

6° FORUM BANCA E IMPRESA

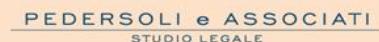
MILANO, 16 APRILE 2015



IN COLLABORAZIONE CON:



OFFICIAL SPONSOR:



CON IL CONTRIBUTO DI:



BCG

FINANCIAL
INSTITUTIONS

Un punto di svolta per le banche italiane

Gennaro Casale – Partner and Managing Director

Forum Banca e Impresa - Il Sole 24 Ore

16 Aprile 2015

THE BOSTON CONSULTING GROUP

4 forze che cambieranno i connotati del sistema bancario italiano

La valanga regolamentare



L'interesse degli investitori



Il consolidamento all'orizzonte

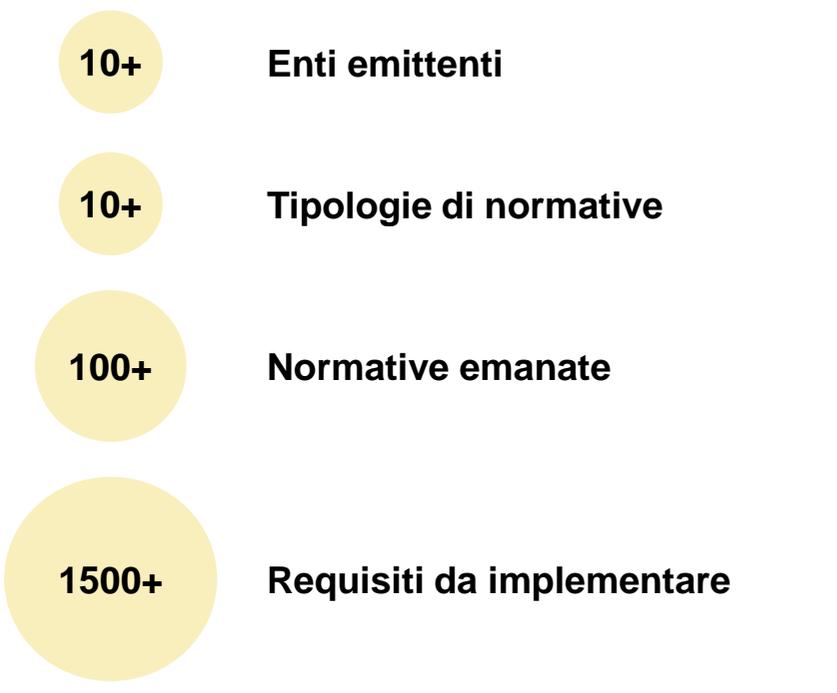


La Bad Bank

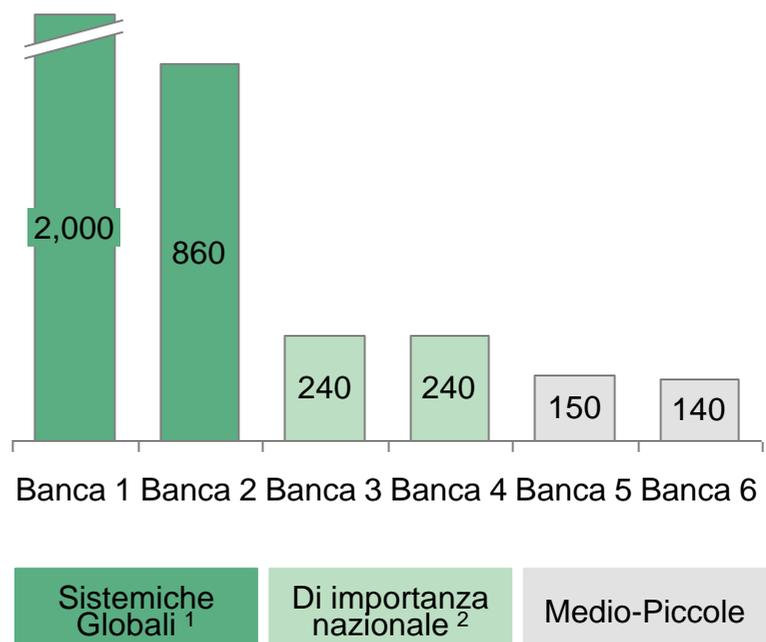


La valanga regolamentare presenta il conto: investimenti per centinaia di milioni

