  |

APB news

n.2

2010

Maggio
Giugno
Luglio
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni
www.apb.it - apb@apb.it



BANCA POPOLARE
DI MILANO

Workshop APB – 23 settembre 2010
Milano, Banca Popolare di Milano - Sala delle Colonne - via S. Paolo, 12

Quale evoluzione per il network delle filiali bancarie nell'era della multimedialità?

Ricadute in termini di pianificazione e
gestione della relazione con il cliente e sul controllo di gestione.



Stefano Panerai - Banca Popolare di Milano
L'evoluzione del sistema dei tit alla luce del documento di consultazione
del CEBS sul Liquidity Cost Benefit Allocation.
Possibili impatti sulla redditività delle banche on line.

L'evoluzione del sistema dei tassi interni di trasferimento alla luce del documento di consultazione del CEBS sul Liquidity Cost Benefit Allocation. Possibili impatti sulla redditività delle banche on-line.

Stefano Panerai

Responsabile Servizio Pianificazione e Controllo di Gestione - Banca Popolare di Milano

TAVOLA 1



TAVOLA 2

BPM

Parte prima:

Il sistema di Fund Transfer Pricing

1. La finalità del sistema di Fund Transfer Pricing
2. L'impostazione tradizionale dei sistemi di Fund Transfer Pricing
3. I principali output del sistema

2

TAVOLA 3

BPM

La finalità del sistema di Fund Transfer Pricing

Il sistema di Fund Transfer Pricing, tramite i tassi interni di trasferimento (TIT), è finalizzato a valorizzare gli scambi interni tra i vari centro di profitto, permettendo di separare in maniera convenzionale la redditività finanziaria generata dagli impieghi da quella derivante dall'attività di raccolta, giungendo a determinare la redditività dei singoli prodotti di raccolta ed impiego in cui si articola la struttura patrimoniale dei singoli centri di responsabilità.

| | | |
|--|---------------------------|---|
| Ripartizione del margine di interesse | Retail Banking | Contributo al margine di interesse dei prodotti di raccolta ed impiego della clientela retail |
| | Corporate Banking | Contributo al margine di interesse dei prodotti di raccolta ed impiego della clientela imprese |
| | Investment Banking | Contributo al margine di interesse del: portafoglio di negoziazione, portafoglio di investimento, operatività sull'interbancario, reddito da trasformazione delle scadenze. |
| | Patrimonio | Equity credit, assimilando il patrimonio a raccolta non onerosa impiegata ad un tasso risk free |

3

TAVOLA 4

BPM **L'impostazione tradizionale dei sistemi di Fund Transfer Pricing**

Tradizionalmente una delle principali linee guida nei modelli di allocazione del margine di interesse è stato quello dell'accentramento della gestione del rischio tasso di interesse generato dall'attività commerciale di raccolta e impieghi con la clientela, dovuta al differente profilo di scadenza e di tasso degli impieghi e della raccolta. L'esposizione al rischio tasso è sostanzialmente subita dalla banca perché è in buona parte conseguente alle strategie commerciali in tema di prodotti e di mercati di raccolta e di impiego ed è anche conseguenza del diverso comportamento della clientela affidata e di quella depositante. Da parte dei prenditori di fondi vi è una tendenza verso forme di indebitamento durature mentre la clientela depositante predilige forme di investimento più facilmente liquidabili.

Con questa impostazione il rischio tasso di interesse viene riallocato dai centri di responsabilità che lo generano (le filiali attraverso l'attività di raccolta e impieghi) alla Finanza che è delegata a gestirlo. La rete delle filiali viene così immunizzata dal rischio tasso di interesse, mantenendo la coerenza tra i rischi gestiti ed i risultati economici.

Sulla base dei TIT il margine di interesse viene riallocato tramite il meccanismo dei pool di tesoreria differenziati per scadenza e per divisa. I "pool di tesoreria" sono centri di responsabilità virtuali sui quali convergono convenzionalmente tutte le operazioni di raccolta ed impiego delle filiali.

Il pool di tesoreria si articola in un sistema multiplo di pool in funzione della durata e della divisa dell'operazione.

Ogni pool chiuderà in contropartita ad un centro "Effetto mismatching" dove sarà allocato l'eventuale mismatch di scadenze ed il reddito che sta generando. Tali risultati vengono quindi attribuiti al centro delegato alla gestione dell'ALM operativo.

4

TAVOLA 5

BPM **I principali output del sistema di Fund Transfer Pricing**

I principali output possono essere così identificati:

- a) misurare la redditività dei prodotti di impiego e di raccolta, a parità di caratteristiche finanziarie (scadenza, tipo tasso, ecc.);
- b) misurare la redditività a livello di centro di responsabilità;
- c) misurare la redditività per cliente;
- d) determinare la posizione di rischio assunta dalla banca e l'esposizione alle fluttuazioni dei tassi di interesse;
- e) misurare l'effetto economico derivante dalla trasformazione di scadenze posta in essere dalla banca (effetto mismatch);
- f) mantenere quindi la coerenza tra risultati economici e rischi gestiti.

5

TAVOLA 6

| |
|---|
|  |
| Parte Seconda: |
| L'evoluzione del contesto normativo e il documento CP36 del CEBS |
| 1. Il contesto di riferimento |
| 2. Il documento di consultazione del CEBS |
| 3. Guideline 1: Liquidity cost allocation integrata con la gestione della liquidità |
| 4. Guideline 2: Governance della liquidity cost allocation |
| 5. Guideline 3: Comprensibilità della liquidity cost allocation |
| 6. Guideline 4: Ambito di applicazione |
| 7. Guideline 5: Aspetto metodologico |
| 6 |

TAVOLA 7

| | |
|--|-----------------------------------|
|  | Il contesto di riferimento |
| <p>L'evoluzione in atto del contesto normativo e regolamentare, a seguito della crisi finanziaria del triennio 2007-2009, sta modificando in maniera significativa le prescrizioni in tema di gestione del rischio di liquidità da parte delle banche e dei gruppi bancari delineando un sistema organico di principi e di obblighi in materia di liquidità volto ad orientare gli intermediari ad un maggiore rigore nella gestione di tale rischio.</p> <p>Tra i principi di una sana e prudente gestione della liquidità, vi è quello che prevede che i costi di liquidità, rischi e benefici vengano inseriti nel sistema dei tassi interni di trasferimento e ne venga tenuto conto anche nel processo di approvazione dei nuovi prodotti.</p> <p>L'impostazione che sta emergendo da parte delle Autorità di Vigilanza è che il governo del rischio di liquidità dovrà affiancare agli strumenti di monitoraggio anche un coerente sistema di determinazione dei prezzi interni di trasferimento. “Questo perché, incidendo sulle modalità di attribuzione della redditività tra le diverse unità, il sistema dei tassi interni di trasferimento potrebbe essere in grado di determinare incentivi all’assunzione di rischi non coerenti con le politiche aziendali” (Banca d'Italia- Disposizioni in materia di governo e gestione del rischio di liquidità delle banche e dei Gruppi Bancari- Giugno 2010).</p> | |
| <p>Tra i principi contenuti nel documento del settembre 2008 emanato dal Comitato di Basilea “Principles for sound liquidity risk management”, al punto 4 abbiamo:</p> <p><i>“A bank should incorporate liquidity costs, benefits and risks in the internal pricing, performance measurement and new product approval process for all significant business activities (both on- and off-balance sheet), thereby aligning the risk-taking incentives of individual business lines with the liquidity risk exposures their activities create for the bank as a whole.”</i></p> | |
| | 7 |

TAVOLA 8

BPM **Il documento di consultazione del CEBS**

Nello scorso mese di giugno il CEBS ha emanato un documento di consultazione (**CP 36 Consultation paper on CEBS's Guidelines on Liquidity Cost Benefit Allocation**) che riporta una serie di linee guida in tema di liquidity cost allocation, linee guida che dovranno essere implementate dagli Stati membri della UE entro la prima parte del 2011.

Il documento del CEBS stabilisce che il sistema di Fund Transfer Pricing dovrà utilizzare tassi interni di trasferimento che integrino un meccanismo di liquidity cost benefit allocation. Gli intermediari dovranno altresì dotarsi di un sistema di prezzi di trasferimento interno dei fondi che sia integrato nei sistemi di governo dell'azienda.

Il documento si compone di 5 linee guida

- Liquidity cost allocation integrata con la gestione della liquidità
- Governance della liquidity cost allocation
- Comprensibilità della liquidity cost allocation
- Ambito di applicazione
- Aspetto metodologico

8

TAVOLA 9

BPM **Guideline 1: Liquidity cost allocation integrata con la gestione della liquidità**

Guideline 1- The liquidity cost benefit allocation mechanism is an important part of the whole liquidity management framework. As such, the mechanism should be consistent with the framework of governance, risk tolerance and decision-making process

1. Il meccanismo di allocazione del liquidity cost deve essere integrato e coerente con il sistema di liquidity risk management. **L'inclusione del liquidity cost nei sistemi gestionali e di budget è essenziale per supportare modelli di business sostenibili.**
2. I punto di partenza per sviluppare la liquidity cost allocation è il sistema di Fund Transfer Pricing. **Il sistema di Fund Transfer Pricing deve quindi utilizzare tassi interni di trasferimento inclusivi del premio di liquidità.**
3. Gli intermediari si debbano dotare di un sistema di prezzi di trasferimento interno dei fondi che sia integrato nei sistemi di governo dell'azienda. Tale sistema deve tener conto della soglia di tolleranza al rischio di liquidità fissata dall'organo con funzione di supervisione strategica. **"Nella formulazione dei prezzi interni di trasferimento gli intermediari devono tenere conto della componente connessa con il rischio di liquidità generato dalle singole unità di business, al fine di rendere coerenti gli incentivi all'assunzione dei rischi all'interno di tali unità con l'esposizione al rischio di liquidità che si genera per l'intermediario nel suo complesso" (Banca d'Italia - Giugno 2010).**

9

TAVOLA 10

 **Guideline 2: Governance della liquidity cost allocation**

Guideline 2- The liquidity cost benefit allocation mechanism should have a proper governance structure supporting it

1. La policy e la metodologia che definisce il meccanismo di allocazione dei costi/benefici della liquidità deve essere approvata dal vertice aziendale o delegata ad un comitato direzionale tipo Comitato ALM.
2. I prezzi determinati in base alla metodologia di cui al punto precedente devono essere usati per il pricing della liquidità, per la misurazione delle performance e devono essere usati nel processo di approvazione dei nuovi prodotti.
3. La funzione incaricata di implementare e monitorare i prezzi interni è separata dalle attività operative.
4. Il documento del CEBS prevede l'applicazione delle regole del liquidity cost allocation in maniera trasversale a livello consolidato e quindi anche nei rapporti infragruppo.

10

TAVOLA 11

 **Guideline 3: Comprensibilità della liquidity cost allocation**

Guideline 3 - The output from the allocation mechanism should be actively and properly used and appropriate to the business profiles of the institution

1. Il sistema di liquidity allocation deve essere comprensibile dagli utenti finali che ne devono comprendere il meccanismo, anche per agevolare le decisioni che impattano sulla situazione finanziaria della banca. "...ciò richiede che un trader, prima di effettuare un deal, nella valutazione della redditività attesa dall'operazione tenga conto non solo del rischio di mercato ma anche quello di liquidità cui è esposta la Tesoreria in caso di peggioramento delle condizioni di mercato" (P. La Ganga, G. Trevisan – Bancaria, Giugno 2010).
2. Il pricing della liquidità deve premiare chi raccoglie e addebitare gli utilizzatori.
3. I prezzi interni devono essere allineati con i prezzi di mercato.

11

TAVOLA 12

| | |
|--|--|
|  | Guideline 4: Ambito di applicazione |
| <p>Guideline 4 - The scope of application of internal prices should be sufficiently comprehensive to cover all significant parts of assets, liabilities and off-balance sheet items regarding liquidity</p> | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Per i depositi a vista va considerata la tendenziale stabilità di tale forma di funding, allocando i relativi benefici in capo alle unità operative che li acquisiscono; è, tuttavia, essenziale che il prezzo di trasferimento dei depositi incorpori il rischio di un ritiro parziale da parte dei depositanti. Il pricing della liquidità deve premiare chi raccoglie e addebitare gli utilizzatori. 2. Il portafoglio di trading deve avere un funding charge in funzione del periodo stimato di permanenza e del market liquidity risk. 3. Il tasso del funding delle committed lines deve includere il costo dei fondi da utilizzare al momento del tiraggio. Agli utilizzi dovrà essere applicato un prezzo analogo a quello dell'erogazione di un finanziamento avente la medesima scadenza. Un trattamento coerente andrà applicato all'apertura di linee di credito revocabili. 4. Il transfer pricing deve riflettere le condizioni di mercato e la situazione specifica della banca e riflettere i costi diretti ed indiretti, incluso il costo di un liquidity buffer. 5. Allocazione del costo del liquidity buffer a carico delle BU che generano tale rischio. <i>“Nella determinazione dei prezzi gli intermediari considerano anche le situazioni di stress idiosincratice e di mercato, allocando i costi per il mantenimento di corrispondenti adeguate riserve di liquidità in capo all'unità operativa che genera il rischio (Banca d'Italia - Giugno 2010)”.</i> | |
| 12 | |

