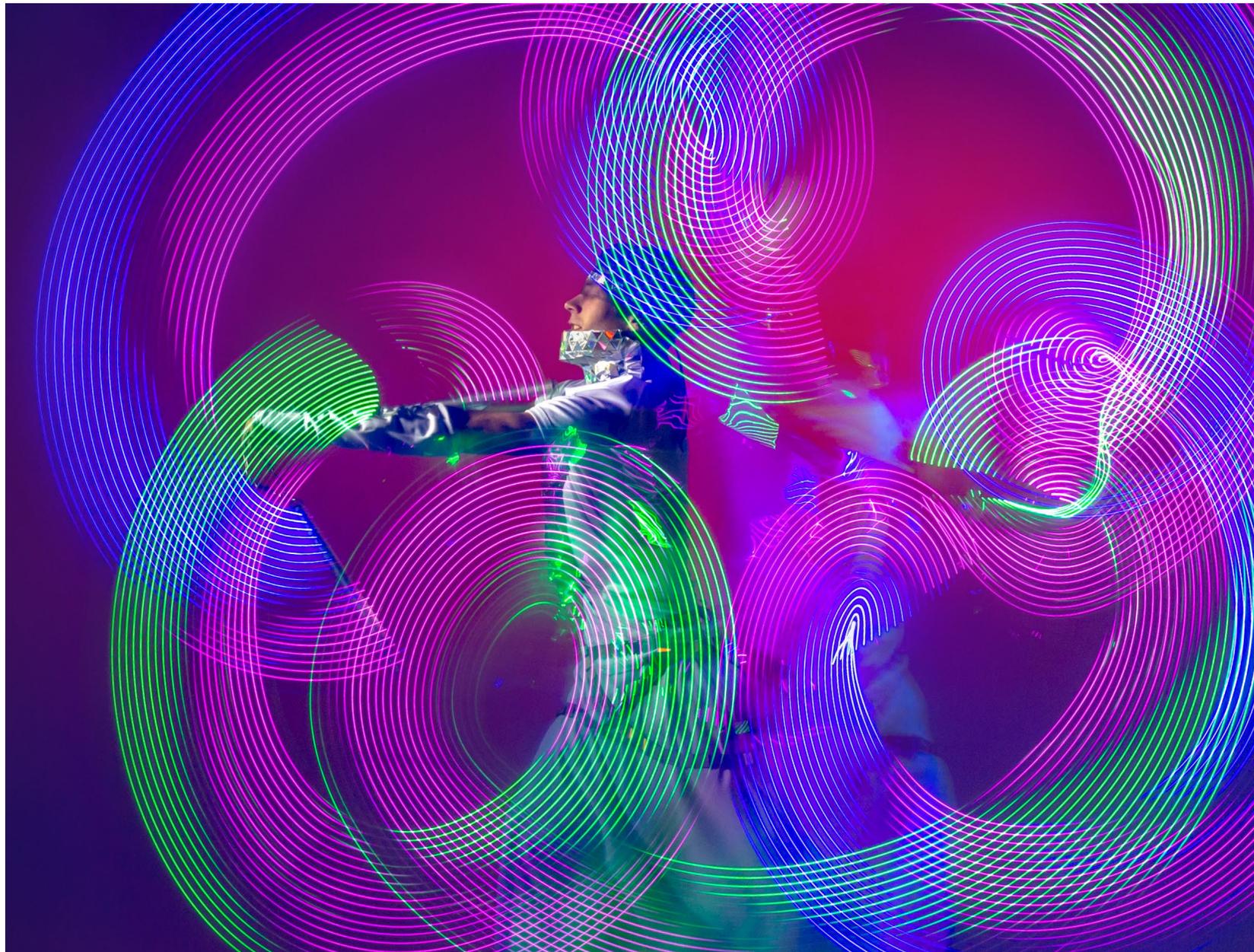


accenture

TWINBANK

Il futuro del banking all'intersezione
tra tecnologia e sostenibilità



Accelerare la Twin Transformation per guidare la ripartenza

Secondo il nostro studio, le aziende «**Twin Transformer**», pioniere nell'adozione del digitale e **nell'implementazione di azioni di sostenibilità, potranno vedere raddoppiati gli utili entro il 2025.**

Uno scenario che conferma **il bisogno da parte del sistema bancario di accelerare il processo di trasformazione.**

Dopo dieci anni, caratterizzati da una profonda crisi e da una regolamentazione in costante cambiamento, **il sistema bancario si trova tuttora in un momento di intensa trasformazione che va accelerato.**

Il processo è attualmente caratterizzato da due fenomeni principali, che riguardano: **la necessità di aggregazione** e la gestione della **compliance normativa** (il cui costo di gestione assorbe oggi tra il 3-5% dell'utile netto). Il settore inoltre ha ancora margine per incrementare gli investimenti in ricerca e sviluppo, che al momento **non raggiungono il 2% del totale degli investimenti italiani in R&D¹** evidenziando, quindi, un'incidenza complessiva sensibilmente inferiore ad altri comparti produttivi.



¹Fonte: Analisi Accenture 2020 su dati Istat e OECD

Innovazione + sostenibilità: la strategia dei leader di domani

Innovazione e sostenibilità pur essendo punti strategici nelle agende di Ceo e C-Level, rimangono a oggi un'opportunità non pienamente colta. Se la **trasformazione digitale** ha guidato l'evoluzione delle aziende negli ultimi dieci anni, il prossimo decennio sarà sicuramente caratterizzato dalla **transizione verso la sostenibilità**.

In Europa, a differenza di altri mercati, l'adozione di strategie sostenibili per cogliere nuove opportunità di business non è ancora un driver di adozione rilevante. **Tecnologia e sostenibilità** sono ancora considerati spesso come due driver indipendenti l'uno dall'altro: il 50% delle maggiori aziende

europee discute sia dei temi di sostenibilità che di tecnologia durante le earnings call, ma **solo il 5% considera i due driver in modo congiunto**². Riteniamo che solo un numero esiguo di aziende, che definiamo «**Twin Transformer**», mostrino una vision unitaria che lega trasformazione digitale e transizione sostenibile. Proprio questi player, pionieri sia **nell'adozione del digitale che nell'implementazione di azioni di sostenibilità avranno probabilità 2,5³ volte superiori rispetto alle altre di recuperare più rapidamente dalla crisi COVID-19 e di essere tra i "leader di domani"**.

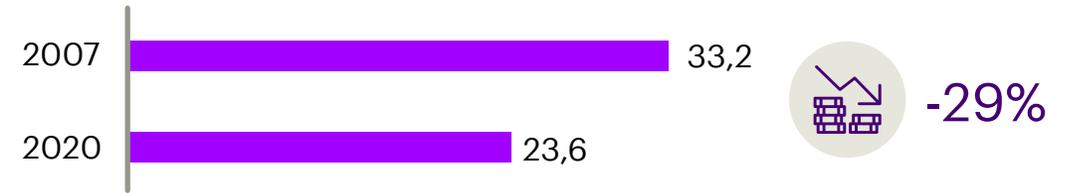


^{2,3}Fonte: Accenture 2021 (The European Double Up: A twin strategy that will strengthen competitiveness)

Il settore ha lavorato sulla razionalizzazione della propria macchina operativa...

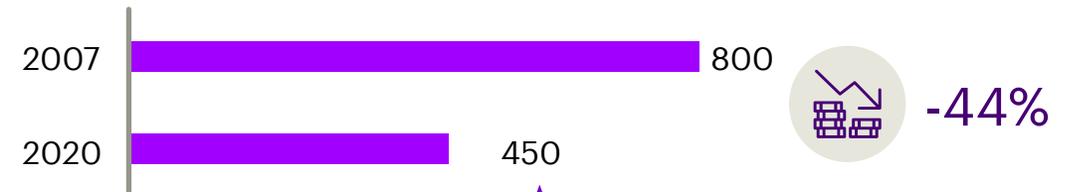
Negli ultimi **10 anni** le filiali non sono più state considerate un driver di crescita imprescindibile...

FILIALI IN ITALIA (MIGLIAIA)



... **4 banche su 10** sono state accorpate o hanno chiuso

BANCHE ITALIANE



134 se consideriamo le banche di credito cooperativo sotto i 3 gruppi nati tra il 2018 e il 2019

Fonte: Banca d'Italia; Prometeia, Previsione dei Bilanci Bancari, