



# **Una nuova proposizione per le PMI**

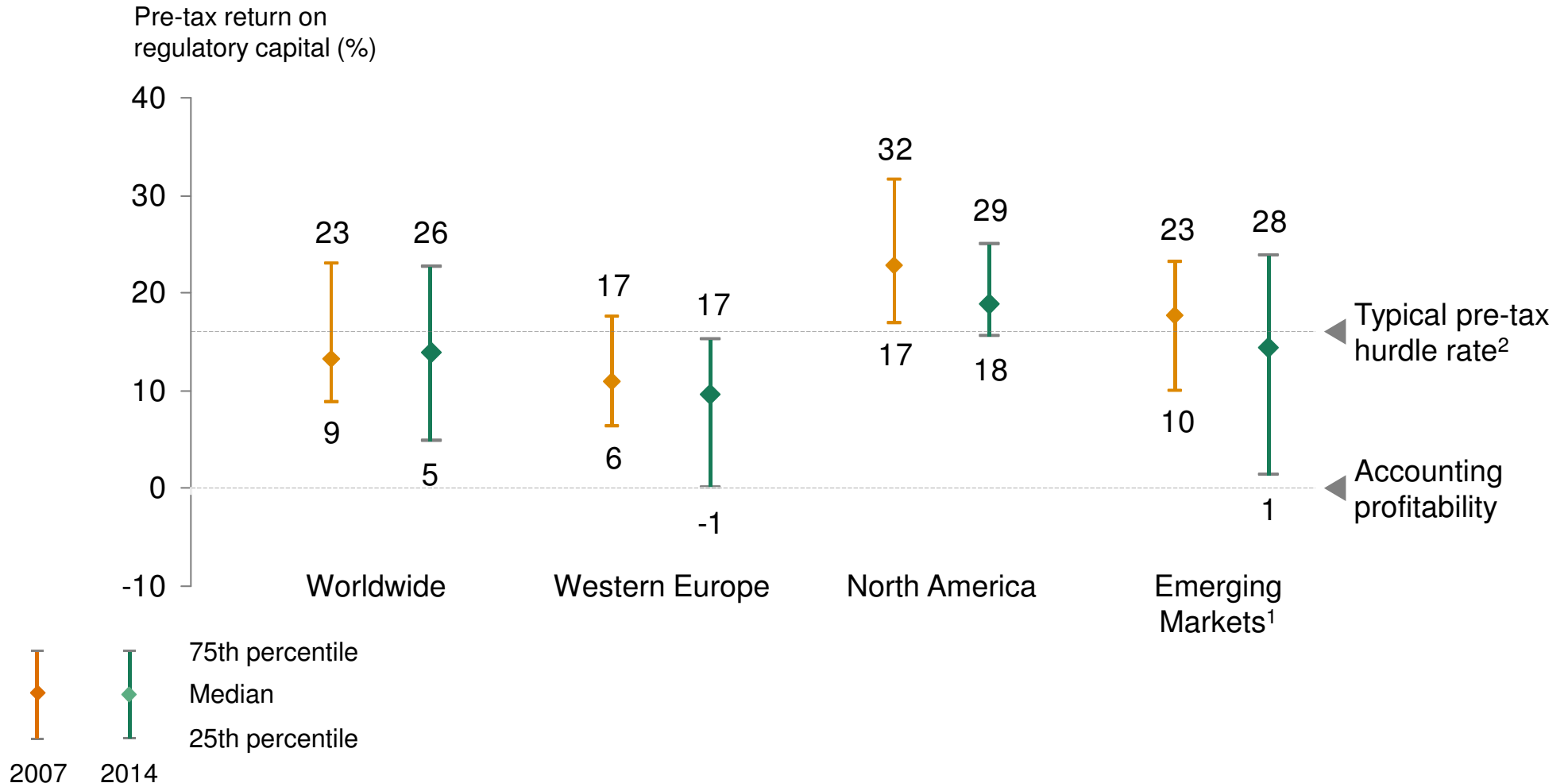
Gennaro Casale, Partner & Managing Director

