

Performance e rischi nelle banche regionali e locali

Lorenzo Rigodanza



Performance e rischi nelle banche regionali e locali

- La specificità delle banche locali
- La performance delle banche durante la crisi
- La capacità di “resilienza” dell’attuale modello di business
- Quali strategie per il futuro?

Per il presente lavoro è stato utilizzato un sistema di analisi e simulazione delle performance delle banche sviluppato sulla base di un "Osservatorio" contenente i dati di bilancio delle principali gruppi bancari operanti in Italia (incluse le informazioni presenti nel Pillar 3) e da un significativo numero di banche "minori" operanti in contesti locali e/o regionali.

Il modello sottostante utilizzato in questo lavoro, oltre a sviluppare analisi di trend, benchmark, bilanci prospettici e analisi "what if", è stato impiegato per sottoporre a prove di stress mediante metodo "monte carlo" i modelli di business delle banche locali.



ANALISI DELLA PERFORMANCE DELLE BANCHE



I fattori caratterizzanti le banche regionali e locali

Modesto contributo
della componente
servizi alla
creazione di valore

Modello di business
tradizionale basato su una
struttura di rete “diffusa”

Il segmento delle
piccole e medie
imprese è quello
che è stato
maggiormente
colpito dalla crisi

...La “mission” della banca è quella di essere, dal punto di vista commerciale, moderna, veloce e flessibile, capace di competere con eccellenza sul proprio mercato (le famiglie e le piccole e medie imprese), puntando a costruire una relazione duratura con il cliente per costruire vantaggi economici reciproci...

Elevata
frammentazione
degli impieghi

Rilevante peso
alla relazione
“diretta” con il
cliente

Diversificazione degli
impieghi ma fortemente
concentrati verso le
piccole imprese



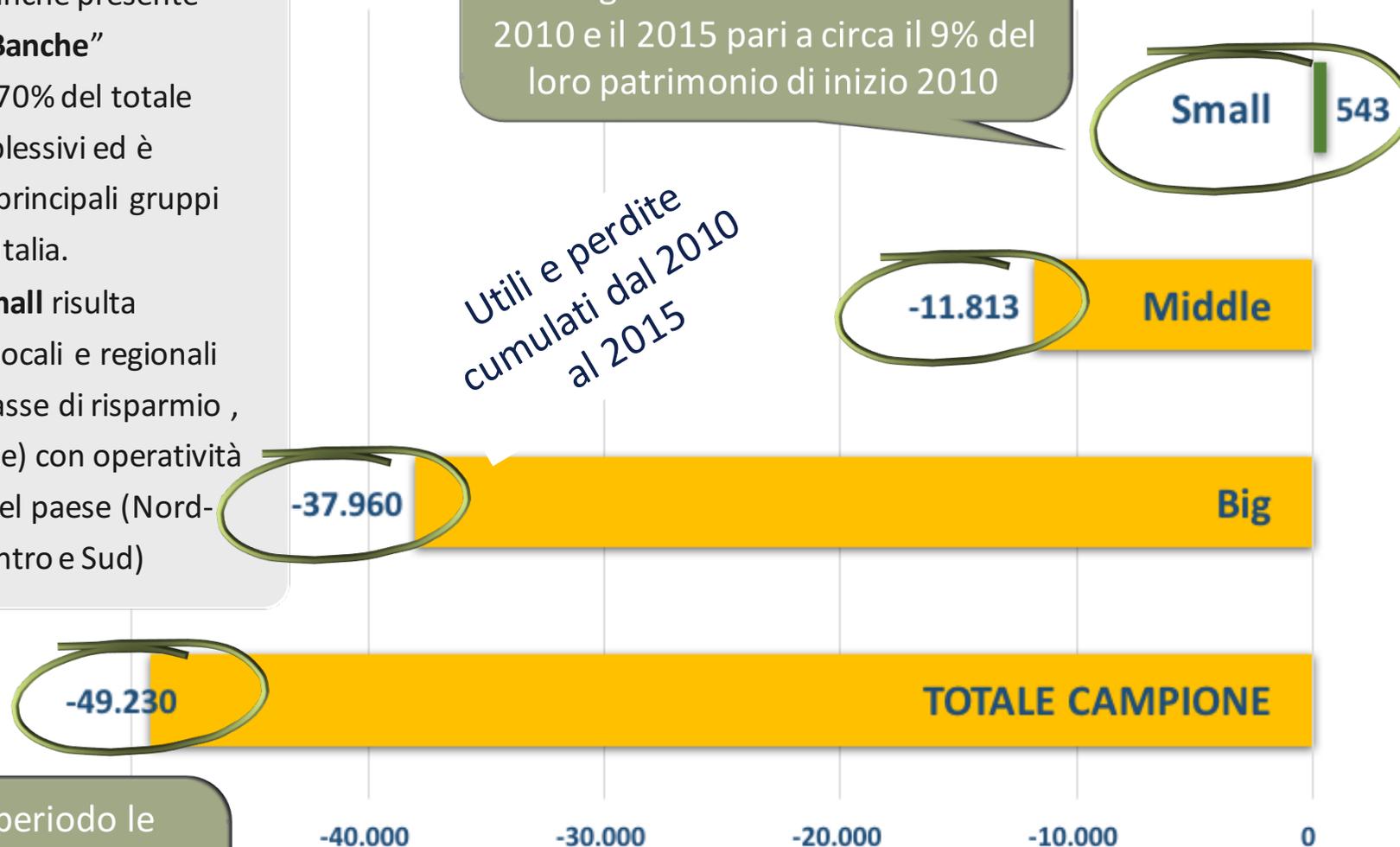
ANALISI DELLA
SITUAZIONE DELLE
BANCHE

Il campione delle banche presente nell'“**Osservatorio Banche**” rappresenta circa il 70% del totale degli impieghi complessivi ed è composto da tutti i principali gruppi bancari operanti in Italia.