Ondata regolamentare in arrivo nei prossimi anni



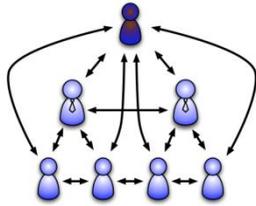
Ingenti investimenti regolamentari per le banche europee (investimenti 2014, €M)



1. Istituzioni finanziarie di rilevanza sistemica a livello globale. 2. Istituzioni finanziarie di rilevanza sistemica a livello nazionale. Fonte: BCG

L'ondata regolamentare va gestita in modo proattivo

Modello organizzativo



Adottare un modello centralizzato di gestione regolamentare

- Per avere una visione trasversale degli impatti ed evitando duplicazioni e dispersioni

Portafoglio investimenti



Gestire i progetti regolamentari in ottica di portafoglio

- Per evitare sovrapposizioni e massimizzare le sinergie

Impatti sulla governance



Ingaggiare da subito gli organi di governo su interventi chiave

- Interventi di formazione ad hoc e nuovo reporting per il CdA

Impatti sul modello operativo



Gestire proattivamente e tempestivamente gli impatti sulla macchina operativa di funzionamento

- Per ottimizzare processi e sistemi

La visione degli investitori sul settore bancario italiano



Mkt a 2 velocità

Grandi gruppi in crescita – le altre banche in difficoltà

- 2 maggiori gruppi migliorano quote di mercato e redditività
- NPL impediscono alle banche più piccole di ripartire



**Inversione
del ciclo**

Diversi segnali indicano che la ripresa economica è vicina

- Riforme strutturali, QE, calo prezzo del petrolio, svalutazione Euro



Riforma Popolari

Potenziale cambiamento di governance e consolidamento

- Prevista ondata M&A che abilita miglioramento dei fondamentali



Opportunità M&A

Premio "semplicità" riconosciuto alle banche Popolari

- Maggior parte delle Popolari sono "pure-play" Retail in Italia

**... ma solo a
determinate
condizioni**



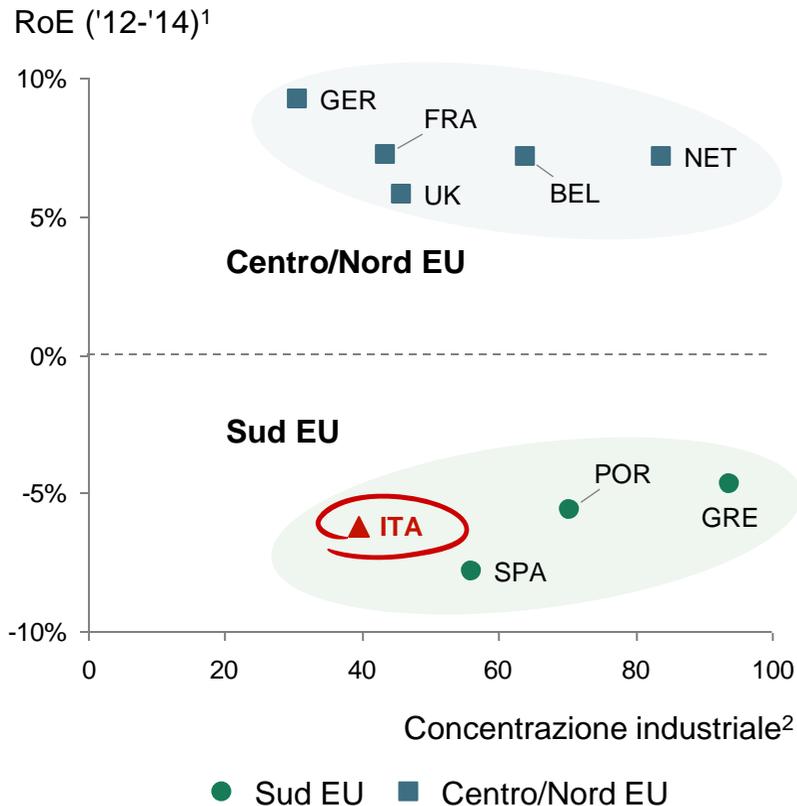
Credibilità Mgmt

Obiettivi ambiziosi e dimostrata capacità di realizzarli

- Su programmi di efficientamento (es. riduzione numero filiali)
- Su ottimizzazione rischi e patrimonio (es. riduzione RWA)

