



BPBARI 2020 - 2024

Nuovo Business Model



Draft for discussion

Servizio Marketing Strategico

EXECUTIVE SUMMARY

Contesto di riferimento

Il contesto bancario sta vivendo un periodo di forte evoluzione dettato da fattori evolutivi interni (es. multibancarizzazione, digitalizzazione ...) ed esterni (es. spopolamento piccoli centri, effetto *social*, ...). L'evoluzione del contesto ha ripercussioni sulla tipologia di esigenze della clientela che ridisegnano i *target* "aggredibili" e le modalità di proposizione commerciale. I *player* bancari stanno cercando di sfruttare questi *trend* tramite la revisione dell'offerta e dei propri modelli di servizio.

Il posizionamento di BPB

BPBari oggi serve *target* di clientela con esigenze finanziarie non evolute e a bassa redditività mediante un modello distributivo generalista e con forti margini di efficientamento.

Nuovo Business Model

BPB dovrà evolvere il proprio Modello di *Business* prevedendo l'evoluzione da "Banca Generalista" ad un rinnovato modello di "Banca del territorio" con un approccio specialistico e distintivo. Tale approccio necessita anche di una maggior focalizzazione verso nuovi *target* di clientela, incrementando la presenza sui canali diretti

Nuovo Modello di Servizio

L'attuazione del nuovo Modello di *Business* dovrà essere declinata mediante un rinnovato Modello di Servizio, finalizzato a:

- riorganizzare il Modello distributivo, soprattutto in merito alla necessaria revisione delle strutture di Area territoriale e Distretto
- focalizzare l'attenzione commerciale su specifici segmenti di clientela
- introdurre nuovi ruoli commerciali (specialistici) e nuove logiche di portafogliazione
- prevedere nuovi *format* di Filiali (nuova composizione risorse e logistica)
- rafforzamento dei canali diretti
- incrementare la diffusione di servizi specialistici con particolare attenzione all'*Asset Management* e a strumenti *capital light*

NEGLI ULTIMI ANNI IL MERCATO BANCARIO HA SUBITO UNA FORTE EVOLUZIONE, CON RINNOVATE ESIGENZE DEL CLIENTE ...

Da un mercato con presenza di sole banche, tradizionali ...
(fino ai primi anni 2000)

La Banca era l'unico **soggetto** che permetteva al cliente di scambiare denaro, forte anche della **fiducia** che questi riponeva nelle stesse, **senza interferenze di altri soggetti** e con un mercato **impattato in maniera light dalla regulation**.

Arena competitiva

- 😊 Banche tradizionali
- 😊 Regulation semplice
- 😊 Forte fiducia del Cliente

Temi critici

- Territorialità

... all'arrivo di altre tipologie di istituti finanziari ...
(dal 2000)

Avvento di **altri player finanziari, banche online su tutte** che hanno ingenerato una guerra sui prezzi, accompagnate da **player assicurativi e player extrabancari** (es. Sisal) che iniziavano ad entrare su specifici *business* bancari.

- 😞 Banche tradizionali e *online*, assicurazioni e *players* extra bancari
- 😞 Regulation meno semplice
- 😊 Forte fiducia del Cliente

- Canali
- Pricing

... fino all'iper competizione odierna.
(today)

Mercato reso ulteriormente aperto dall'avvento delle **fintech** e potenzialmente aggredibile anche dai **big players online (Mercato GAFa)**, grazie anche ad una **regulation dedicata** (PSD2), con uno scenario di sempre **maggior sfiducia** da parte del Cliente.

- 😞 Ipercompetizione con avvento delle *fintech*
- 😞 Regulation complessa
- 😞 Forte sfiducia del Cliente

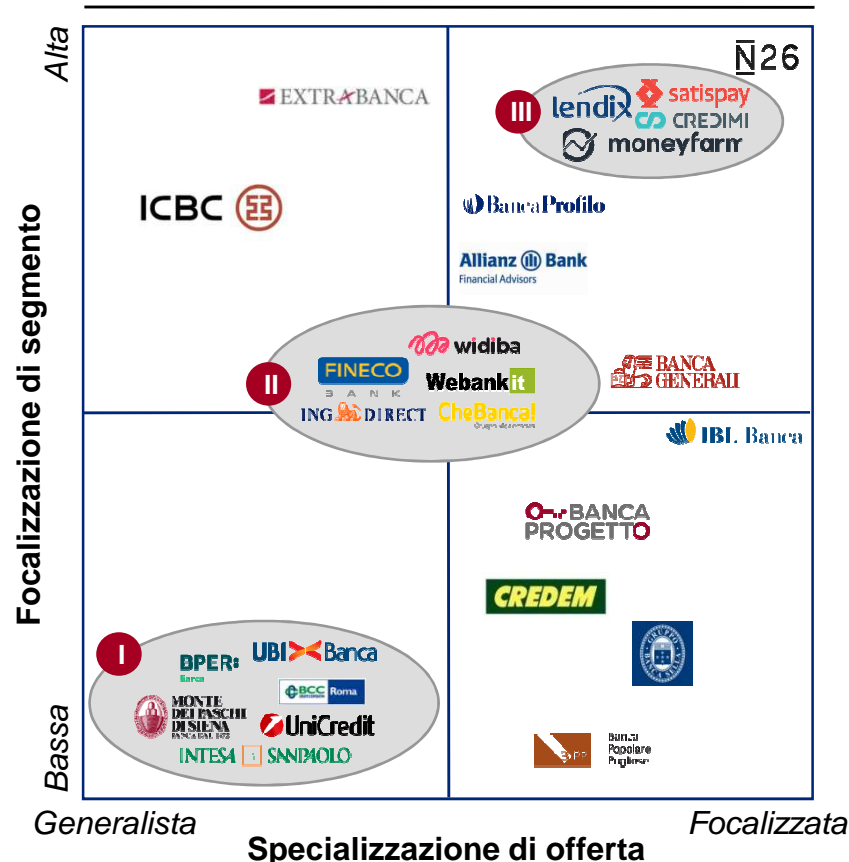
- Tecnologia/Innovazione
 - Time to market
 - Processi

... CHE STANNO GUIDANDO UN RIPOSIZIONAMENTO DEI PLAYERS CON RELATIVO RINNOVATO ASSETTO DI MERCATO ...

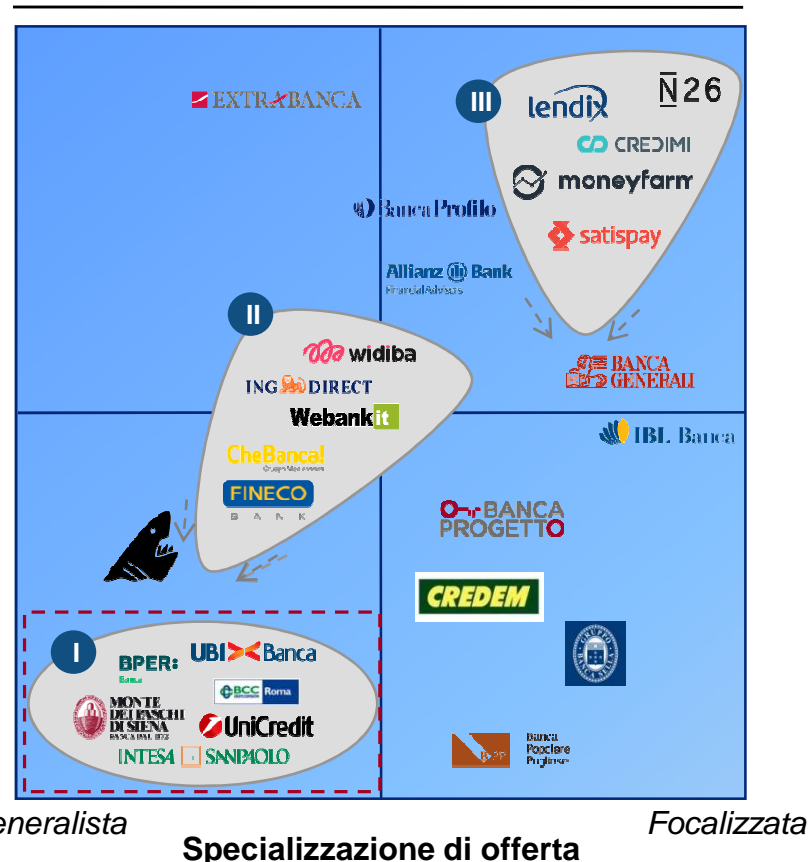
Perimetro analisi: principali banche italiane e *Fintech*

☐ Focus slide successiva

Come si distribuiscono le principali realtà finanziarie ...



... e quali *trend* sono attualmente in corso

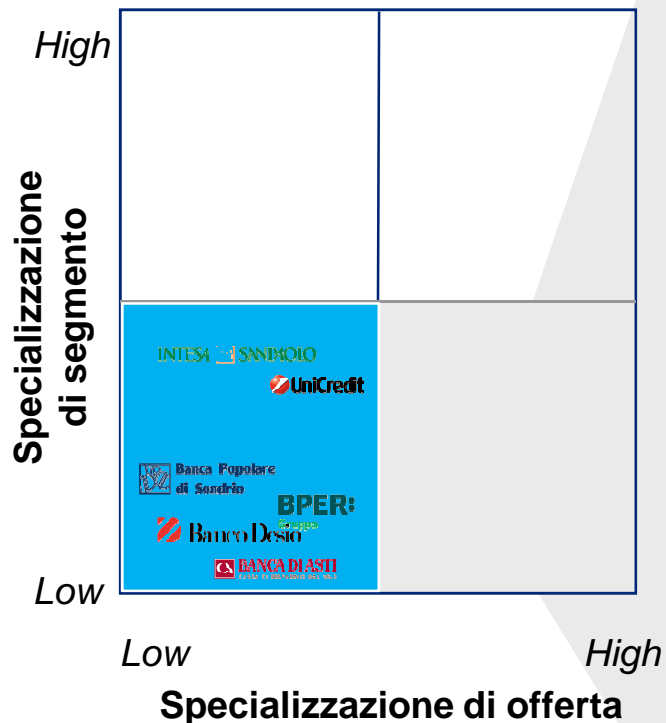


- I** Le banche territoriali e tradizionali sono **generaliste** con un'ampia offerta in evoluzione dedicata a tutti i segmenti di clientela ...
- II** Banche **online** con **media specializzazione** sia lato cliente (escludono imprese e *mass*) che lato offerta, prevalentemente raccolta ...
- III** Le **Fintech** hanno una **specializzazione molto alta**, dovuta ad una clientela *target* digitalizzata e ad un'offerta limitata al *core business* ...

- I** ... il **trend** in corso rafforza la **posizione generalista**, puntando ad una maggior specializzazione trasversale
- II** ... **tendono ad ampliare il proprio bacino clienti** con l'apertura di filiali e **estendendo orizzontalmente l'offerta** (impieghi)
- III** ... **cercano di estendere i target di clientela serviti** puntando a *partnership* mirate (es. banche)

... TRA CUI IL MODELLO "GENERALISTA" CHE INCLUDE SIA BANCHE SISTEMICHE CHE TERRITORIALI ...

Oggi BPBari presidia il modello "generalista" in un'arena competitiva ...



...caratterizzata da due tipologie di Banche...

Banche Sistemiche

... con differenti fattori "vincenti"

- Elevato **reach** territoriale (considerevole quota di mercato in molte regioni)
- Scala del business**
- Struttura **cost efficient**
- "Macchina gestionale" **efficiente** (fabbriche prodotto interne, processo credito automatizzato e tempestivo ...)

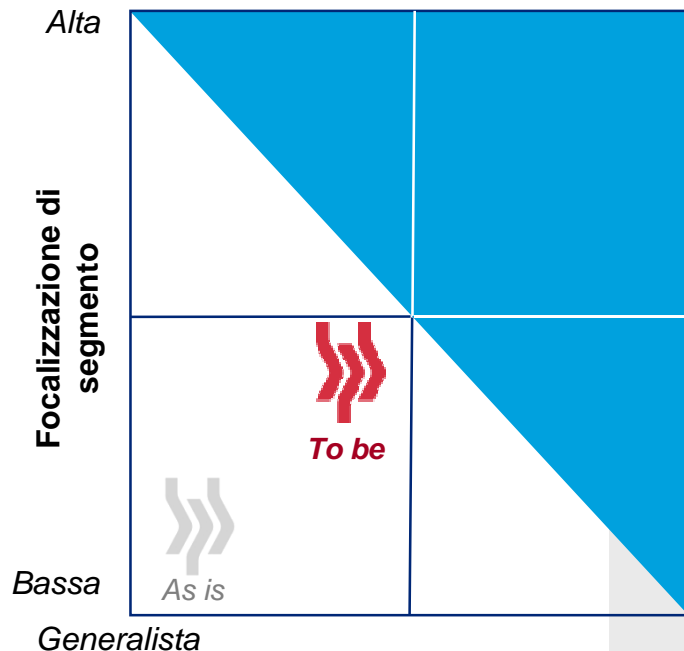
Banche Territoriali

- Presenza territoriale in regioni con alta contribuzione al PIL nazionale**
- Struttura **cost efficient**
- Modello capital light** (bassi assorbimenti e creazione di valore)
- "Macchina gestionale" **efficiente** (processi snelli e standardizzati, "catena corta" e elevata digitalizzazione)

Focus BPB

... RISPETTO ALLE QUALI BPB RISULTA NON ALLINEATA SUI PRINCIPALI "FATTORI VINCENTI" ...

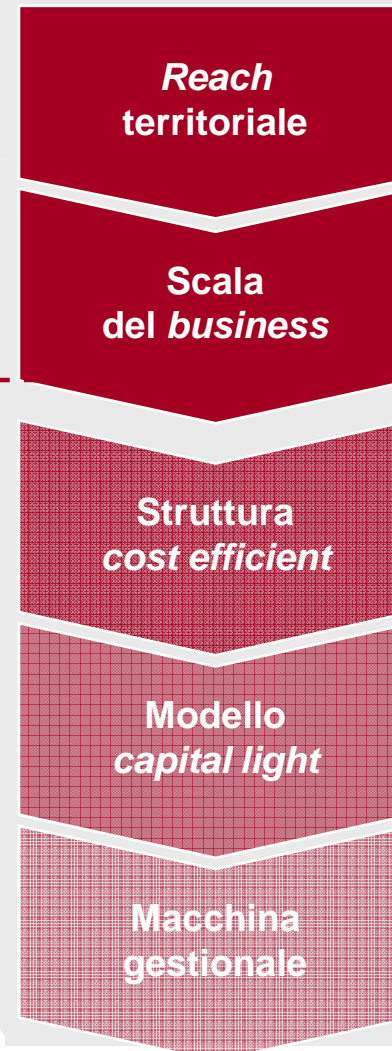
BPB deve evolvere rispetto ad un'arena competitiva ...



Specializzazione di offerta

BPBari deve **rimanere una banca territoriale**, cercando una **maggiore specializzazione di segmento** (Privati e PMI), recuperando di conseguenza **profittabilità strutturale tramite la riduzione del cost to serve e l'incremento della redditività della clientela con una revisione sostanziale dei processi e della customer journey**

... in cui sono "vincenti" specifici fattori ...



... su cui BPB è poco allineata

- BPBari è presente in sole 13 delle 20 regioni d'Italia e con una *market share* quasi sempre inferiore al 5%
- La banca per natura ha un **carattere territoriale**, con conseguente **limitato bacino di azione** sia in termini di Clienti che di relative Masse
- Livelli di *cost income* molto superiori sia alla **media mercato** che al **target di sostenibilità** (<65%)
- Elevati assorbimenti di **capitale**, isoprattutto in relazione alle banche *Retail oriented*, e **anche a "distruzione di valore"** (Raroc < ke)
- Processi inefficienti, caratterizzati da elevata personalizzazione e bassa digitalizzazioni

Aree di intervento per BPB

... PUNTANDO A UN NUOVO MODELLO DI *DELIVERY* PER LA BANCA, CHE NASCE DA SPECIFICI RAZIONALI ASSUNTI

A Modello distributivo

- Implementare un modello a “catena corta”, grazie all’efficientamento delle strutture (ruoli e funzioni), all’introduzione di processi snelli e standardizzati, al fine di garantire una migliore efficacia commerciale
- Particolare attenzione alla rivisitazione dei processi del credito e alla gestione del credito anomalo
- Incrementare la competenza delle risorse commerciali e il livello di servizio al cliente mediante una specializzazione di alcuni gestori su determinati business (specialist di prodotto) e di altri sulla relazione e contatto del cliente (gestori relazione)
- Prevedere percorsi di crescita in linea con le skills e le esperienze maturate dalle singole risorse

B Persone

Canali C

- Ottimizzare la rete di filiali, rafforzando le “Filiali a scala” (centri urbani e congruo numero risorse)
- Portare a regime i Canali Diretti della Banca puntando alla migrazione della transazionalità su ATM/HB e favorendo l’assistenza anche da remoto (web collaboration, ...)
- Rifocalizzare la Banca verso i segmenti a maggior valore e in target rispetto alle proprie caratteristiche, crescendo sui Clienti Retail (Mass - efficientando cost to serve, Affluent/Private junior – incrementando la redditività della relazione, Imprese – migliorando la selezione), mantenendo la relazione con gli upper Private, e ottimizzando le relazioni con la clientela Corporate
 - Incrementare la diffusione di servizi specialistici in linea con i bisogni della clientela in target (Asset Management, Advisory imprese, ...)