Milano, 14 Aprile 2016

THE BOSTON CONSULTING GROUP

# Le performance delle banche sulle PMI: in miglioramento, più ampio il gap tra migliori e peggiori

Profitability for small, mid and large corporate divisions globally: 2007-14

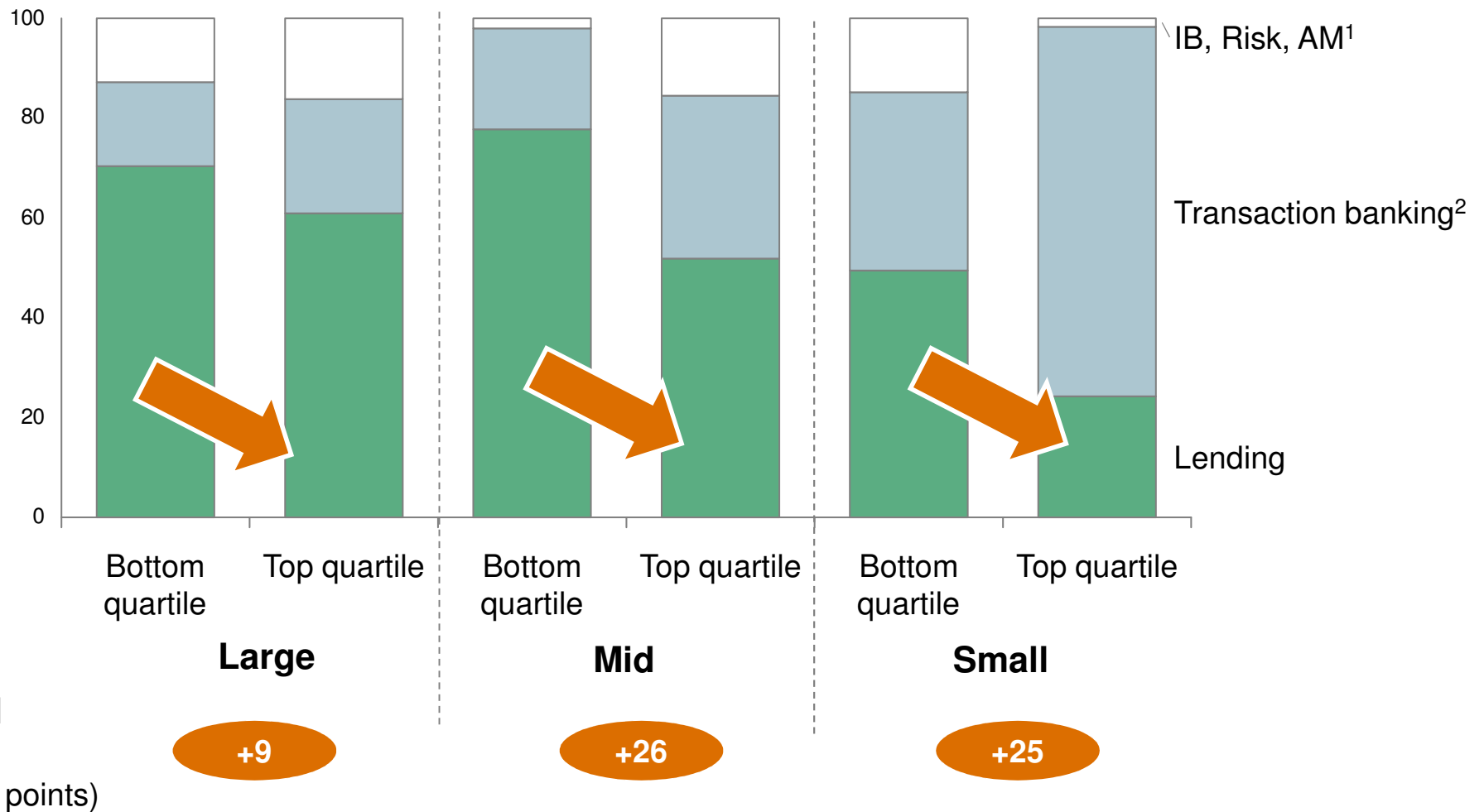


1. Includes Eastern Europe, Latin America, Middle East, Africa and developing Asia. 2. Indicative pre-tax capital hurdle rate of 16%, consistent with typical universal bank cost of equity of 12-14%, capital benefits rate of 1-3% and tax rates in 25-30% range. Regulatory capital of 8% of RWA in 2007, 10.5% in 2011-13. Sample of participating banks varies between years  
 Source: BCG Corporate Banking Performance Benchmarking Database

# Redditività delle banche sulle PMI guidata da cross selling su servizi transazionali e di cash management

Based on 2013 data

Revenue mix by product group for Western European corporate banking divisions: 2013



1. IB=Investment Banking : Debt capital markets, Equity capital markets, Advisory. RM=Risk Management Foreign exchange (spot and derivatives), Fixed income (cash and derivatives), Equities (cash and derivatives), Commodities, Other Capital Market ; AM = Asset management . 2. Transaction banking includes: Deposit interest income, Trade services, Transaction account fees (e.g., checking/ current/ transaction accounts), Payment fees (domestic and international), Cash management services (liquidity mgmt, value-add services, savings/time deposit fees). 3. Return on regulatory capital, using regcap = 10.5% RWA and CEE average three year loan losses (worst of actual or expected loss averages). Note: Other revenues not shown on bar chart. Source: BCG Global Corporate Banking Performance Benchmarking Database