Il campione della **Small** risulta formato da banche locali e regionali (banche popolari, casse di risparmio, BCC e banche private) con operatività nelle quattro aree del paese (Nord-Est, Nord-Ovest, Centro e Sud)

Complessivamente le banche locali considerate nel campione hanno generato utili cumulati tra il 2010 e il 2015 pari a circa il 9% del loro patrimonio di inizio 2010

Utili e perdite
cumulati dal 2010
al 2015



Nel medesimo periodo le perdite cumulate dai principali gruppi bancari sono state pari a quasi un quarto del patrimonio di inizio 2010

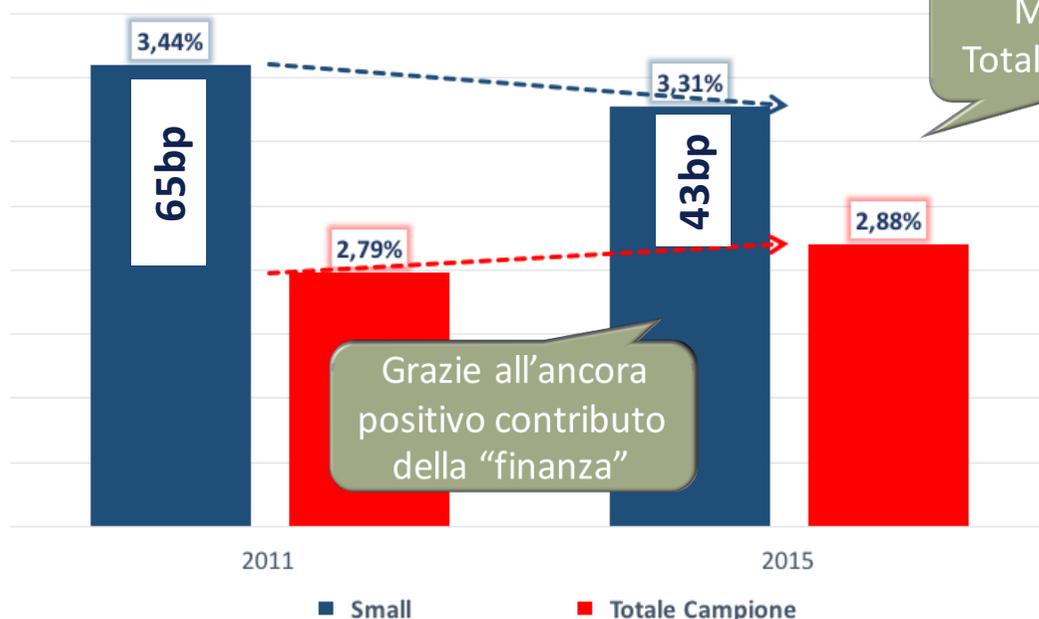
Milioni di euro



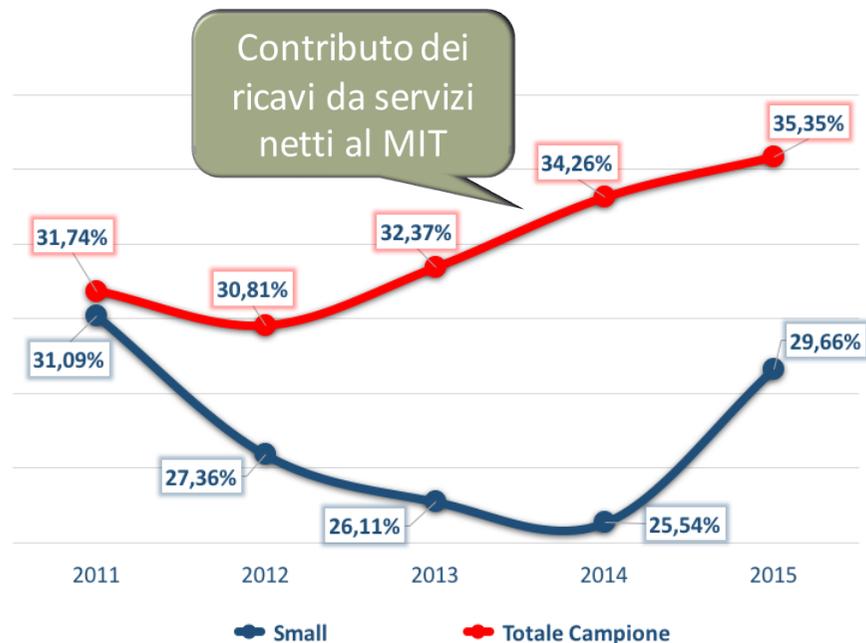
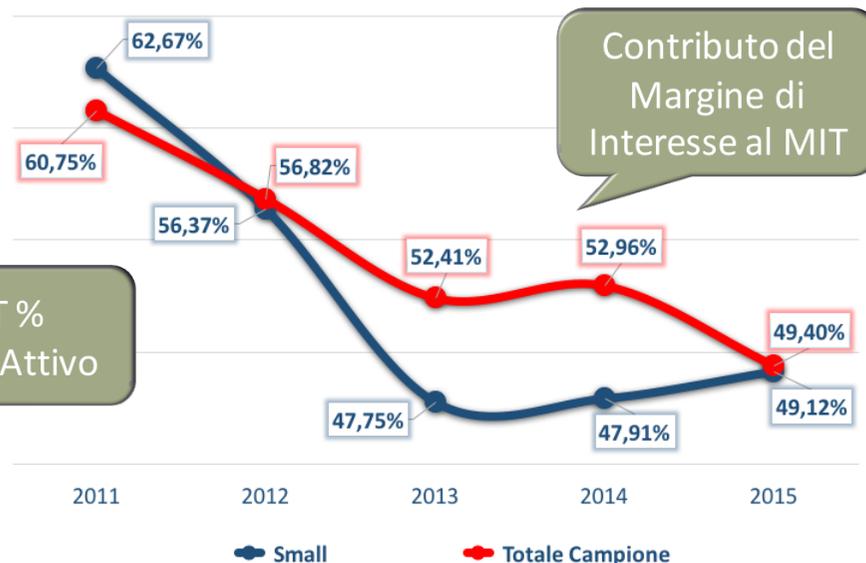
La dinamica dei proventi operativi

... un **Margine di Intermediazione** ancora molto elevato rispetto alla media ma in contrazione...