Il settore bancario italiano verso il consolidamento

Il mercato italiano è più frammentato e meno profittevole rispetto all'EU



La riforma delle Popolari favorirà il consolidamento industriale

Pressione più intensa sulla creazione di valore

- Maggiore influenza degli investitori istituzionali

Semplificazione delle procedure di M&A

- Facilitazione operazioni tra ex Popolari e SpA

M&A difensivi contro possibili offerte ostili

- Maggiore contendibilità delle ex Popolari

Possibile innesco di una "gara dimensionale"

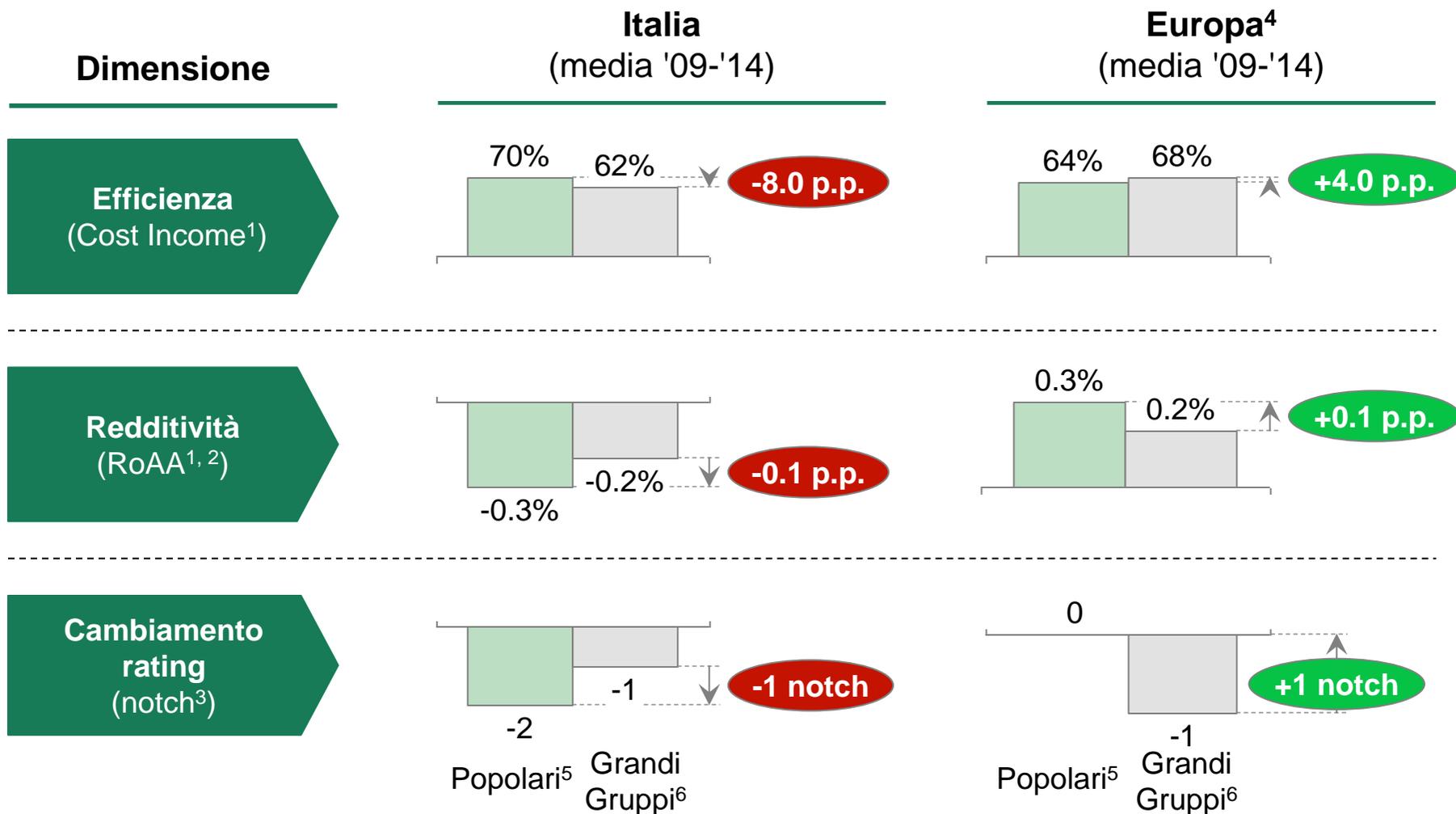
- Reazione ad operazioni di M&A dei competitor