Offerta / segmento D

Quali razionali alla base delle scelte del nuovo business model

LA BANCA DOVRÀ CARATTERIZZARSI DI UN MODELLO DI SERVIZIO E UN'OFFERTA COERENTE CON LA *MISSION*, ...



Clienti core

- **Persone fisiche:** prevalentemente clientela *mass, affluent e low private*
- **Imprese:** piccole e medie imprese
- **Enti territoriali**



Modello di servizio

- **Gestione diffusa di tutta la base clienti**, con particolare attenzione alla relazione e alla conoscenza dei bisogni della clientela, nonché alla *customer experience*
- **Ampliamento delle autonomie territoriali** (*pricing*, poteri delegati, ...)
- **Multicanalità integrata** (es. online, *mobile banking* e ATM Evoluto)
- **Incremento delle figure specialistiche** (nuovi ruoli) finalizzate alla proposizione di un servizio qualificato ad alto valore



Mission

"Banca votata allo sviluppo della clientela e del territorio di riferimento attraverso un'offerta volta a soddisfare le esigenze e una gestione attenta delle relazioni "

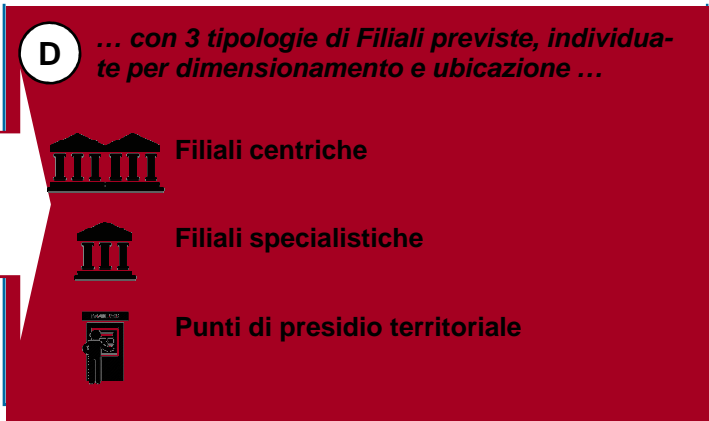
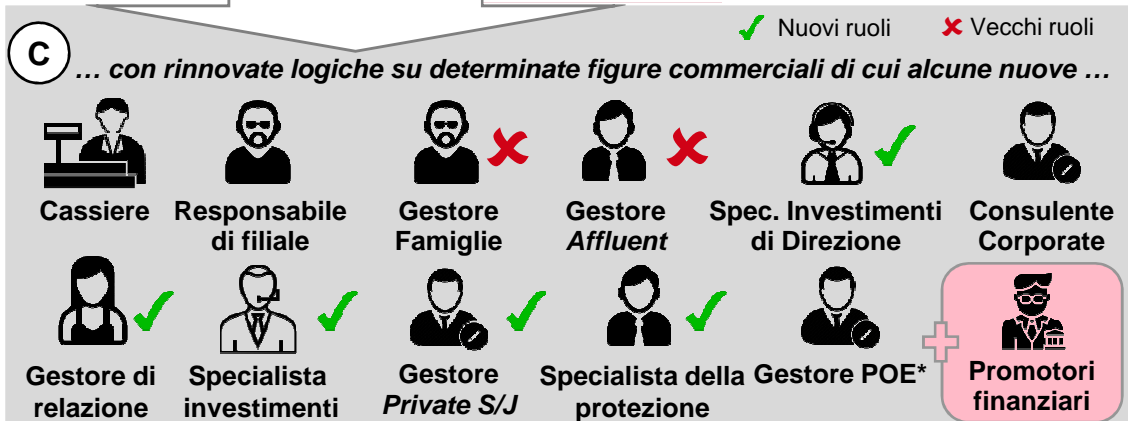
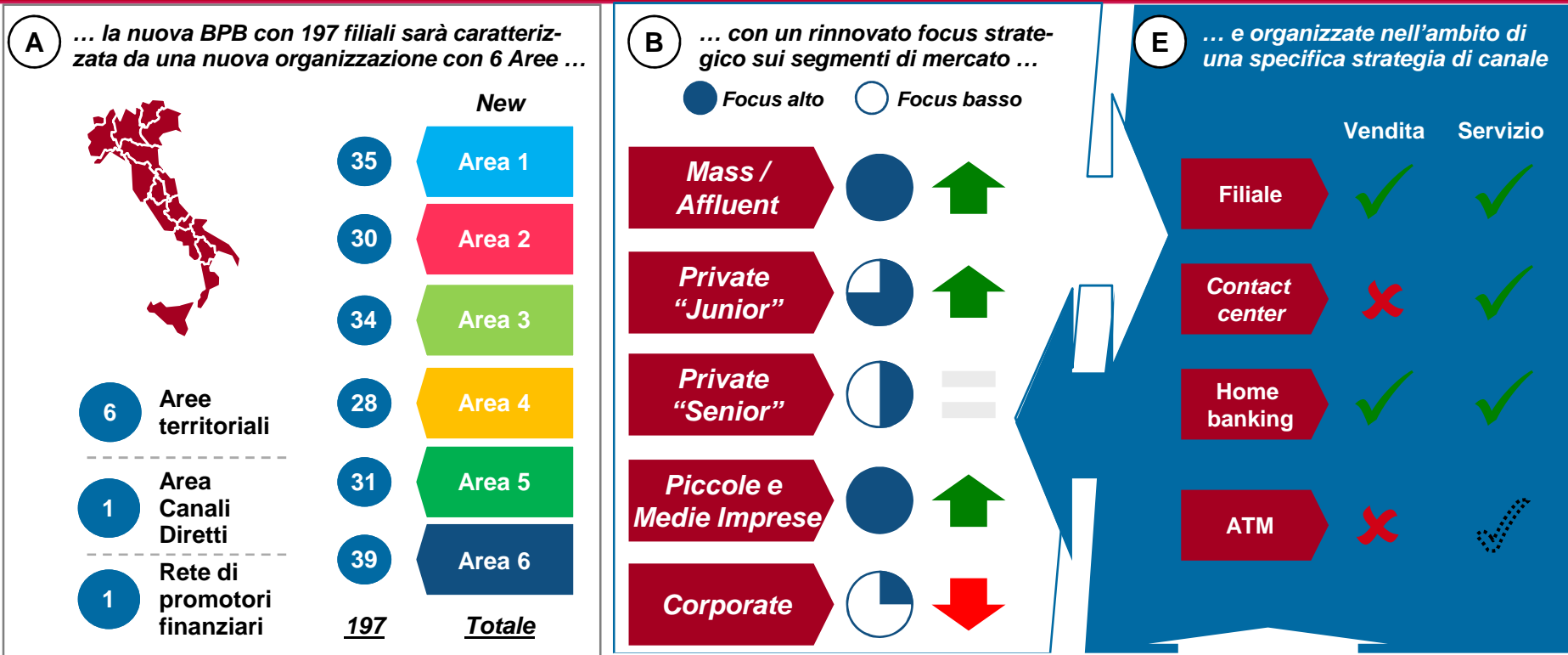