TAVOLA 13

| | |
|--|--|
|  | Guideline 5: Aspetto metodologico |
| <p>Guideline 5 - The internal prices should be determined by robust methodologies, taking into account the various factors involved in liquidity risk</p> | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. La modellizzazione del comportamento delle attività e delle passività deve avere una robusta governance ed i modelli comportamentali devono avere una validazione indipendente. 2. Product approval e sistema dei prezzi interni devono essere integrati. Il costo del funding deve essere tenuto in considerazione nella determinazione del prezzo dei nuovi prodotti. 3. I tassi interni di trasferimento devono basarsi sulle curve di mercato. Sono poi necessari aggiustamenti alla curva base per riflettere le caratteristiche dell'istituzione finanziaria. Esempi: <ol style="list-style-type: none"> a. aggiustamento sulla base del credit spread dell'istituzione; b. bid /ask spread adj; c. liquidity premium; d. prepayment assumptions. 4. I prezzi interni devono riflettere il costo marginale del funding. | |
| 13 | |

TAVOLA 14

BPM

Parte Terza:
Gli effetti della liquidity cost allocation sulle attività e sugli strumenti del Controllo di Gestione

1. Gli impatti organizzativi e funzionali
2. Gli impatti sulla redditività della raccolta e degli impieghi
3. Gli impatti sui principali indicatori gestionali

14

TAVOLA 15

BPM

Gli impatti organizzativi e funzionali

Modifiche al sistema di Fund Transfer Pricing → Determinazione di TIT comprensivi del liquidity premium, dato dal costo diretto del funding e dai costi indiretti di liquidità, incluso il costo di un liquidity buffer per situazioni di stress.

Integrazione con il sistema di Liquidity Risk Management → Sistema dei tassi interni deve essere coerente con le strategie, le policy e i processi di monitoraggio e gestione del liquidity risk management. Verifica della coerenza della liquidity cost allocation con le policy in materia di rischio di liquidità.

Utilizzo della modellizzazione delle attività e delle passività → La modellizzazione dei comportamenti di attivo e passivo è necessaria ai fini del calcolo del liquidity premium

Allargamento dello scopo
a) Budgeting
b) Pianificazione
c) ALM → Componente rilevante all'interno del sistema di governo del rischio di liquidità.

15

TAVOLA 16

BPM **Gli impatti sulla redditività della raccolta e degli impieghi**

L'inclusione del premio di liquidità nei sistemi dei TIT potrebbe comportare uno spostamento della redditività tra le operazioni di raccolta e le operazioni di impiego.

La redditività delle operazioni di raccolta

Potrebbe beneficiare per il contributo fornito alla stabilità del funding. Il cambiamento più rilevante deriverà dalla modellizzazione delle poste a vista. Il documento del CEBS prevede infatti che per i depositi a vista vada considerata la tendenziale stabilità di tale forma di funding, allocando i relativi benefici in capo alle unità operative che li acquisiscono; è, tuttavia, essenziale che il prezzo di trasferimento dei depositi incorpori il rischio di un ritiro parziale da parte dei depositanti.

La redditività delle operazioni di impiego

La redditività delle operazioni di impiego dovrà essere corretta per il rischio di liquidità. Secondo il documento del CEBS per le aperture di credito irrevocabili, il costo allocato in capo all'unità che le fornisce dovrà tenere conto della necessità di trattenere liquidità per far fronte ad una eventuale richiesta di utilizzo da parte del cliente. Agli utilizzi dovrà essere applicato un prezzo analogo a quello dell'erogazione di un finanziamento avente la medesima scadenza. Un trattamento coerente andrà applicato all'apertura di linee di credito revocabili. I finanziamenti a scadenza (mutui e prestiti rateali) saranno addebitati di un premio di liquidità in funzione della durata.

16

TAVOLA 17

BPM **Gli impatti sui principali indicatori gestionali**

La definizione di una curva di tasso aggiustata per il rischio di liquidità è un aspetto critico in quanto modifica il contributo al margine di interesse delle operazioni di raccolta e di impiego.

Tra i principali indicatori gestionali che ne vengono impattati abbiamo:

Redditività delle filiali

L'inclusione nei TIT del premio di liquidità aumenterà la redditività delle filiali con surplus di raccolta rispetto agli impieghi, soprattutto per effetto della modellizzazione delle poste a vista. Impatto sull'analisi di marginalità delle filiali.

Redditività della clientela

La minore redditività delle operazioni di impiego, a motivo dell'addebito del liquidity premium, potrebbe portare a rivedere il mix delle condizioni, ad un adeguamento del pricing o comunque a rivedere le potenzialità e l'attrattività di taluni clienti. Impatto sull'analisi di marginalità della clientela.

Pricing dei prodotti

Il CEBS raccomanda che il processo di approvazione dei nuovi prodotti tenga conto del premio di liquidità nel determinarne il pricing.

17

TAVOLA 18

BPM

Parte Quarta:
Gli effetti della liquidity cost allocation sulle banche on-line

1. La gestione dei flussi finanziari nelle banche on-line
2. Il pricing del reinvestimento del surplus di liquidità
3. La modellizzazione delle poste a vista nelle banche on-line. Principali problematiche

18

TAVOLA 19

BPM **La gestione dei flussi finanziari nelle banche on-line**

Generalmente le banche on-line si trovano in una situazione di surplus di raccolta. Alcune hanno una funzione deputata alla gestione dei flussi finanziari che dispone di propri limiti operativi.

Nelle banche on-line che invece hanno concentrato le proprie risorse nello sviluppo dell'attività commerciale e nella ottimizzazione dell'efficienza operativa, la gestione dei flussi finanziari si limita al reinvestimento presso la propria Capogruppo sia direttamente sottoforma di deposito bancario che acquistando emissioni obbligazionarie del Gruppo di appartenenza, da usare anche come collateral in operazioni di pronti contro termine.

Per questa tipologia di banche il pricing corretto del deal infragruppo relativo al reinvestimento della liquidità, rappresenta un elemento di estrema importanza ai fini dell'equilibrio economico della banca.

19

TAVOLA 20

BPM **Il pricing del reinvestimento del surplus di liquidità**

Come visto a proposito della Guideline 2, il documento del CEBS prevede l'applicazione delle regole del liquidity cost allocation in maniera trasversale a livello consolidato e quindi anche nei rapporti infragruppo. Pertanto la policy di determinazione dei tassi interni di trasferimento, dei liquidity premium e le regole di modellizzazione dei comportamenti delle varie poste dell'attivo e del passivo dovranno essere applicate in maniera coerente a livello consolidato, tenuto conto delle eventuali peculiarità delle singole società.