1. Per GRE disponibile solo il dato 2014, per UK solo 2012, per GER, FRA, ITA e IRL disponibile solo la media 2012-2013.

2. Indice Herfindahl-Hirschman 50 = somma dei quadrati delle quote di mercato dei primi 5 players

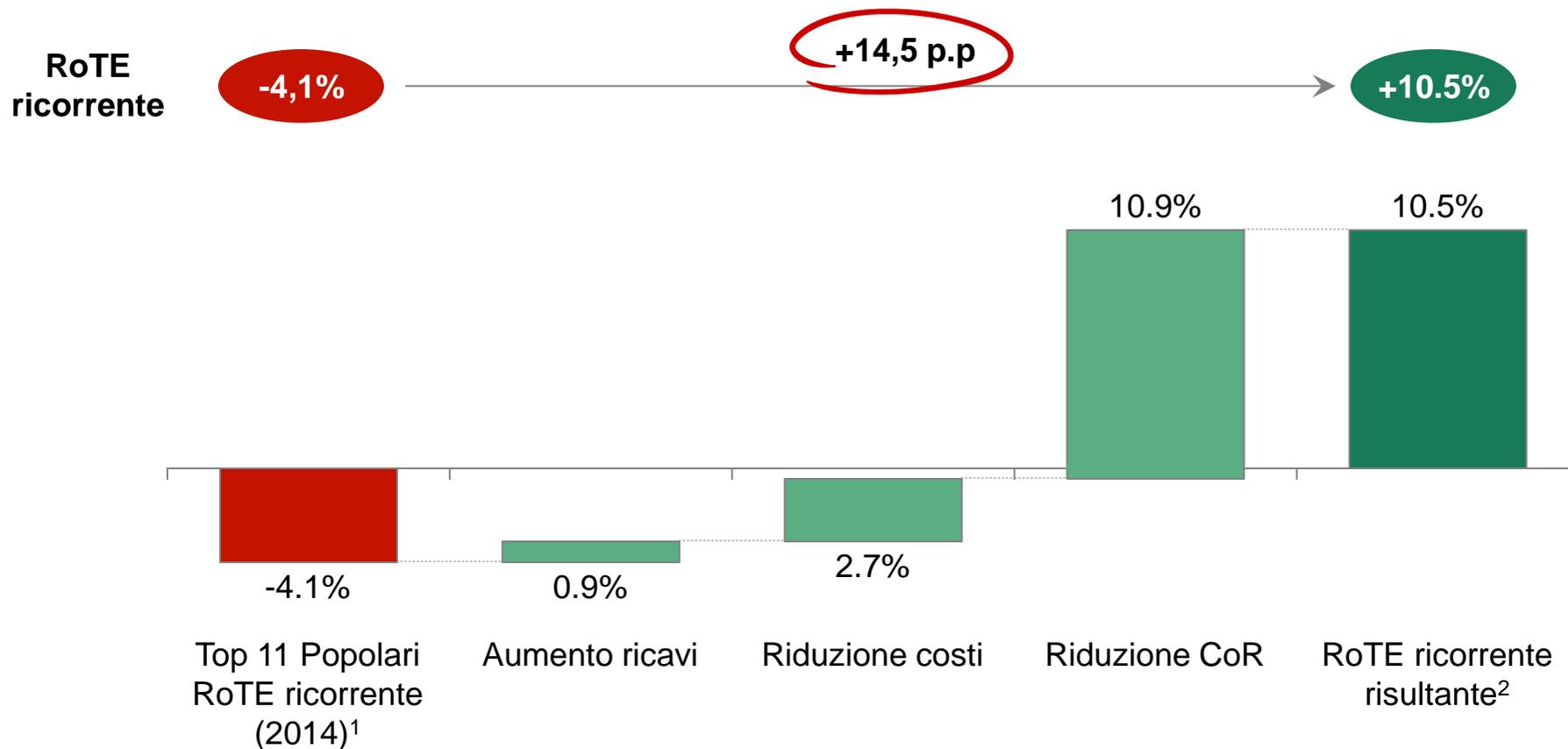
Fonte: European Central bank 2. Goldman sachs Global Investment Research, BCG

Popolari in Italia meno performanti vs. Grandi Gruppi – ma in Europa vale l'opposto



1. Media '09-'14 2. Return on Average Asset 3. Differenza rating '14 vs. '09 (segno negativo = rating peggiorato) 4. Escluse le Banche Italiane
 5. Banche incluse nel campione: Crédit Agricole Group, Groupe BPCE, Rabobank Group, Crédit Mutuel Group, Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank AG, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (La Caixa), Banco Popolare Società Cooperativa, Banca popolare dell'Emilia Romagna SC, Banca Popolare di Milano Scarl, Veneto Banca SCpA
 6. Banche incluse nel campione : HSBC Holdings Plc, BNP Paribas SA, Barclays Plc, Deutsche Bank AG, Royal Bank of Scotland Group Plc, Société Générale SA, Banco Santander SA, Lloyds Banking Group Plc, UBS AG, UniCredit SpA , Intesa Spa
 Fonte: European Central bank, Goldman sachs Global Investment Research, BCG

Il RoTE delle banche Popolari può aumentare di ~14 p.p.



1. Escludendo tutte le voci non ricorrenti eccetto le rettifiche sui crediti (Non Financial Impairments e financial impairments diversi dalle rettifiche sui crediti)

2. Assumendo aliquota fiscale media al 38%

Fonte: Analisi BCG

Fattori chiave per il miglioramento del RoTE: riduzione costi operativi del 15%, riduzione CoR a ~70 bps

-15% costi operativi (3% RoTE)



Rete territoriale

- **Razionalizzazione** territoriale
- Ri-assetto catena di controllo



Funzioni centrali
e fabbriche

- Creazione **servizi condivisi**
- Sfruttamento della **scala**



Procurement

- **Centralizzazione** acquisti
- **Rinegoziazione** con i fornitori



IT / OPS

- Razionalizzazione **applicativi**
- **Infrastrutture** sfruttate a scala

Riduzione CoR a 70bps (10% RoTE)