Principali Prodotti/Servizi

- **Monetica** (carte, POS)
- **Mutui residenziali**
- **Credito di terzi:** Prestiti personali, CQ, Factoring,...
- **Finanziamenti *capital light* POE**
- **Bancassurance** danni
- **Asset Management** (risparmio gestito, assicurativo vita, ...)

Focus su filiere produttive / settori economici trainanti dei territori core attraverso un'offerta dedicata

... PARTENDO DA UN NUOVO MODELLO DI *DELIVERY* (COMMERCIALE E DI SERVIZIO)



*Residenti, Multi filiale e dedicati al credito anomalo

A

LA DEFINIZIONE DELLE NUOVE AREE PASSA DALL'ANALISI DI SPECIFICI INDICATORI RELATIVI ALLE FILIALI ...



INDICATORI QUANTITATIVI

MARGINALITA'	DISTANZA DA FILIALE PIÙ VICINA	VOLUMI (PBL)	NUMERO CLIENTI	DIMENSIONE (HC)	LIVELLI DI TRANSAZIONALITÀ
Margine di contribuzione finanziario¹ negativo o margin e di intermediazione gestionale pro capite ove margine di contribuzione finanziario positivo	Bassa distanza da filiale più vicina (soprattutto su aree urbane, metropolitane dove sensibilità alla distanza è maggiore)	Basso livello di PBL ed incidenza di raccolta "pregiata"	Limitato numero di clienti e incidenza di clientela a valore (<i>Affluent, Private, SME</i>)	Filiali di piccole dimensioni (dimensioni più rilevanti se distanza contenuta)	Bassi livelli di transazionalità (per limitare impatto su clienti "filiali-centrici" e a maggior rischio <i>attrition</i>)



INDICATORI QUALITATIVI E VINCOLI

- Presenza di **tesoreria**
- **Investimenti** per lavori di ristrutturazione
- Presenza di **cassette di sicurezza**
- **Conoscenza** territorio
- Area con **potenziale**
- **Presenza in territori no core con numero esiguo di filiali distanti tra loro nelle regioni**

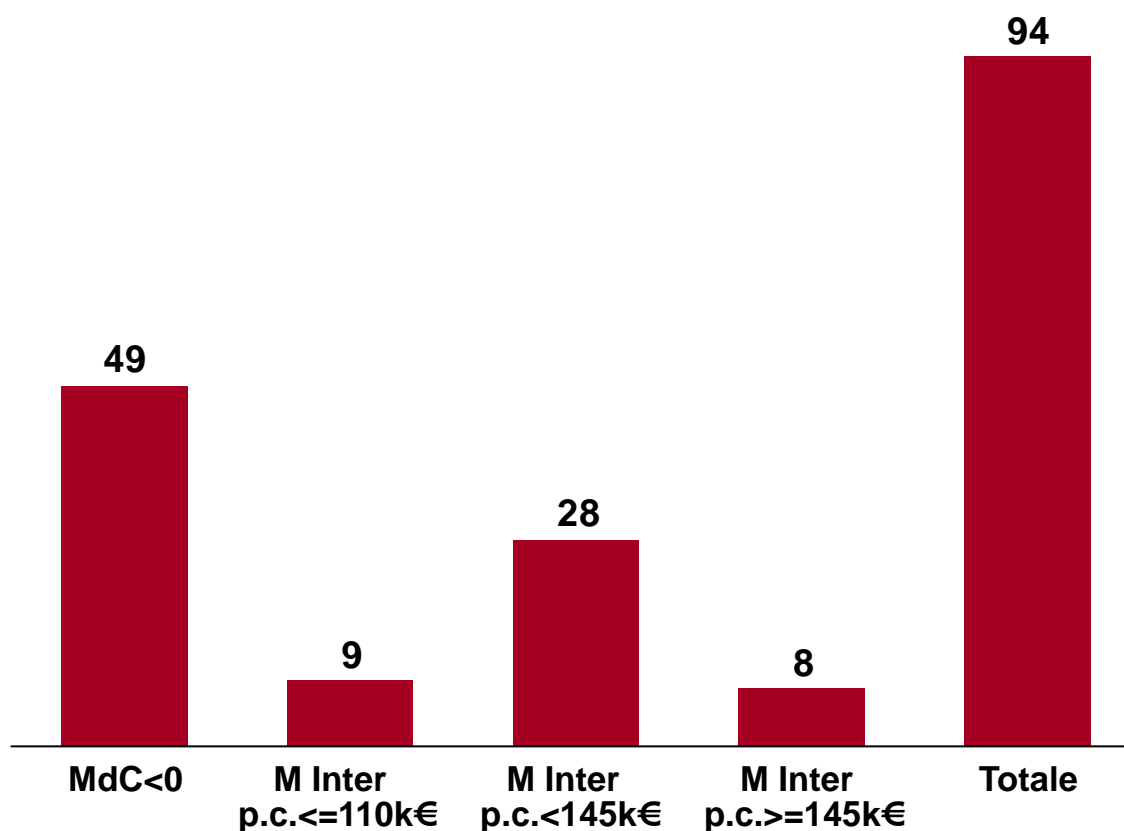
1. Margine di contribuzione gestionale calcolato con una normalizzazione del contributo del costo del credito assunto pari alla perdita attesa delle posizioni non deteriorate, una normalizzazione del contributo al margine di interesse scorporando quello dei crediti deteriorati e una valorizzazione positiva per le filiali che registrano eccesso di raccolta rispetto alla soglia definita

A

... CHE PORTA AD INDIVIDUARE 94 FILIALI ...

Distribuzione Filiali per Marginalità

Numerosità


 Efficien-
tamenti
(N°)

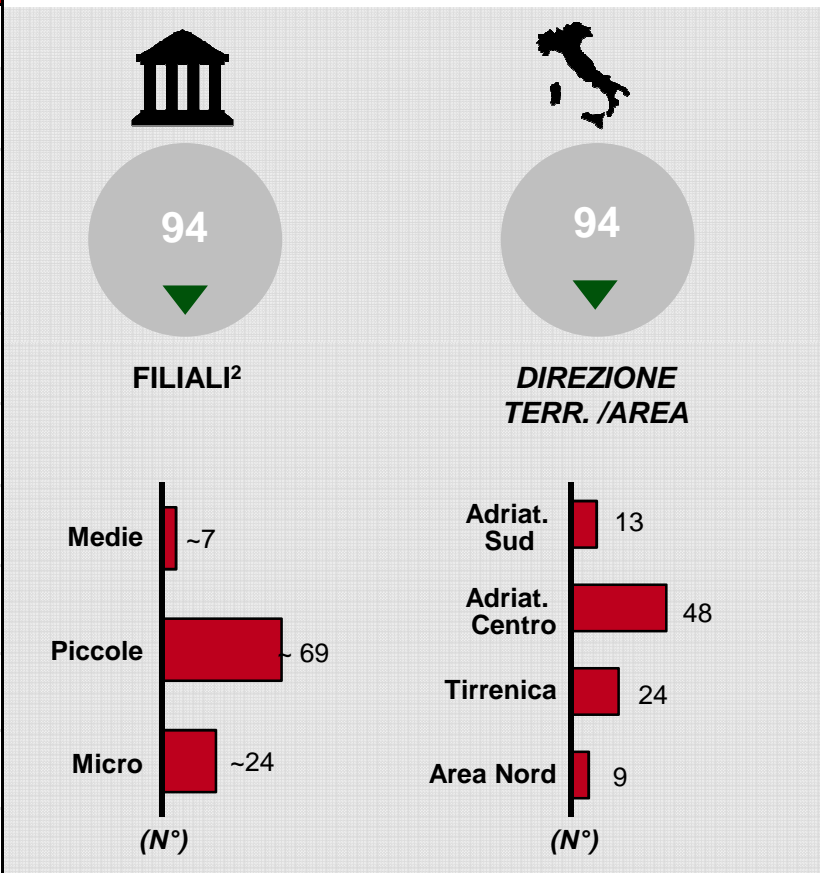

Delle filiali n. 94 scelte nel piano di razionalizzazione ve ne sono:

- n. 58 non profittevoli, ovvero si collocano sotto la soglia dei costi (Margine Contribuzione Finanziario<0 o se positivo Margine di Intermediazione Gestionale p.c. inferiore a 110 k€)
- n. 28, seppur superiori alla soglia costi, presentano un Margine Intermediazione Gestionale p.c. inferiore alla media Banca (<145 k€)
- n. 8 con Margine Intermediazione Gestionale p.c. superiore alla media Banca (>=145 k€)

A

... AL FINE DI GARANTIRE UN EFFICIENTAMENTO DELLA RETE BPB, ...

Regione	N° Filiali Sist. ¹	N° Filiali BPB as is	% Quote mkt BPB as is	Hp. Chius.	% sul tot BPB	N° Filiali BPB to be	% Quote mkt BPB to be
Abruzzo	411	97	23,6%	39	40,2	58	15,6%
Puglia	784	76	9,7%	12	15,8	64	8,3%
Molise	41	3	7,3%	0	0	3	7,3%
Campania	612	43	7,0%	10	23,3	33	5,5%
Basilicata	125	33	26,4%	7	21,2	26	22,0%
Marche	392	17	4,3%	9	52,9	8	2,1%
Calabria	69	7	10,1%	6	85,7	1	1,6%
Lombardia	1.068	5	0,5%	4	80,0	1	0,1%
Lazio	1.192	5	0,4%	2	40,0	3	0,3%
Emilia Romagna	516	3	0,6%	3	100,0	-	-
Veneto	308	2	0,6%	2	100,0	-	-
Totale	5.518	291	5,3%	94	32,3	197	3,6%



1. Numero Filiali Sistema al 31.12.2018 inclusive di BPB

2. Cluster HC: Micro: 1-2; Piccole: 3-5; Medie: 6-10; Grandi 10-16; Extra: 16+;

3. Applicazione Dimensionamento Nuovo Modello di Business, netti considerando solo impieghi in filiale accorpante



**Quali razionali alla base della scelta di suddividere
la Rete in 6 Aree Territoriali?**

1. Omogeneità in termini di numero di filiali, masse gestite e risorse impiegate che crea un equilibrio tra le diverse aree
2. L'individuazione di Aree caratterizzate da una media di ~35 filiali consente la gestione di una distanza media tra filiali e sede dell'Area di ~40 Km (a meno delle filiali outlier). Questo facilita notevolmente la gestione delle diverse filiali da parte dei team d'Area, nonché del Responsabile
3. Una maggior focalizzazione territoriale favorisce una conoscenza più profonda dello stesso, anche da parte del Responsabile di Area
4. Aree con un numero di filiali minori consentono di valorizzare la "catena corta" necessaria vista l'eliminazione dei Distretti

A

FOCUS DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DELLE AREE


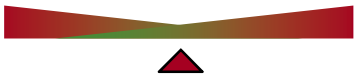







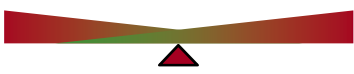




B ... DA UN RINNOVATO *FOCUS* STRATEGICO SUI SEGMENTI DI MERCATO, ...