Margine di Intermediazione



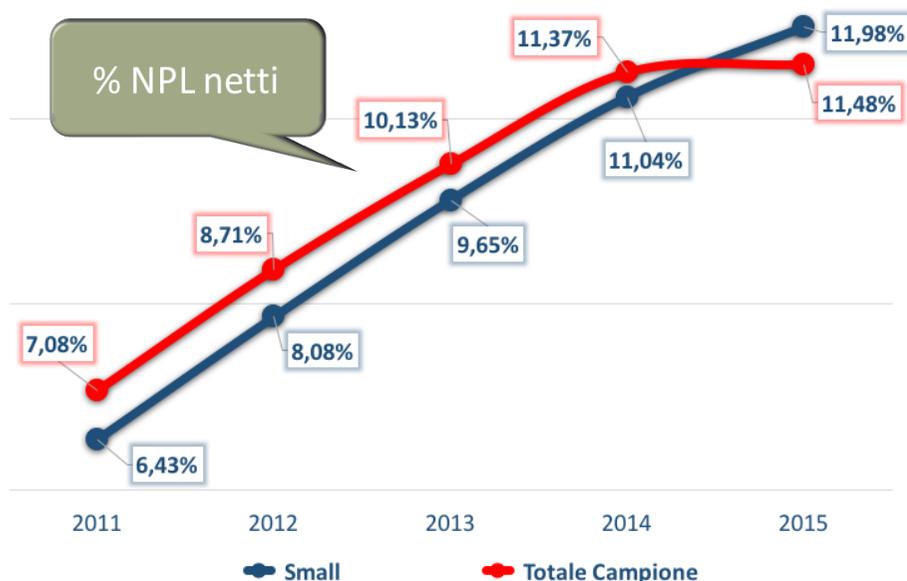
... a causa soprattutto di un contributo del **Margine di Interesse** in costante calo e di un ancora modesto contributo da **Ricavi da Servizi** rispetto alle banche più grandi



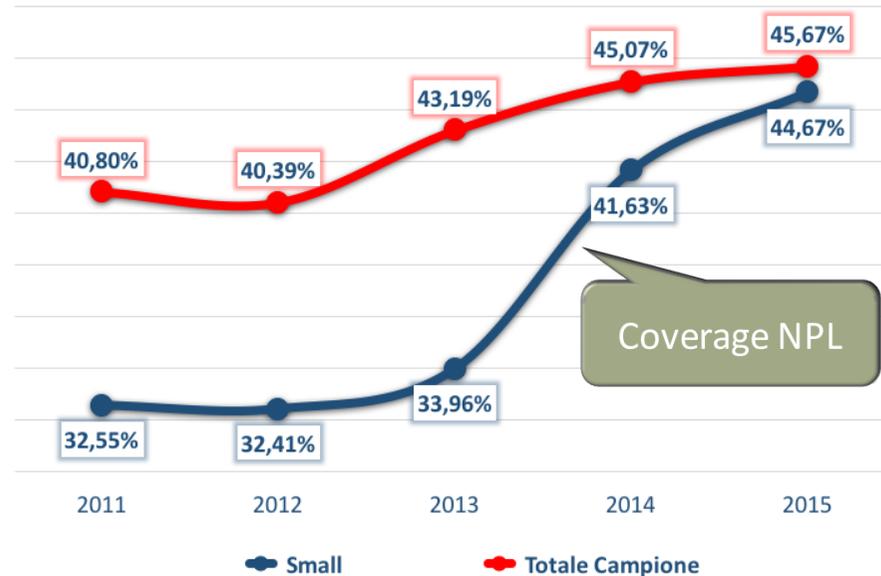


La qualità dei crediti e le politiche di copertura

... anche se l'incidenza dei **NPL netti** è nella media il fenomeno evidenzia ancora un trend negativo

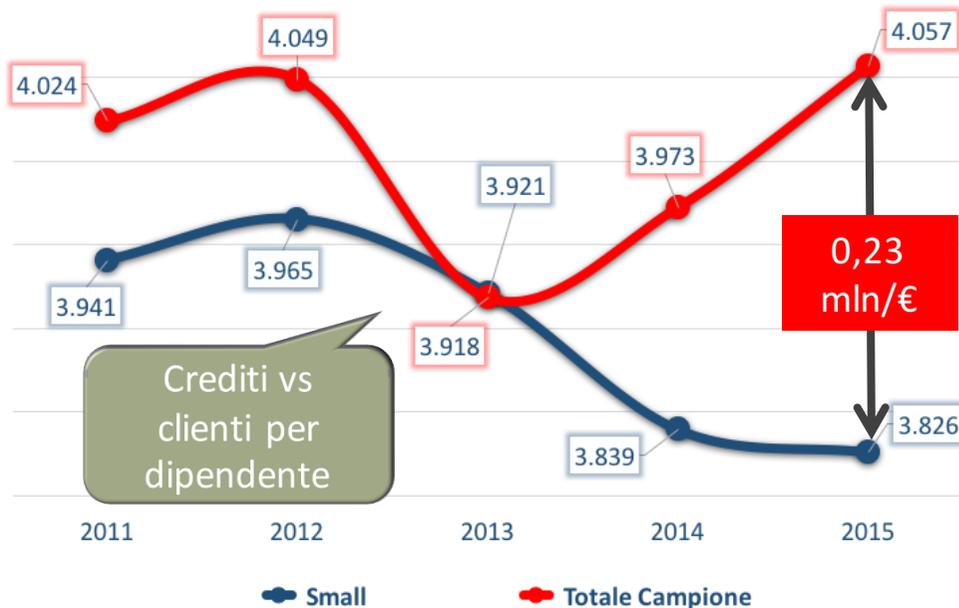


... nel corso degli ultimi anni le **“small”** hanno provveduto a colmare il differenziale di **coverage sui NPL** allineandoli a quelli medi di sistema





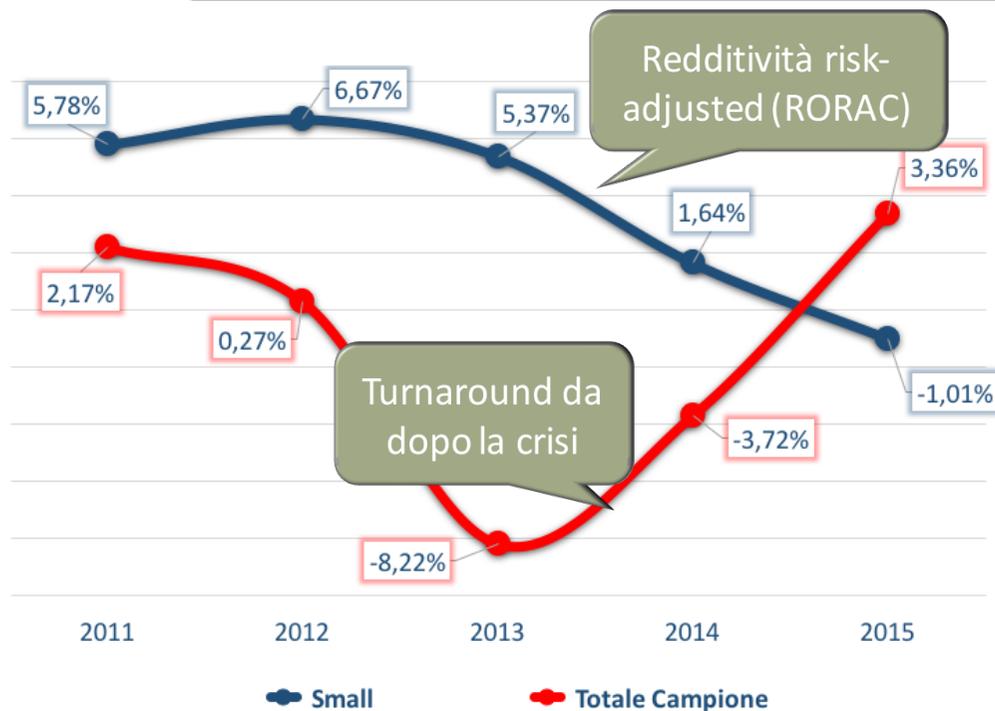
L'efficienza della struttura operativa ??



... è dove ad oggi permangono le maggiori differenze/specificità delle banche locali...

- incidenza dei **Costi Operativi** più elevata e in aumento...
- **Volumi Intermediati per dipendente** inferiori e in costante calo...
- un **Margine di Intermediazione per filiale** più basso e in flessione...

Le conseguenze sulla redditività



Le tipiche caratteristiche di un settore nella fase di maturità

- Bassa crescita
- Bassa innovazione
- Margini in progressiva contrazione con la conseguente necessità di riduzione di costi mediante la ricerca di economie di scala.

Per cui:

- si riducono le opportunità di stabilire un vantaggio competitivo;
- la natura del vantaggio stesso può più frequentemente essere legata a fattori di costo, che non di differenziazione

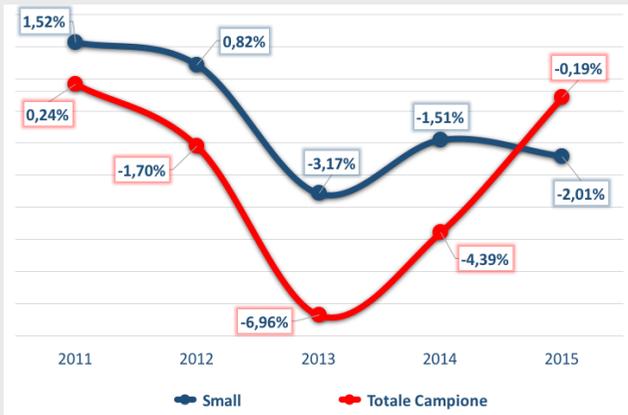
Il presidio del territorio è sempre stato un presupposto strategico per le banche locali e la prossimità con la clientela ha sempre rappresentato un valore...

... ma in uno scenario di domanda modesta, elevata concorrenza con conseguente riduzione dei margini e pressione sui costi...

...lo sviluppo delle nuove tecnologie e dell'evoluzione delle abitudini ed esigenze della clientela...

...l'ampliarsi di una fascia di clientela che richiede servizi 'minimi' e a basso valore (early banking) vale a dire l'offerta di prodotti bancari semplici e convenienti in grado di facilitare l'operatività bancaria solitamente contenendo i costi

... Le banche locali riusciranno ancora a recuperare e poi a mantenere il "mark-up" di redditività rispetto alle banche maggiori?



Dinamica degli impieghi ancora negativa...



Tassi di interesse applicati alla clientela in calo ma ancora nettamente superiori alla media...

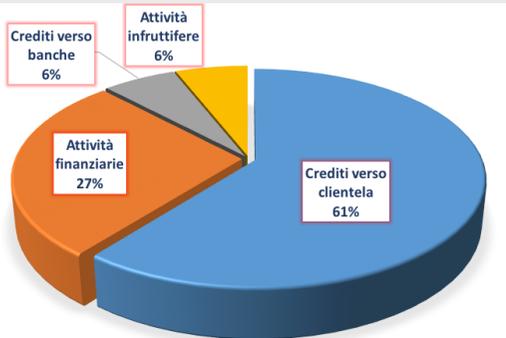


Margine di interesse in calo...

Small



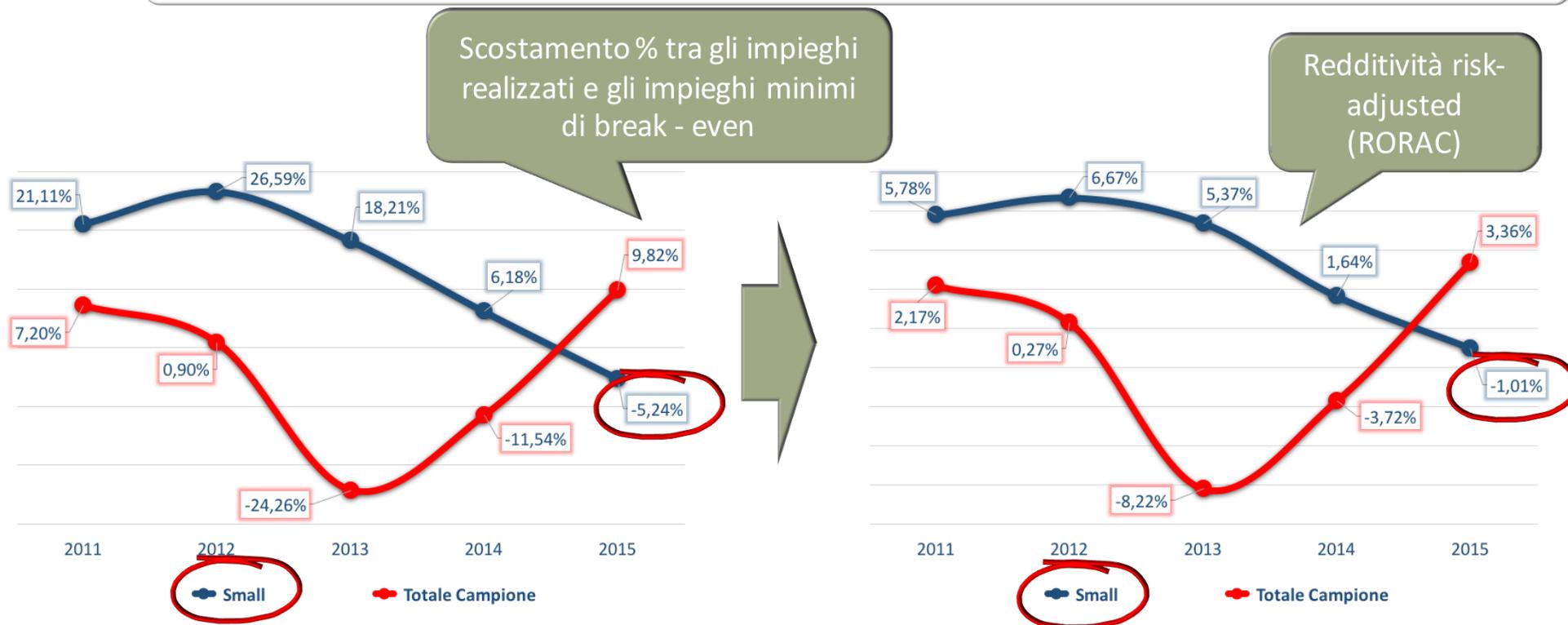
Totale Campione



Nonostante strutture operative più costose, ad oggi le banche locali hanno continuato a beneficiare di una redditività superiore alla media grazie soprattutto all'elevato contributo del MIT e da un costo del rischio complessivamente contenuto... ma questo vantaggio sembra progressivamente assotigliarsi



L'analisi di break - even



Adattando l'analisi di break – even al contesto delle banche, la dinamica della redditività dal 2011 al 2015 risulta fortemente correlata:

- All'elevata incidenza di costi fissi (prevalentemente composti dalle spese personale e dalle spese amministrative)
- Alla componente dei costi variabili prevalentemente costituita dal costo del rischio (adeguamento dei coverage)
- A dei "margini" unitari (margine di intermediazione) in contrazione



L'analisi di break – even: un confronto tra i tre cluster

Small	Valori Medi	Cons. 2015	Forecast 2016	Forecast 2017		
<i>milioni di euro</i>						
			Var.%	Var.%		
TOTALE ATTIVO	Small	98.220,5	98.220,5	98.220,5		
IMPIEGHI		91.881,5	91.881,5	91.881,5		
- Crediti vs la clientela		63.624,3	0,0%	63.624,3	0%	63.624,3
Tasso medio applicato impieghi	2,41%	2,67%	bp 0	2,67%	0	2,67%
Costo del funding	0,95%	1,01%	bp 0	1,01%	0	1,01%
Spread	1,46%	1,67%		1,67%		1,67%
Commissioni attive (nette)	1,02%	0,96%	0,96%	946,8	0,96%	946,8
MARGINE DI INTERMEDIAZIONE		3.248,7	3.353,0	3.372,8		
Costi operativi (% totale attivo)	1,97%	2,31%	2.265,5	0,00%	2.265,5	2.265,5
- di cui fissi (%)		80,0%		CO%TA	2,31%	2,31%
Costo del rischio di credito	1,16%	1,61%	bp 100	1,00%		1,00%
Coverage NPL	45,70%	44,7%	45,7%			45,7%
Rettifiche/riprese di valore nette per deterioramento		1.053,2		653,8		653,8
UTILE DELL'ESERCIZIO		-198,1	277,6	291,6		
EVA		-415,2	-92,9	-80,2		
RORAC		-1,0%	6,0%	6,3%		
Delta % impegni vs impieghi di break-even		-5,3%	22,7%	24,8%		

Middle	Valori Medi	Cons. 2015	Forecast 2016	Forecast 2017		
<i>milioni di euro</i>						
			Var.%	Var.%		
TOTALE ATTIVO	Middle	681.368,7	681.368,7	681.368,7		
IMPIEGHI		633.226,5	633.226,5	633.226,5		
- Crediti vs la clientela		473.376,1	0,0%	473.376,1	0%	473.376,1
Tasso medio applicato impieghi	2,41%	2,54%	bp 0	2,54%	0	2,54%
Costo del funding	0,95%	0,92%	bp 0	0,92%	0	0,92%
Spread	1,46%	1,62%		1,62%		1,62%
Commissioni attive (nette)	1,02%	1,12%	1,12%	7.617,9	1,12%	7.617,9
MARGINE DI INTERMEDIAZIONE		22.571,5	21.707,4	21.785,6		
Costi operativi (% totale attivo)	1,97%	2,33%	15.854,6	0,00%	15.854,6	15.854,6
- di cui fissi (%)		80,0%		CO%TA	2,33%	2,33%
Costo del rischio di credito	1,16%	1,51%	bp 100	1,00%		1,00%
Coverage NPL	45,70%	38,9%	45,7%			45,7%
Rettifiche/riprese di valore nette per deterioramento		7.526,7		4.994,1		4.994,1
UTILE DELL'ESERCIZIO		-672,0	549,5	602,2		
EVA		-2.974,2	-1.904,7	-1.854,6		
RORAC		-1,8%	1,9%	2,0%		
Delta % impegni vs impieghi di break-even		-9,2%	4,6%	7,2%		

Big	Valori Medi	Cons. 2015	Forecast 2016	Forecast 2017		
<i>milioni di euro</i>						
			Var.%	Var.%		
TOTALE ATTIVO	Big	1.705.941,4	1.705.941,4	1.705.941,4		
IMPIEGHI		1.614.579,5	1.614.579,5	1.614.579,5		
- Crediti vs la clientela		935.374,9	0,0%	935.374,9	0%	935.374,9
Tasso medio applicato impieghi	2,41%	2,34%	bp 0	2,34%	0	2,34%
Costo del funding	0,95%	0,95%	bp 0	0,95%	0	0,95%
Spread	1,46%	1,38%		1,38%		1,38%
Commissioni attive (nette)	1,02%	0,98%	0,98%	16.677,4	0,98%	16.677,4
MARGINE DI INTERMEDIAZIONE		45.647,4	45.898,1	45.345,0		
Costi operativi (% totale attivo)	1,97%	1,81%	30.901,1	0,00%	30.901,1	30.901,1
- di cui fissi (%)		80,0%		CO%TA	1,81%	1,81%
Costo del rischio di credito	1,16%	0,95%	bp 100	1,00%		1,00%
Coverage NPL	45,70%	49,4%	45,7%			45,7%
Rettifiche/riprese di valore nette per deterioramento		8.960,0		9.392,3		9.392,3
UTILE DELL'ESERCIZIO		5.243,7	3.587,0	3.249,3		
EVA		-1.246,6	-1.362,8	-1.716,7		
RORAC		6,2%	6,0%	5,4%		
Delta % impegni vs impieghi di break-even		23,2%	22,5%	20,4%		

... Al netto dell'aumento dei costi derivanti dal progressivo adeguamento dei coverage, a tutt'oggi le "small" si posizionano su dei livelli di impieghi, di margini e di costi tali a garantire ancora dei buoni livelli di sostenibilità del proprio modello di business.

Per tutti i cluster, la redditività attesa appare però ancora non sufficiente nell'ottica della "creazione di valore".

... i possibili rischi per le banche locali?

Sovracapacità rispetto alla domanda?

La crisi da sovracapacità e rigidità sono determinati da un **eccesso di capacità produttiva, collegato all'impossibilità di adattamento nel breve termine dei costi fissi che ne derivano**, quali i costi della "struttura aziendale", e che risultano quindi parzialmente sottoutilizzati. Ciò è causato tipicamente da **un eccesso di capacità produttiva rispetto alle possibilità di collocamento sul mercato**; solitamente la sovracapacità per una singola impresa si collega a una sovracapacità a livello dell'intero settore, determinata, a sua volta, dalla ricerca di economie di scala, da una caduta della domanda globale, dall'ingresso di nuovi concorrenti, dall'esistenza di elevate barriere all'uscita.

Modello di business più costoso con una elevata componente di costi fissi

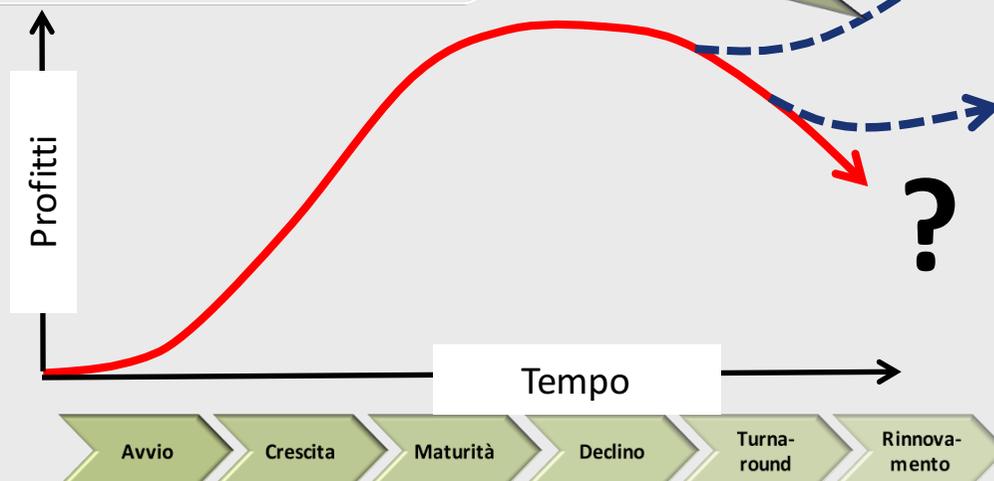
Sviluppo degli impieghi troppo modesto per assorbire la progressiva eccedenza di "capacità produttiva"

Applicazioni di logiche AQR anche alle banche minori con conseguente aumento del costo del rischio nel caso di clientela che non soddisfa i requisiti di bancabilità (maggiori rettifiche e maggiore assorbimento di capitale)

Progressiva sostituzione della clientela storica ("di relazione")



Turnaround
scelta o necessità?