In particolare la determinazione del tasso al quale remunerare il reinvestimento della liquidità, tenendo conto del liquidity premium e della modellizzazione delle poste a vista, potrebbe permettere di valorizzare in maniera significativa il contributo delle banche on-line al funding del Gruppo.

L'utilizzo di un tasso di trasferimento determinato secondo una policy codificata a livello di Gruppo introduce poi un elemento di maggiore oggettività nella valorizzazione del contributo della banca on-line alla stabilità del funding di gruppo. Inoltre il pricing dei propri prodotti dovrà tenere conto del contributo al rischio di liquidità.

20

TAVOLA 21

BPM **La modellizzazione delle poste a vista nelle banche on-line**
Principali problematiche

La modellizzazione delle poste a vista è finalizzata ad individuare le caratteristiche di stabilità e parziale insensibilità alla variazione dei tassi di interesse tramite lo sviluppo di un modello statistico/predittivo che tiene in considerazione una significativa serie storica dei comportamenti della clientela.

La corretta rappresentazione in termini di rischio e redditività dei prodotti "non maturity" richiede infatti una modellizzazione degli stessi tale da riconoscere:

- l'effettivo grado di indicizzazione dei tassi (limitato per la raccolta)
 - rendendo i prodotti (raccolta) a vista in parte analoghi a strumenti a tasso fisso
- l'elevata persistenza degli aggregati
 - assimilandoli a passività/attività a medio-lungo termine.

SCARSA PROFONDITA' DELLE SERIE STORICHE → Nelle banche on-line, per la loro peculiarità, non possono essere utilizzate serie storiche sviluppate dalle altre banche tradizionali del Gruppo di appartenenza. Nel modellizzare le poste a vista nelle banche on-line si devono utilizzare proprie serie storiche.

MAGGIORE TURNOVER DELLA CLIENTELA → La tipologia di clientela si sposta con maggiore facilità da una banca all'altra, anche in funzione dell'avvio di nuove campagne di prodotti.

VARIABILI ENDOGENE ALLA BANCA → La modellizzazione delle poste a vista è poi in funzione delle azioni commerciali che effettua la banca per fidelizzare la clientela e della gamma di prodotti/servizi offerti dalla banca on-line.

21

TAVOLA 22

grazie!

Stefano Panerai
Direttore Servizio
Pianificazione e Controllo
di Gestione



BANCA POPOLARE DI MILANO

APB news

n.2

2010

Maggio
Giugno
Luglio
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni
www.apb.it - apb@apb.it



BANCA POPOLARE
DI MILANO

Workshop APB – 23 settembre 2010
Milano, Banca Popolare di Milano - Sala delle Colonne - via S. Paolo, 12

Quale evoluzione per il network delle filiali bancarie nell'era della multimedialità?

Ricadute in termini di pianificazione e
gestione della relazione con il cliente e sul controllo di gestione.



Claudia Daffunchio - Banca IntesaSanpaolo
Evoluzione dei modelli di pianificazione territoriale in Intesa Sanpaolo.

Evoluzione dei modelli di pianificazione territoriale in Intesa Sanpaolo

-
Claudia Daffunchio
Banca Intesa Sanpaolo
-

TAVOLA 1

INTESA  **SANPAOLO**

**Evoluzione dei modelli di pianificazione territoriale in
Intesa Sanpaolo**

Workshop APB - 23 settembre 2010

TAVOLA 2

Il contesto di mercato

- Il sistema bancario in questi ultimi anni ha registrato una forte pressione sui ricavi a fronte di una sostanziale stabilità dei costi. Una parte importante dei costi è rappresentata dalla rete distributiva delle banche. Ne deriva la necessità per le banche di adottare scelte sempre più oculate di ottimizzazione della presenza fisica che garantiscano l'equilibrio economico e finanziario della rete.

- Sta progressivamente cambiando il rapporto banca-cliente con un sempre maggiore utilizzo da parte della clientela di canali diretti. Lo sportello rimane però centrale per la maggioranza dei clienti per le esigenze di consulenza finanziaria. E' importante cogliere i trend generazionali ed i comportamenti dei clienti e adeguare di conseguenza i modelli di servizio: i trend non sono lineari nel tempo ma potrebbero evidenziare una "frattura" più netta rispetto al passato tra 5-10 anni, quando le disponibilità finanziarie si trasferiranno sulla generazione che in età lavorativa ha conosciuto e utilizzato internet.

TAVOLA 3

Evoluzione dei modelli di pianificazione territoriale di Intesa Sanpaolo

- Le scelte territoriali vengono indirizzate attraverso modelli che si sono sempre più evoluti per cogliere il potenziale economico del mercato e guidare in modo più consapevole le scelte di posizionamento in funzione dei possibili ritorni degli investimenti. I razionali di scelta sono sempre meno influenzati dalla quota sportelli e sempre più orientati a scelte di localizzazione che consentano di massimizzare i ritorni degli investimenti.

- Ai modelli economici si stanno affiancando anche analisi sui comportamenti dei clienti, attuali e prospettici, finalizzati a definire le "modalità" di presenza (filiale, area self, filiale automatizzata, dimensionamento e figure professionali,...).

- Di seguito focus su :
 - modelli di ottimizzazione della presenza.

 - modelli di analisi dei comportamenti della clientela nell'utilizzo dei canali e possibili implicazioni sulla rete distributiva.