	Strategia	Principali <i>challenge</i>	Prodotti <i>core</i>	Strumenti	Livello formazione
 Mass e Affluent	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescere efficientando il <i>cost to serve</i> ▪ Migliorare le masse per dipendente e la relativa redditività 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento <i>cross selling</i> ▪ Gestione di tutti i Clienti ▪ Incrementare la distribuzione di risparmio gestito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mutui/Prestiti ▪ Monetica ▪ Danni ▪ Gestito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Campaign Management</i> ▪ <i>Vademecum</i> gestione clienti ▪ Ptg. modello 	 <p>Necessaria formazione gestione Cliente e risparmio gestito</p>
 Private "junior"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementare il numero di clienti con patrimonio tra 200 e 500 k€ estraendone più valore 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento considerevole <i>Bancassurance</i> e Gestito ▪ Gestione tassi Raccolta ▪ Incremento prodotti accessori es. <i>Monetica, HB, ...</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conti/TD ▪ <i>Monetica (premium)</i> ▪ Gestito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Campaign Management</i> ▪ Piattaforma <i>wealth management</i> 	 <p>Necessaria massiccia formazione specialistica</p>
 Private "senior"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenere le relazioni incrementandone la redditività 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento considerevole peso <i>Bancassurance</i> e Gestito ▪ Gestione tassi Raccolta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Campaign Management</i> ▪ Piattaforma <i>wealth management</i> 	 <p>Necessaria massiccia formazione specialistica</p>
 Piccole e Medie Imprese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementare la base clienti attiva (con nuovi ingressi e una maggior penetrazione prodotti dei già clienti) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento <i>cross selling</i> ▪ Presidio tassi attivi ▪ Presidio credito anomalo ▪ Gestione di tutti i Clienti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Capital Light</i> ▪ <i>Factoring /Leasing</i> ▪ <i>Monetica</i> ▪ Danni 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Campaign Management</i> ▪ Finanza agevolata 	 <p>Necessaria formazione tecnica</p>
 Corporate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disintermediare progressivamente, gestendo le posizioni <i>top</i> dalla direzione in ottica di <i>value creation</i> e gestendo in Rete la clientela selezionata 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidio tassi attivi ▪ Presidio RWA e bilanciamento B/t e M-L/t ▪ Presidio credito anomalo ▪ Sviluppo <i>corporate finance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strumenti alternativi di finanziamento (MiniBond) ▪ <i>Advisory</i> ▪ Fin. strutturata 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Campaign Management</i> ▪ Piattaforma Prometeia 	 <p>Necessaria massiccia formazione tecnica (pricing, RWA ...)</p>

C ... DA UNA REVISIONE DEI RUOLI COMMERCIALI (INTRODUZIONE NUOVI RUOLI E *RESHAPE* ESISTENTI), ...