Ripresa economica

- **Riduzione generazione di NPL**
- Ritorno alla **crescita del PIL**



Condivisione
best practice

- Politiche e **processi del credito**
allineati alla banca più efficace



Riduzione NPL

- **Gestione proattiva** dei deteriorati
- Creazione **non core unit**



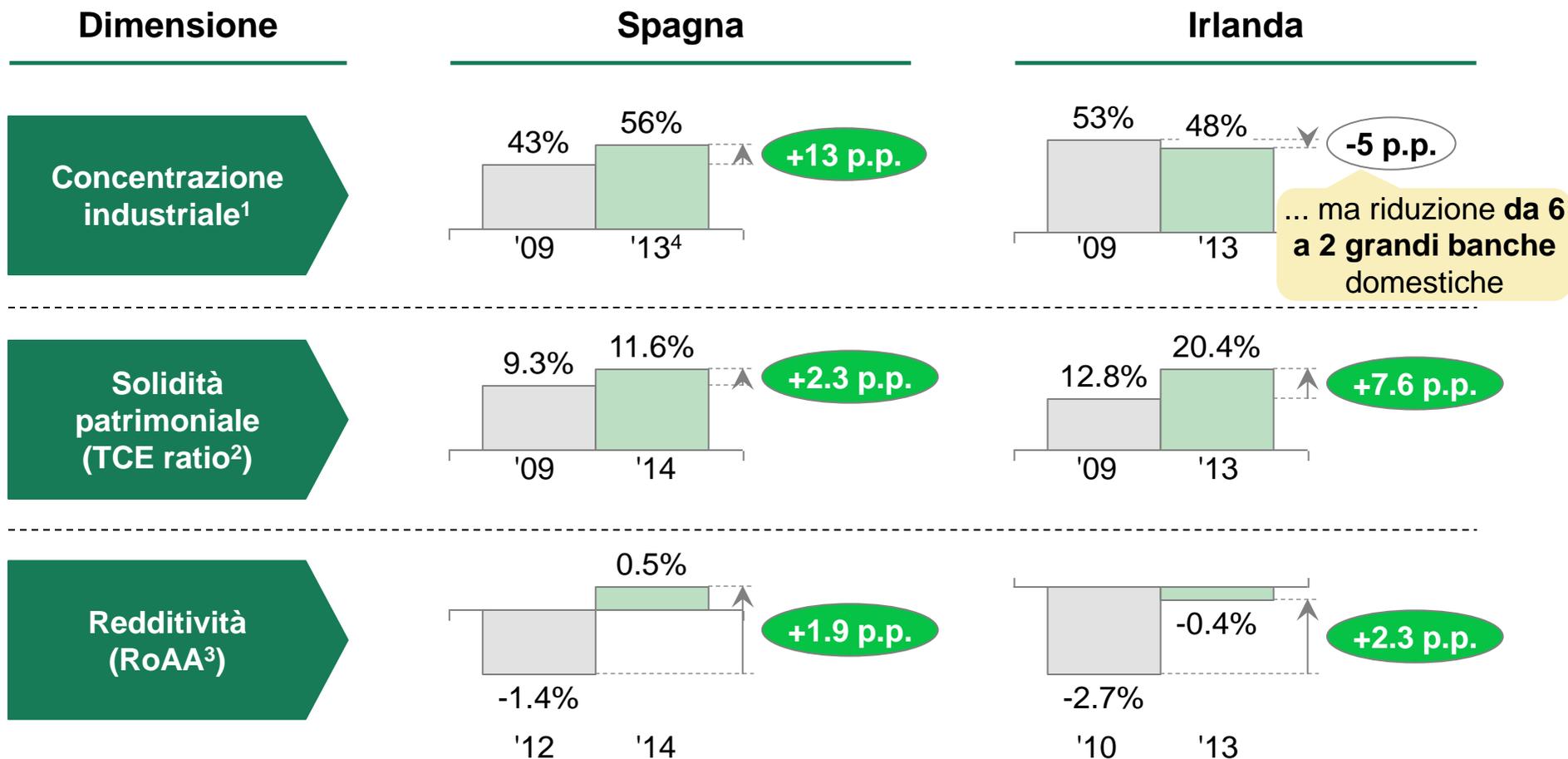
Condivisione
sistema rating del
credito

- Passaggio da metodo **std. a IRB**
- Risparmi su **RWA e capital ratio**

La visione degli analisti: benefici significativi dalla creazione di una Bad Bank di sistema

Benefici	Fonti	Prospettiva degli analisti finanziari
<p>Ripristino del credito all'economia</p>	<p>Morgan Stanley</p>	<p>"L'iniziativa sarebbe positiva per le banche più deboli. Abbiamo sempre sostenuto che liberarsi dai crediti deteriorati fosse fondamentale per far <u>ripartire il credito.</u>"</p>
<p>Catalizzazione M&A</p>	 <p>Deutsche Bank</p>	<p>"Pensiamo che la costituzione di una Bad Bank, a complemento di altre riforme, porterà ad accelerare il processo di <u>consolidamento del settore.</u>"</p>
<p>Focus su Core Business</p>		<p>"La chiara separazione dei crediti deteriorati aumenterà la <u>trasparenza sulla profittabilità del core business delle banche</u>"</p>
<p>Maggiore attrattività delle banche</p>	 <p>RBS The Royal Bank of Scotland</p>	<p>"La costituzione di una Bad Bank, insieme alle riforme economiche, può aumentare il ROTE [...], questo <u>potenziale è alla base dei buoni corsi azionari delle banche italiane</u>"</p>
<p>Creazione di un mercato NPL</p>	 <p>RBS The Royal Bank of Scotland</p>	<p>"Per le banche potrebbe essere <u>più facile vendere gli NPLs una volta de-consolidati e registrate le perdite associate</u>"</p>

Due esempi concreti degli effetti positivi sulle banche di una Bad Bank sistemica: Spagna (2012) e Irlanda (2009)



1. Quota di mercato dei 5 maggiori istituti 2. Total common equity ratio 3. Return on Average Asset 4. Dati 2014 non disponibili

Fonte: European Central bank, Goldman Sachs Global Investment Research, BCG

Messaggi chiave

La valanga regolamentare



- **Fondamentale un approccio organico e proattivo** alla gestione del cambiamento regolamentare

L'interesse degli investitori



- **Cogliere la visione positiva degli investitori attraverso piani credibili**, con segnali di discontinuità e capacità di realizzare risultati

Il consolidamento all'orizzonte



- **Opportunità di miglioramento della redditività da -4% a +14%** agendo su taglio costi e costo del rischio

La Bad Bank



- **Bad Bank sistemica** come acceleratore per la trasformazione del sistema: liberazione di capitale, concentrazione, ritorno alla redditività, ripresa del credito

Disclaimer

The services and materials provided by The Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



Thank you

bcg.com | bcgperspectives.com