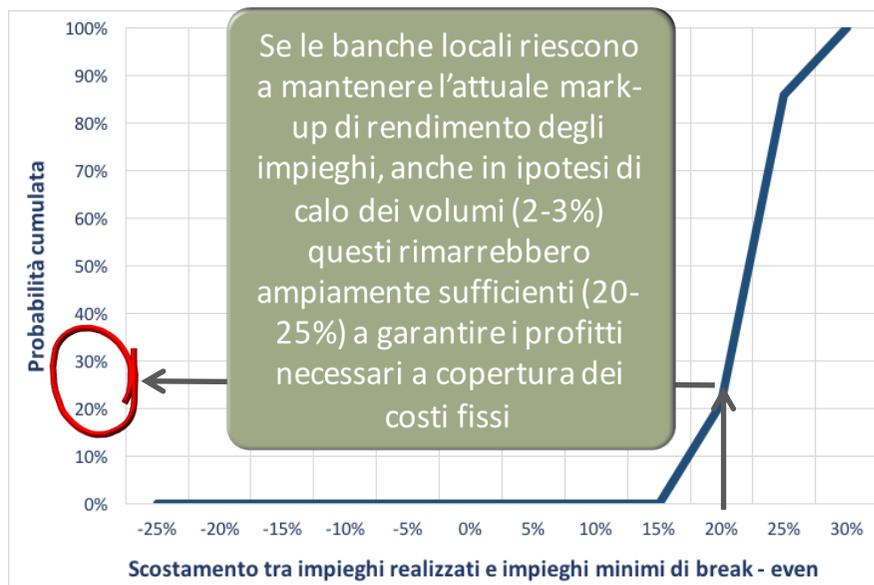




I risultati di scenari possibili mediante simulazione Monte Carlo

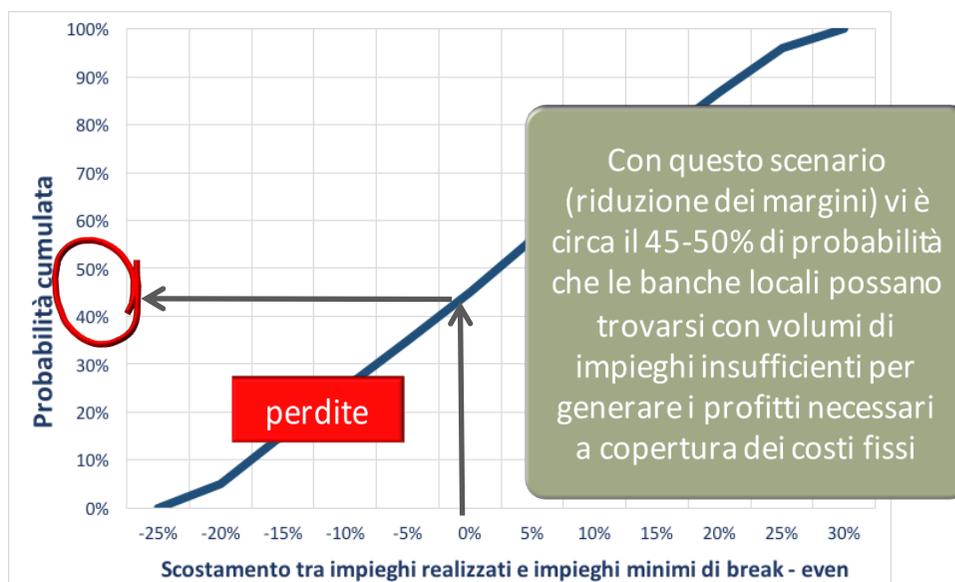
PRIMO SCENARIO

- Mantenimento dei tassi di impiego e di provvista sui livelli attuali (valori di simulazione compresi tra il min e il max dei tassi applicati dalle small)
- Dinamica degli impieghi in calo con lo stesso trend del 2015
- Una componente fissa dei costi operativi pari all'80% del totale
- Un costo del rischio "normalizzato" pari a 100bp



SECONDO SCENARIO

- Riduzione dei tassi di impiego sui livelli delle big e delle middle come risposta "difensiva" all'attacco dei concorrenti (valori compresi tra il min e il max delle banche big e middle)
- Dinamica degli impieghi in calo con lo stesso trend del 2015
- Una componente fissa dei costi operativi pari all'80% del totale
- Un costo del rischio "normalizzato" pari a 100bp