Focus criteri dimensionamento in calce

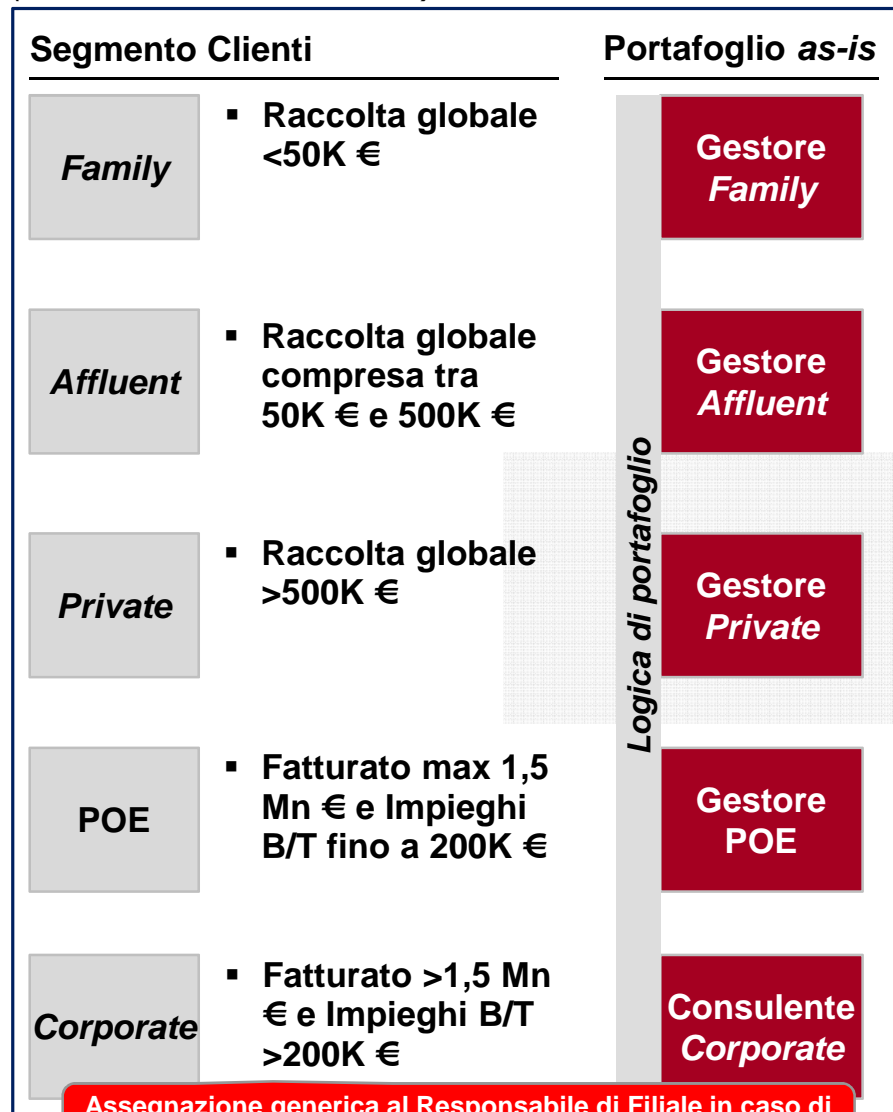
Figura	Mission	Profilo	Ruoli attuali in <i>target</i> per la transizione
 Responsabile	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinamento delle risorse di Filiale per conseguire gli obiettivi assegnati e massimizzare l'efficacia di relazione con la clientela 	Commerciale Tecnico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Figura già presente nel modello <i>as-is</i>
 NEW Gestore di relazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione e sviluppo relazione dei Clienti <i>Family/Affluent</i> e vendita prodotti semplici (c/c, carte, Compass, Mutui, CPI ...) 	Commerciale Tecnico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Addetto famiglia ▪ Gestore <i>Family/Affluent</i> (con maggiore attitudine commerciale)
 NEW Specialista Protezione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulenza su prodotti assicurativi ramo danni, relativa alla protezione della Persona ma anche dell'Azienda (figura che opera <i>cross</i> sui segmenti) 	Commerciale Tecnico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Addetto famiglia (con attitudine commerciale) ▪ Gestore <i>Family</i>
 NEW Specialista investimenti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulenza specialistica su investimenti ai clienti non portafogliati <i>Private</i> e vendita prodotti raccolta diretta e indiretta 	Commerciale Tecnico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestore <i>Affluent</i> ▪ Riqualficati da Direzione (es. <i>WM/Finanza</i>)
 Cons. Corporate - POE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestiscono un portafoglio di clienti <i>Business</i> assegnato garantendo consulenza e assistenza in merito principalmente ai nuovi servizi specialistici a catalogo e al credito agevolato 	Commerciale Tecnico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Figura già presente nel modello <i>as-is</i>
 NEW Cons. <i>Private</i> S/J	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestiscono un portafoglio di clienti assegnatogli offrendo consulenza su eventuali opportunità di investimento assicurando coerenza rispetto ai profili di rischio 	Commerciale Tecnico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Figura già presente nel modello <i>as-is</i> (ad eccezione degli <i>junior</i>, individuati tra gli <i>affluent</i>)



... CON RINNOVATE LOGICHE DI PORTAFOGLIAZIONE, ...

Da logiche di portafogliazione solo "quantitative"
(AFI detenute, fatturato, ...)

... si passa ad un approccio orientato ai bisogni della
clientela



Assegnazione generica al Responsabile di Filiale in caso di assenza requisiti per la nomina del gestore Affluent/POE.



Descrizione	Da quali figure vengono servite?					Figure di Area* e Direzione		Numerosità
	Respon.	Addetto famiglie	Gestore Relazione	Sp. Investimento	POE	Figure d'Area	Sp. Investimento Dir.	
<p>Filiali centriche</p> <ul style="list-style-type: none"> Filiali di grandi dimensioni presenti prevalentemente in centri urbani o ad alto traffico o nei centri periferici "ricchi" e/o con potenziale di mercato Offrono servizi di base e specialistici su tutta la gamma di prodotti e servizi 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	72
<p>Filiali Specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> Investimenti Imprese 	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	90
	<ul style="list-style-type: none"> Offrono servizi base e si avvalgono dello specialista Investimenti di Direzione 	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
<p>Filiali di presidio territoriale</p> <ul style="list-style-type: none"> Filiali <i>light</i>, ubicate nei centri periferici senza massa critica o in prossimità di punti ad alto traffico (es. ospedali) Possono avvalersi dello specialista Investimenti di Direzione 	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	19

Figura prevista solo in 4 di 19 filiali

NOTA: La numerosità delle filiali è al 2021, ovvero post chiusure

* Figure di Area: Consulenti Corporate, Gestori Private, Specialisti Protezione, Gestori POE Multi filiali e Gestore del Credito Anomalo



... E PROSEGUENDO NELL'IMPLEMENTAZIONE DEI PRODOTTI/SERVIZI OFFERTI DAI CANALI DIRETTI

☒ Copertura parziale ✓ Copertura totale ✗ Non collocabile

Portale di vendita

Il portale di vendita è la **piattaforma di e-commerce** della Banca, che, attraverso la sottoscrizione di prodotti con **firma digitale**, supporta:

- la **vendita online** da *internet banking*;
- la **vendita diretta del customer center** in *web collaboration*;

Prodotti	Perimetro prodotti canali diretti
Conto corrente	✓
Time Deposit	✓
Carte di credito	✓
Credito al consumo	☒ Solo prestiti Compass
Risparmio gestito	✗
Assicurazione vita	✗
Assicurazione danni	☒ Solo copertura carte
Mutui	☒

IN RILASCIO NEL 2020:

- **Profilatura MIFID online**
- **Invio raccomandazioni online**
- **Sottoscrizione in web collaboration**

▪ **In rilascio prodotto Casa Aviva (hp. IH '20)**

▪ **Proposizione consulenza Mutui con istruttoria accentrata (processo esclusivamente online)**

Il completamento della Gamma prodotti vendibile online consentirebbe a BPBari di traguardare la strategia multicanale con una *user experience* allineata alle *best in class* del mercato