TAVOLA 4

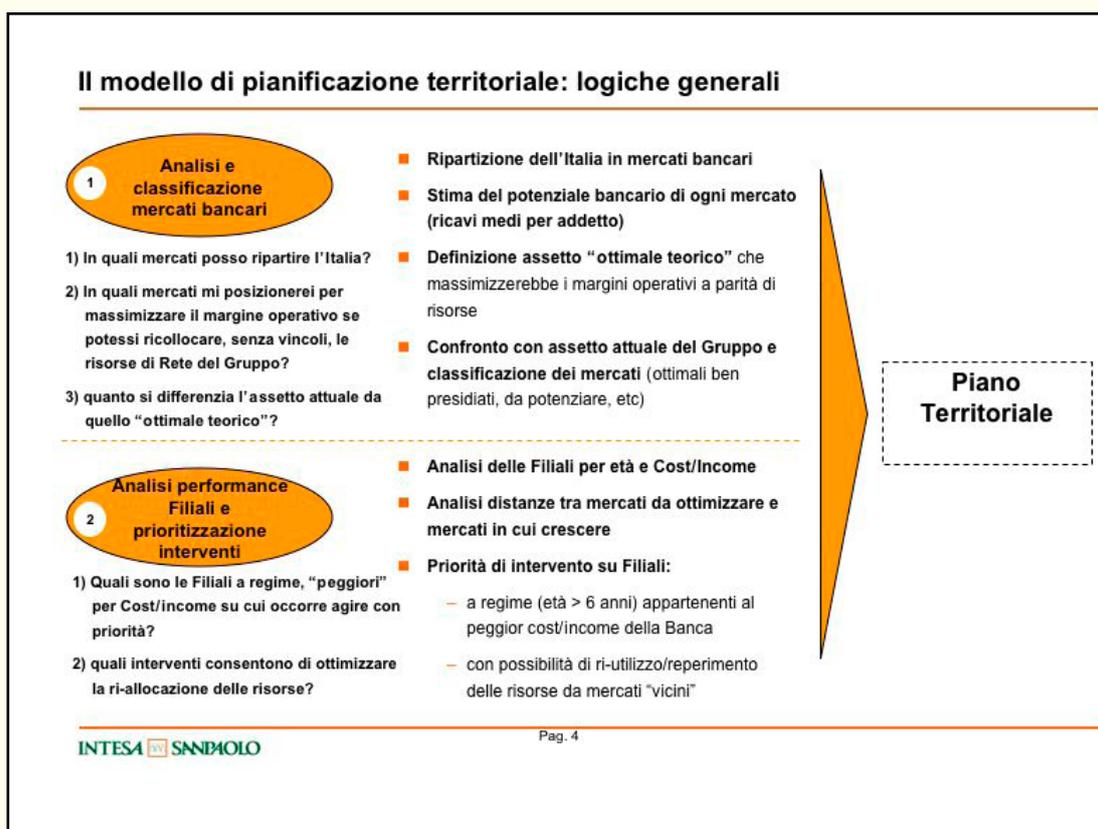


TAVOLA 5

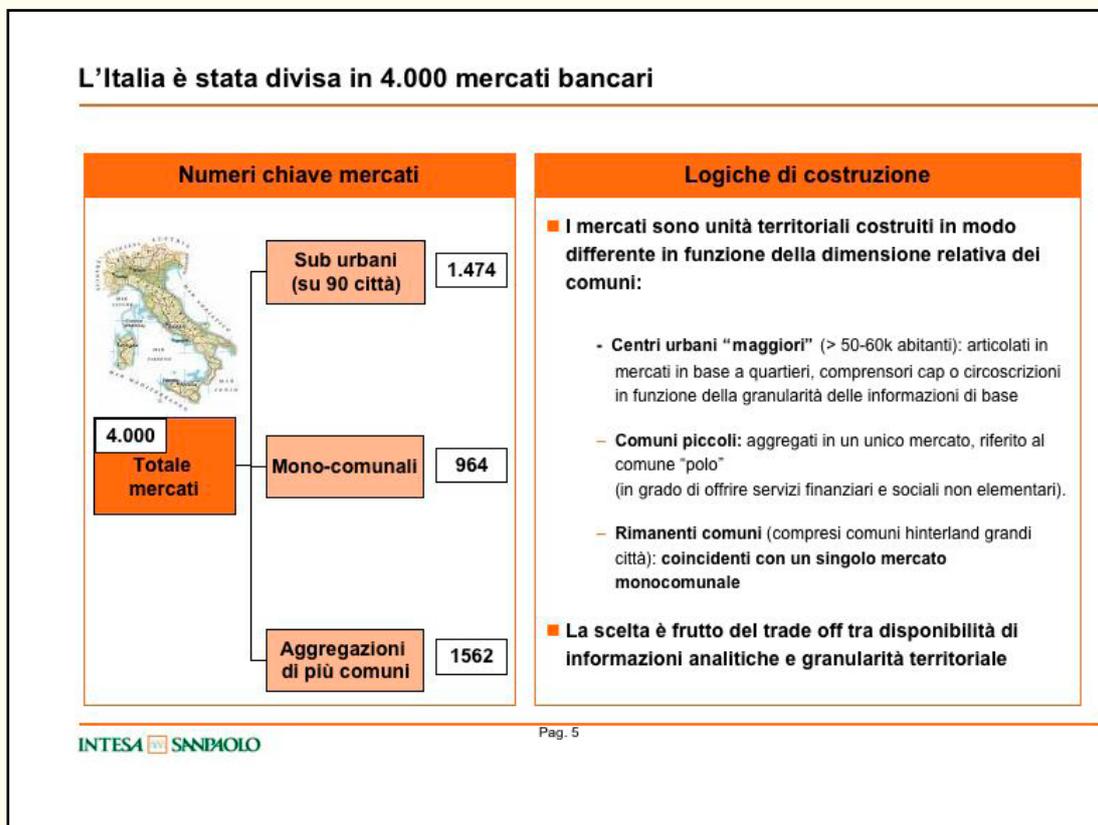
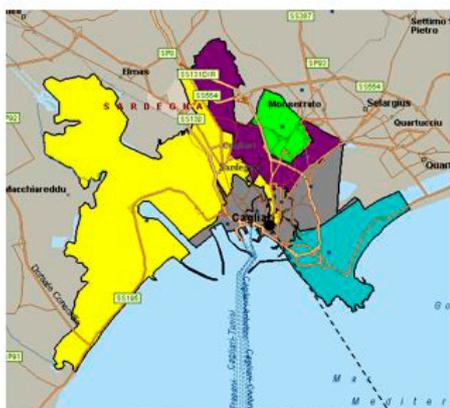


TAVOLA 6

Per ogni mercato vengono raccolte e stimate numerose informazioni socio economiche e bancarie

Città di Cagliari (11 mercati)



Cagliari-CAP 09125

Principali dati del mercato

Cagliari - CAP 09125

Tipologia: Sub-urbano

| | |
|----------------------------------|--------|
| Raccolta diretta (€ MM) | 378 |
| Raccolta indiretta (€ MM) | 367 |
| Impieghi (€ MM) | 712 |
| Stima ricavo totale mercato (€K) | 30.544 |
| nro Filiali sistema | 17 |
| di cui Gruppo ISP | 3 |
| nro addetti retail sistema | 434 |
| di cui Gruppo ISP | 83 |
| Ricavo per addetto sistema (€K) | 70 |
| Abitanti per addetto | 18 |
| Unità locali | 1.974 |

TAVOLA 7

Grazie alle informazioni di potenziale bancario (ricavi e addetti) si definisce l'assetto "ottimale teorico" delle risorse di rete

Assetto "ottimale teorico"

La Logica:

In quali mercati posizionerei le risorse della rete del Gruppo ISP per massimizzare il margine operativo?