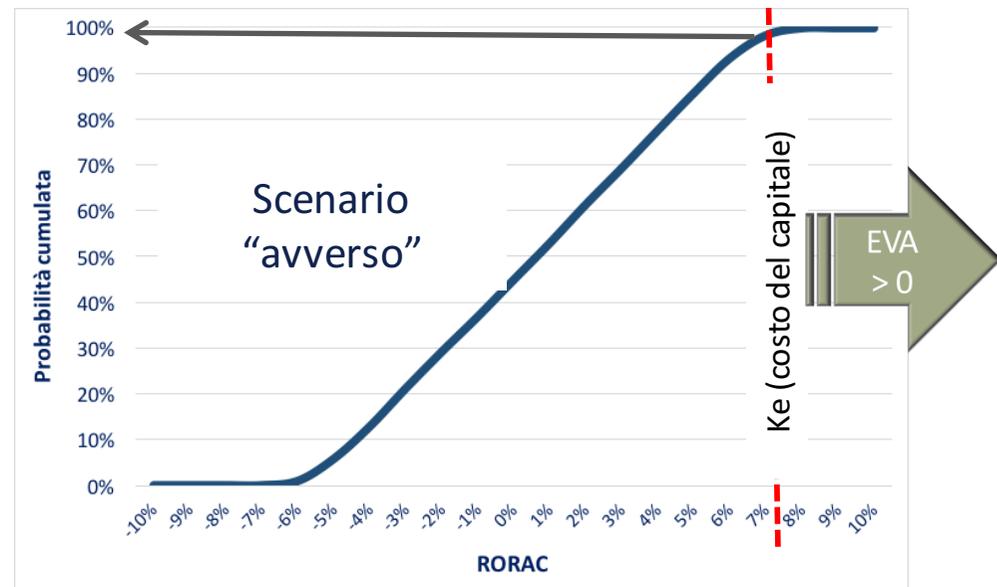
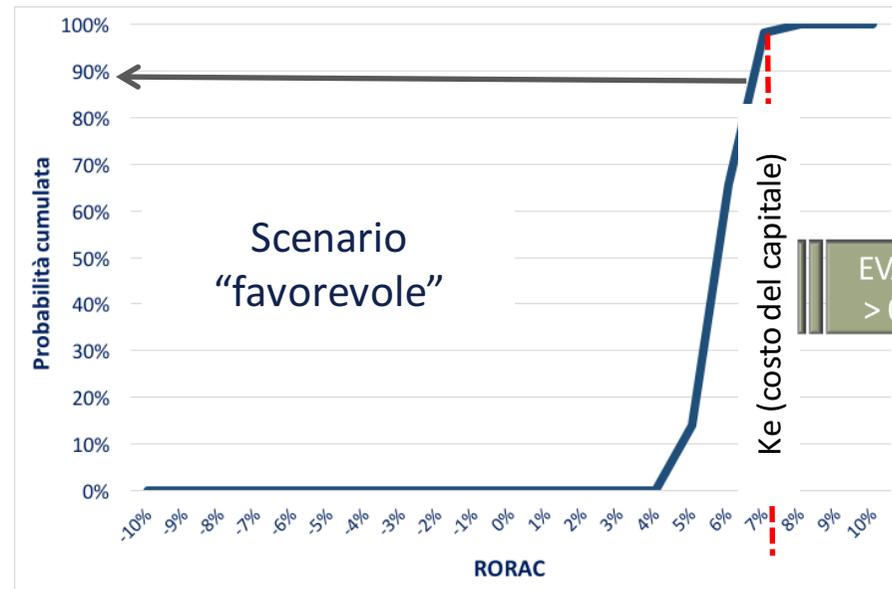


I risultati di scenari possibili mediante simulazione Monte Carlo

Vista l'elevata correlazione tra volumi intermediati e redditività, la probabilità di ottenere livelli di redditività soddisfacenti (obiettivo EVA[©] > 0) sono al quanto scarse anche nell'ipotesi dello scenario più favorevole. Sulla base della simulazione "Monte Carlo", la probabilità di ottenere dei risultati economici tali da portare ad un EVA[©] positivo è stimata:

- inferiore al 8% in caso di scenario "favorevole"
- inferiore al 1% in caso di scenario "avverso"

Indipendentemente quindi dalla capacità delle banche locali di mantenere gli attuali "mark-up" di marginalità rispetto alle banche maggiori, in assenza di una significativa crescita degli impieghi, l'elevata incidenza dei costi operativi vanifica buona parte delle buone performance ottenute dal lato dei proventi operativi.



Ieri...

Obiettivo:
mantenimento dei margini unitari (elevati) e delle quote di mercato "retail" mediante una sempre maggiore valorizzazione della relazione

...domani ?

BANCHE LOCALI

BANCHE LOCALI

GRUPPI BANCARI con operatività a livello nazionale

GRANDI GRUPPI BANCARI con operatività nazionale e estera

Maggiore differenziazione dei modelli di business tra banche locali e grandi gruppi

Le "middle" e le "big" si stanno orientando verso modelli di business sempre più simili tra loro

GRUPPI BANCARI con operatività nazionale e estera

GRANDI GRUPPI BANCARI con operatività nazionale e estera

Obiettivo:
economie di scala per l'abbattimento dei costi (dal 2011 le tre "big" hanno ridotto di circa 45.000 unità i dipendenti e chiuso circa 5300 sportelli)

Conclusioni

- E' indubbio che il modello di business fin qui adottato dalle banche locali ha consentito delle performance nettamente superiori a quanto realizzato dalle banche maggiori
- Negli ultimi dieci anni le banche locali si sono fortemente concentrate sulla gestione di una serie di cambiamenti in risposta soprattutto ad eventi esogeni (crisi economica, cambiamenti normativi, difesa/aggressione ad altri competitors, etc.) ma poco è stato fatto per adeguare il modello di business ai cambiamenti sociali, culturali, economici e tecnologici.
- La redditività passata è stata fortemente condizionata da una relazione cliente-banca basata molto sulla fiducia e sulla scarsa propensione da parte dei clienti al cambiamento.
- I clienti sono sempre più fisicamente lontani dalla banca per cui "il valore della relazione" diventa un concetto sempre più sfumato e progressivamente privo di significato (e quindi "di valore").
- E' stato in parte eroso il rapporto fiduciario verso la banca locale.

E quindi?

Alla luce degli inevitabili cambiamenti che (o soprattutto) le banche locali dovranno affrontare si possono immaginare innumerevoli strategie (crescere, diversificare, specializzare, etc.), non so qual è quella giusta, la migliore o la più efficace.

A mio giudizio è però fondamentale che torni ad emergere il ruolo determinante che il “sistema banca” può giocare nel complesso sistema di relazioni su cui si basa lo sviluppo sociale ed economico di un paese e valorizzarne così l'utilità.

Perché ciò accada è però necessario che le banche locali sappiano mantenere la credibilità e la fiducia del proprio territorio, elementi indispensabili e da cui nessuna banca può prescindere.

... grazie per l'attenzione

Lorenzo Rigodanza

lorenzo.rigodanza@me.com

Cell. 334 8483818