# Cosa chiedono i clienti imprese alle banche

## Alcune quotes dalle interviste ai clienti

*"La mia banca non capisce il mio business e per questo motivo perde diverse opportunità"*

*"Cerchiamo banche che ci supportino in maniera concreta ed efficace per trovare partners e clienti all'estero"*

*" Vorrei una banca che si differenziasse per conoscenza del nostro business. Competenze e prodotti specifici che non troviamo in Italia"*

## Le parole chiave dei Clienti



# La specializzazione sui settori industriali: competenze, prodotti e credito



Profondità della specializzazione



Coverage	Brand verticale	Prodotti	Rischio / servizio
RMs dedicati per industry (o max 2-3 industry)	Marchio e strutture dedicate (dal large al mid)	Soluzioni di filiera, piattaforme dedicate	Risk officer underwriter specializzati, servizi dedicati



Rabobank

Sanità



Trasporti



Energy e Real Estate



# Un esempio di creazione di vantaggio competitivo: Rabobank, banca di riferimento nel Food & Agriculture

## RABOBANK

- Nata nel 1864 come "Farmer's bank"
- Espansione internazionale in accompagnamento a società del Food
- Ancora oggi sviluppo del settore agricolo parte della mission della Banca
- Oggi 9,5M di clienti, 60K dipendenti, 771 €B di Total Asset

- **Forte investimento in competenze**
  - Centro studi dedicato al food con 85 ricercatori dedicati (anche dall'industry)
  - Competenze specializzate a livello di filiera (carne e salumi, dairy, beverages,...)
  - Advisory industriale lungo tutta la catena del valore del food (da brand strategy a impatto ambientale)
- **Sviluppo soluzioni dedicate**
  - Soluzioni per smobilizzo magazzini
  - Programmi periodici di securitization crediti dedicati al settore
  - Collaborazione con fondi specializzati per investire in aziende del settore
- **Processi differenziati**
  - Integrando logiche di settore nelle politiche e nei processi (es. credito)

**37% dei loan CIB  
oggi concentrati nel  
Food & Agriculture  
(65% internazionale)**

**ROE elevato  
(12,9%)**

# Esempio di soluzioni specifiche per il settore agroalimentare

## Bisogni/sfide industriali

## Offerta specifica di filiera

### Cicli di stagionatura

- Operazioni di **securitization**
  - Smobilizzo magazzini (es. salumi) per riduzione circolante
  - Deconsolidamento crediti su base rolling verso distribuzione

### Volatilità prezzi

- Copertura oscillazione **prezzo materie prime** poco/non negoziate sui mercati (carni, avicolo), mediante definizione di **derivati ad hoc**
- Copertura volatilità prezzo energia con **derivati energia**
- Fissazione prezzo vendita prodotti finiti con contratti a termine o opzioni

### Internazionalizzazione

- **Scouting distributori esteri** per incrementare vendite fuori Italia, con **consulenza da parte team M&A/advisory** su mercati locali
- **Intermediazione con banche estere** per garantire in maniera continua il fornitore

### Selezione / consolidamento

- **Advisory su M&A** (con players nella stessa filiera o complementari)

### Semplificazione operatività

- Gestione liquidità e pagamenti integrata (**cash pooling**)
- Accentramento **gestione rapporti fornitori e distribuz.** con **piattaforma IT integrata** (anche con archiviazione documenti)

### Sviluppo rete punti vendita

- Supporto per apertura punti vendita incluso leasing, factoring, monetica con **pacchetti franchisee dedicati**

# Il digitale: clienti chiedono innanzitutto semplicità "Amazon like"

Ease in fulfillment  
across channels are preferred options

Global Survey BCG on Small business  
digital preferences

Single log-in page

Better pricing

Online product tutorial

Transact on mobile

Book expert online

Seamless data transfer

New products in 2/3 clicks

New account online

As easy as Amazon.com

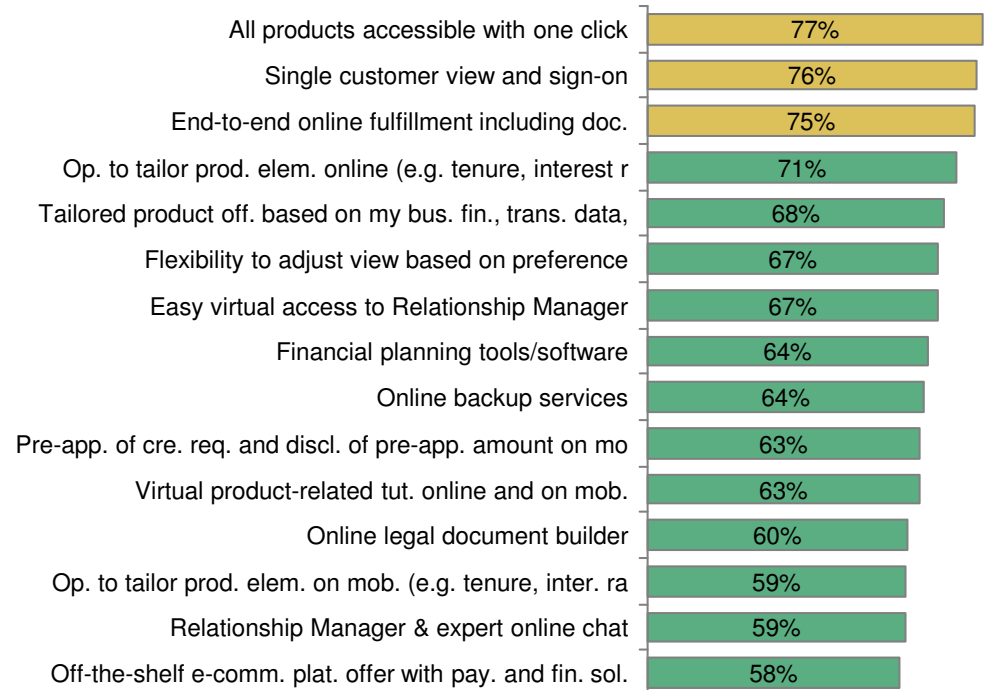
Complete forms once only

New loan online

Transact on line

Community to share advice

Targeted offers from the Bank





# Servizi a valore aggiunto

Experts on 10 industries available on phone for customers



## Aplikacja mobilna ING Business

To dostęp do rachunków firmy o każdej porze i z każdego miejsca. Wygodne i intuicyjne menu aplikacji pozwala na szybkie dokonywanie operacji bankowych na ekranie smartfona.

WIĘCEJ O APLIKACJI

## ING e-faktura

System łączy płatności z fakturami i pozwala na całkowite wyeliminowanie z obiegu papierowych faktur i rachunków. Narzędzie jest w pełni zintegrowane z systemami banku.

WIĘCEJ O SYSTEMIE



Invoice Scanning  
Software integrated with online banking. Possibility to send invoices through online banking to business partners



## Kompleksowe doradztwo branżowe

Znamy branże, w których działają nasi Klienci. Eksperti ING wykorzystują swoją wiedzę by przygotować dla Państwa najlepsze rozwiązanie.

WIĘCEJ O OFERCIE

## Bankowość dla instytucji finansowych

Najlepsze rozwiązania dla banków, funduszy i innych instytucji finansowych.

WIĘCEJ O OFERCIE



Cash Flow Forecast

Market analysis, reports, surveys



## Serwis ekonomiczny

Analizy, raporty, komentarze. Wszystko w jednym miejscu. Codziennie.

WIĘCEJ

## Międzynarodowa sieć ING Commercial Banking

15,000 ludzi. 40 krajów. Sprawdź nasze biura na świecie.

WIĘCEJ



Portal for international clients and business partners



BNP PARIBAS



Bank of America



# Fintech: Predatori o partner per le banche?

## Leverage on advanced scoring platform

## Grow the value proposition for Small Businesses

### How does it work?

- Collaboration set to launch in 2016 for the small-dollar loans, to be scored through the OnDeck Score engine

J.P.Morgan 

- Santander InnoVentures (Santander VC arm) made a €5 million investment in iZettle, which provides a mobile POS and tablets to merchants

iZettle



### Which advantages for the bank?

- Flexible integration with advanced scoring systems
- Bringing same or next day funding on small clients, which today are not fully served

- Improved customer experience for Small Business customers
- New acquisition channel (i.e., Santander incentivizes iZettle users to link a Santander account through some monetary rewards)
- Indirect revenues from iZettle

### What do they say about it?

"the venture would allow the bank to do the kind of stuff we don't want to do or can't do...Chase will be able to offer almost real-time approvals and same or next day funding"  
(JPM and OnDeck CEOs)

"Millions of small business owners and professionals in the markets where we operate need an alternative to conventional credit card terminals"  
(head of Santander Cards at Banco Santander)