Il processo:

- Colloco le risorse sul mercato bancario ove l'ingresso genera, potenzialmente, il maggior margine operativo incrementale



TAVOLA 8

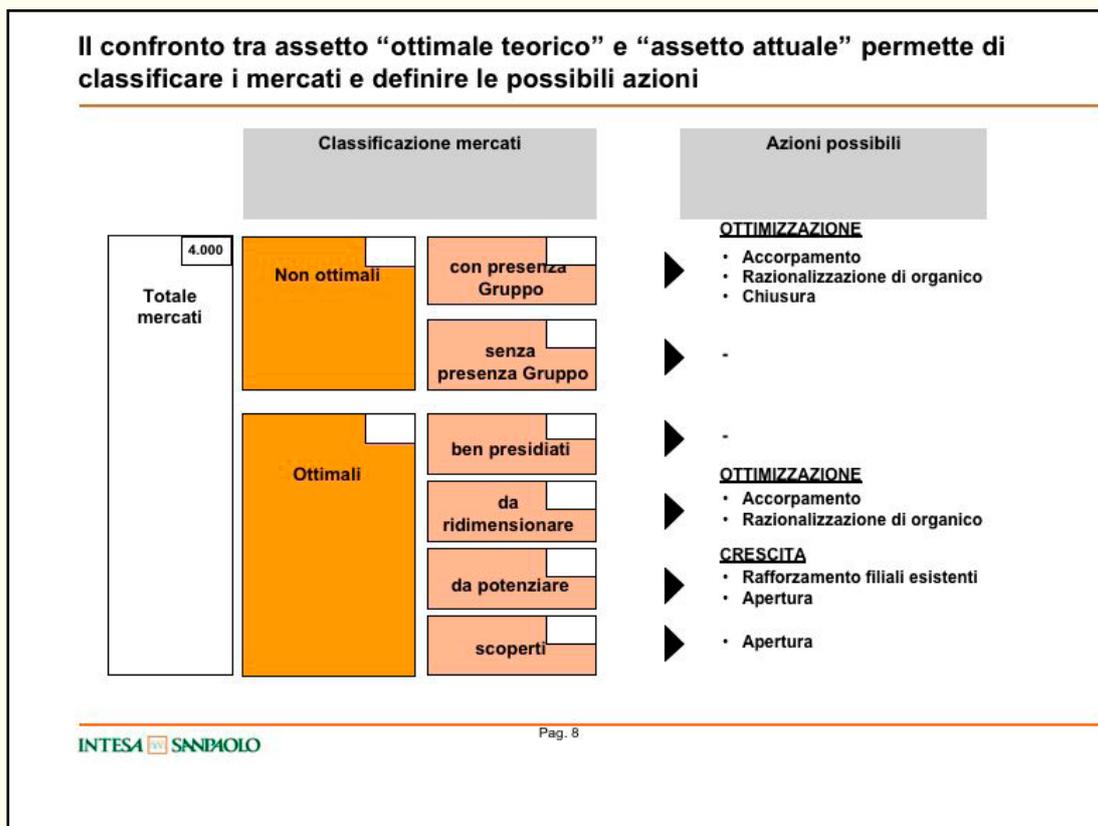


TAVOLA 9

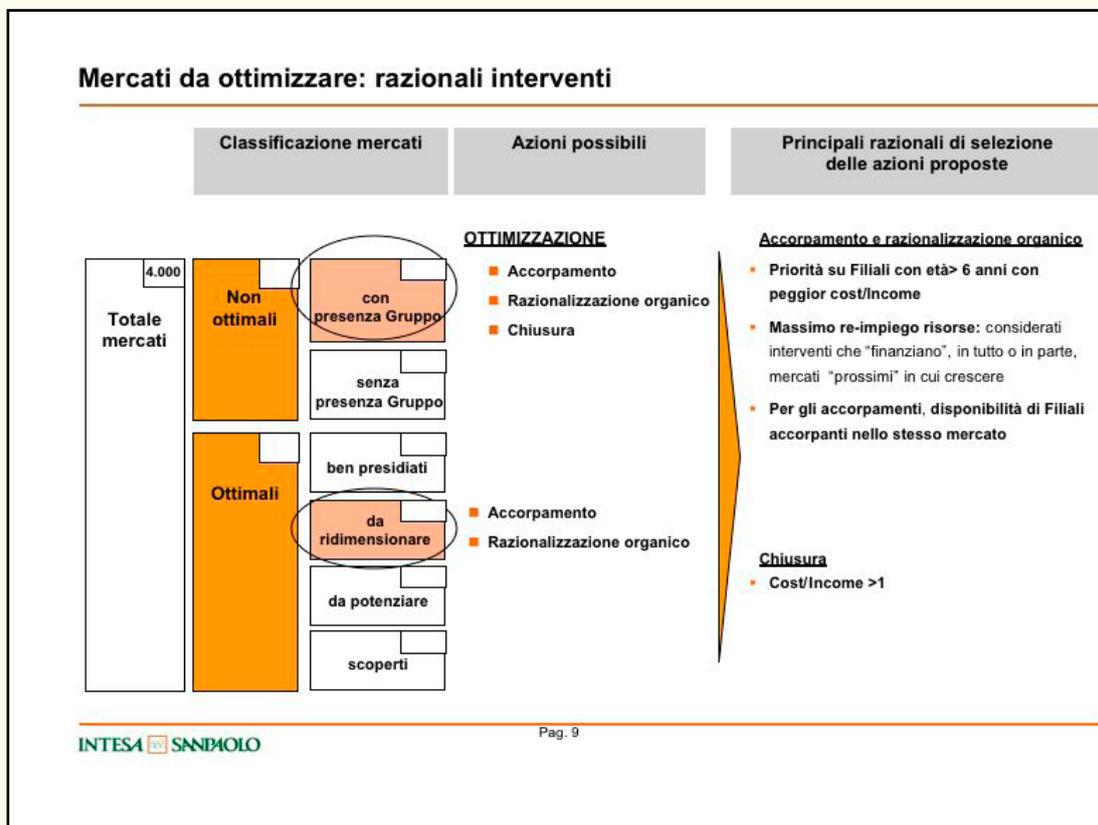


TAVOLA 12

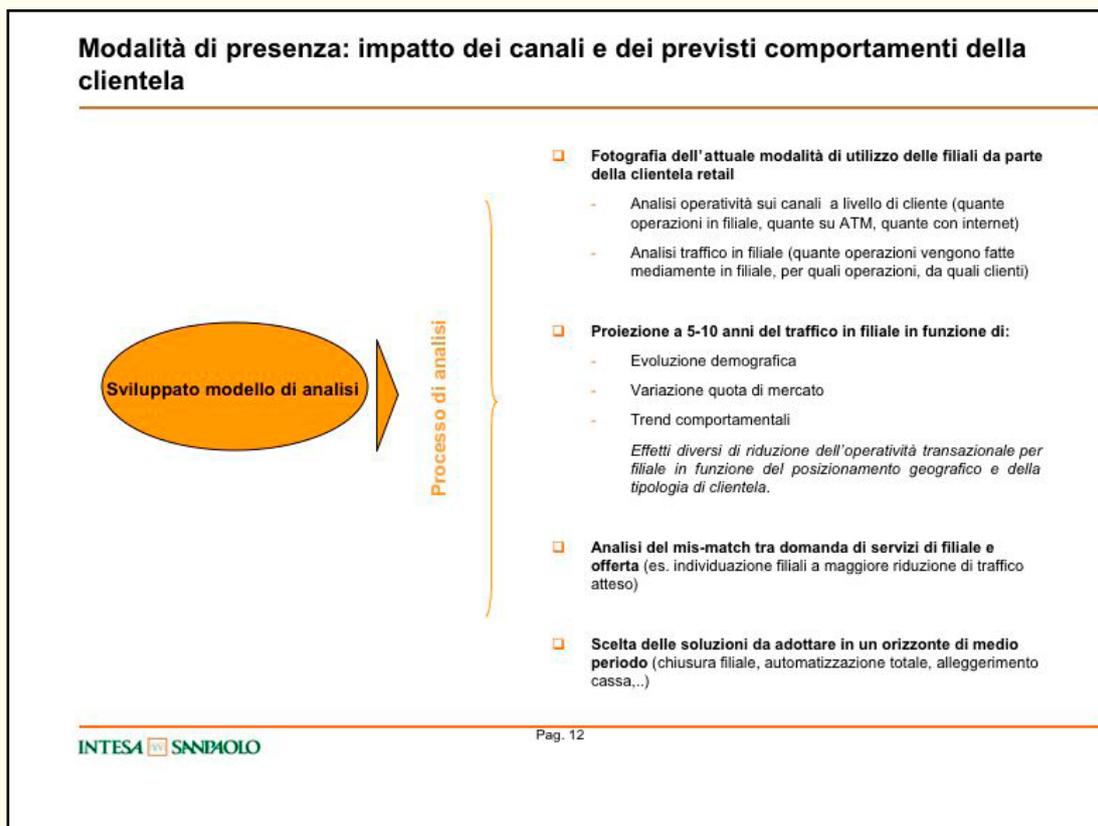


TAVOLA 13

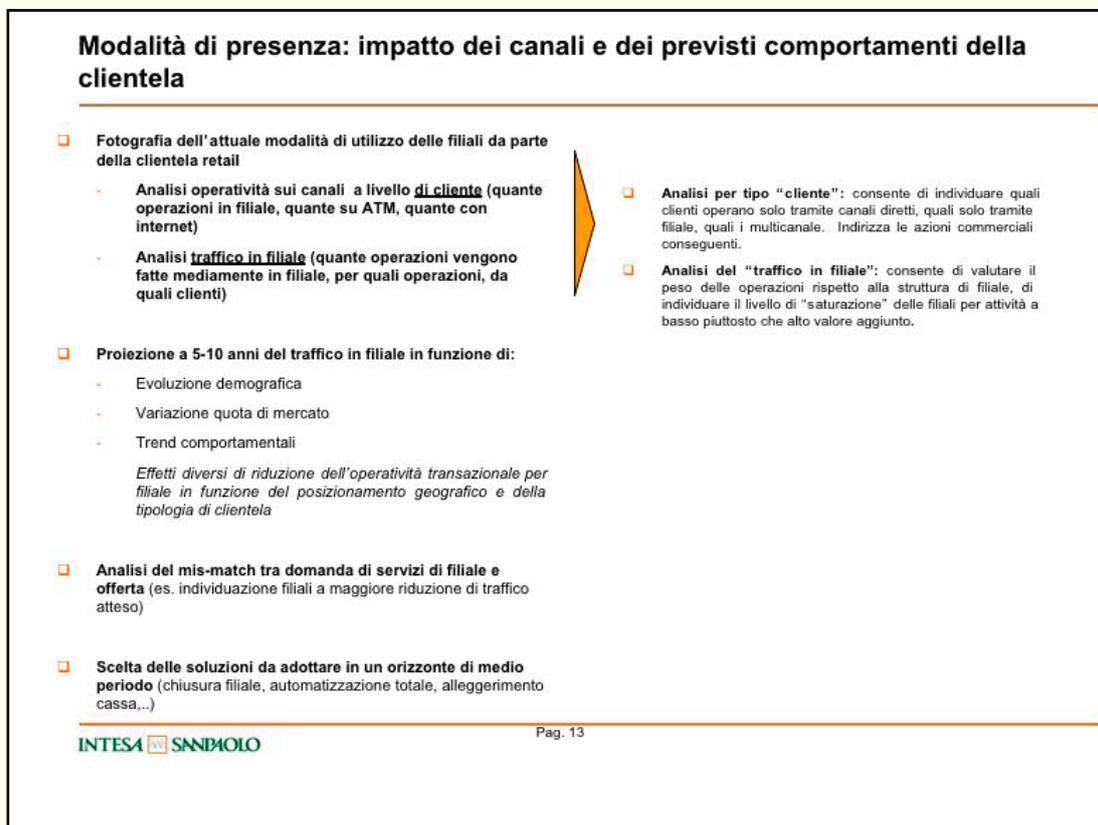


TAVOLA 14

Modalità di presenza: impatto dei canali e dei previsti comportamenti della clientela.

- **Fotografia dell'attuale modalità di utilizzo delle filiali da parte della clientela retail**
 - Analisi operatività sui canali a livello di cliente (quante operazioni in filiale, quante su ATM, quante con internet)
 - Analisi traffico in filiale (quante operazioni vengono fatte mediamente in filiale, per quali operazioni, da quali clienti)

- **Proiezione a 5-10 anni del traffico in filiale in funzione di:**
 - Evoluzione demografica
 - Variazione quota di mercato
 - Trend comportamentali

Effetti diversi di riduzione dell'operatività transazionale per filiale in funzione del posizionamento geografico e della tipologia di clientela

- **Analisi del mis-match tra domanda di servizi di filiale e offerta** (es. individuazione filiali a maggiore riduzione di traffico atteso)

- **Scelta delle soluzioni da adottare in un orizzonte di medio periodo** (chiusura filiale, automatizzazione totale, alleggerimento cassa,...)

Driver di evoluzione:

- Evoluzione demografica
- Automatizzazione transazioni di cassa
- Crescita "on line banking"

INTESA SANPAOLO Pag. 14

TAVOLA 15

Modalità di presenza: impatto dei canali e dei previsti comportamenti della clientela.

- **Fotografia dell'attuale modalità di utilizzo delle filiali da parte della clientela retail**
 - Analisi operatività sui canali a livello di cliente (quante operazioni in filiale, quante su ATM, quante con internet)
 - Analisi traffico in filiale (quante operazioni vengono fatte mediamente in filiale, per quali operazioni, da quali clienti)

- **Proiezione a 5-10 anni del traffico in filiale in funzione di:**
 - Evoluzione demografica
 - Variazione quota di mercato
 - Trend comportamentali

Analisi a livello di singola filiale in funzione del posizionamento geografico e della tipologia di clientela.

- **Analisi del mis-match tra domanda di servizi di filiale e offerta** (es. individuazione filiali a maggiore riduzione di traffico atteso)

- **Scelta delle soluzioni da adottare in un orizzonte di medio periodo** (chiusura filiale, automatizzazione totale, alleggerimento cassa,...)

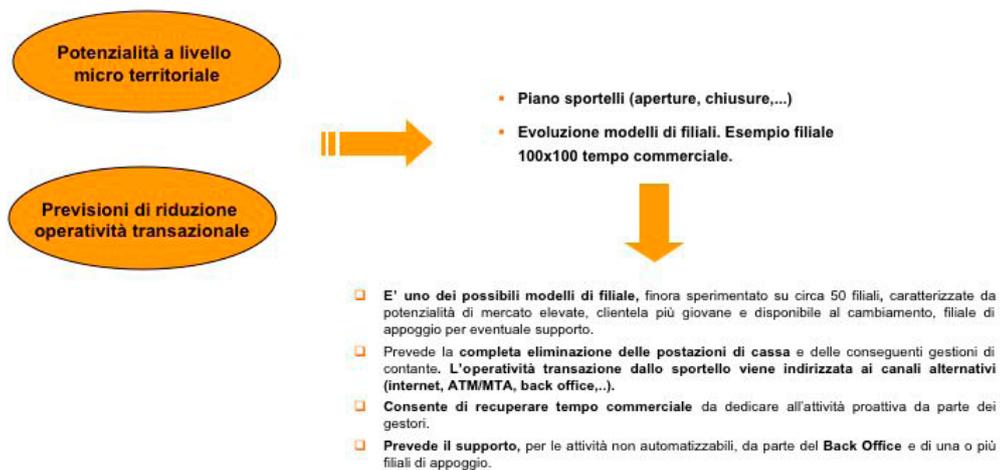
■ **L'analisi del mismatch condotta a livello filiale consente di individuare soluzioni differenziate:**

- ✓ dove la riduzione di traffico atteso è particolarmente elevata, può rafforzare valutazioni di opportunità di razionalizzazione della presenza (accorpamenti) emerse con l'analisi sul potenziale di mercato;
- ✓ nella maggioranza dei casi supporta la ridefinizione del modello di filiale (dimensionamento, figure professionali,...), indirizzando scelte per riduzione casse e riconversione risorse verso gestori commerciali.

INTESA SANPAOLO Pag. 15

TAVOLA 16

Modalità di presenza: un modello di filiale recentemente adottato. La filiale 100x100 tempo commerciale.



APB news

n.2

2010

Maggio
Giugno
Luglio
Agosto

Lettera di pianificazione e controllo

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni
www.apb.it - apb@apb.it



BANCA POPOLARE
DI MILANO

Workshop APB – 23 settembre 2010
Milano, Banca Popolare di Milano - Sala delle Colonne - via S. Paolo, 12

Quale evoluzione per il network delle filiali bancarie nell'era della multimedialità?

Ricadute in termini di pianificazione e
gestione della relazione con il cliente e sul controllo di gestione.



Conclusioni.

Linee guida di chiusura del workshop

Giovanni Bianchini

Consigliere di Amministrazione - Banca Popolare di Milano
Membro del Consiglio Direttivo APB

Tirare le conclusioni di una giornata ricca di interventi, di spunti, di idee e di riflessioni non è mai facile: sono sicuramente emerse alcune considerazioni largamente condivise, mentre la lettura delle possibili ricadute e dei punti di arrivo è ovviamente legata ad interpretazioni dei singoli relatori, che ringraziamo per la passione e la competenza con le quali hanno reso interessante la giornata.

In particolare mi sembra di poter dire che siano emerse considerazioni in apparente distonia, a riprova che la materia è soggetta ad un numero elevatissimo di variabili, non tutte facilmente leggibili.

Si è convenuto ad esempio che la frequentazione degli sportelli è fortemente diminuita a seguito delle spinte della multimedialità; ma si è convenuto altresì che gli sportelli sono necessari per l'affermazione del brand e per la crescita della fiducia da parte dei consumatori. È stato ipotizzato un trend di diminuzione del numero degli sportelli (come sta avvenendo in Spagna ed in Belgio, ad esempio), ma pur essendosi allungato il periodo di break even point (24/30 mesi) lo sportello è ancora considerato una delle leve più importanti per acquisire clientela, oltre che per aiutarla e consigliarla. Anche sulle dimensioni dello sportello, le letture non sempre coincidono. Sono state ipotizzate filiali specializzate, filiali ridotte a semplici corner nei centri commerciali (cercando di servire i clienti là dove si recano, e non aspettando quindi che i clienti sopportino il sacrificio di andare in banca) ma aperte soprattutto il sabato e la domenica, agenzie mobili ed agenzie condivise con altri operatori del terziario: ma nel contempo sono state notate banche che aprono solo filiali "tradizionali" con oltre 6 addetti.

Sono stati raccolti giudizi unanimi sulla natura degli sportelli che rafforzano sempre le attività re-

lazionali con forte diminuzione di quelle transazionali, ma in definitiva è stato affermato ancora una volta che la dimensione, la localizzazione e la struttura delle filiali dipendono dalla necessità di leggere e di soddisfare le attese della clientela e quindi, in ultima analisi, dalle strategie della banca circa i segmenti da servire.

E' stata infine richiamata la necessità che lo skill dei colleghi sia adeguato alla nuova "mission" degli sportelli, mentre rimane aperta ed assolutamente da sviluppare tutta la tematica sul "nuovo" controllo di gestione dell'epoca della multimedialità e delle nuove norme sulla liquidità (tasso interno di trasferimento effettivo ad esempio: quali reazioni culturali comporterà nei dirigenti di agenzia?).

ABnews

n.2/2010

Maggio - Giugno - Luglio - Agosto

Direttore Responsabile

Bruno Maineri de Meichsenau

Autorizzazione del Tribunale di Roma n. 447/98

Gli articoli impegnano solamente la responsabilità dei loro autori

Direzione e redazione

c/o ABI - Piazza del Gesù, 49

Tel. 06 6767336

APnews

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,
nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni
www.apb.it - apb@apb.it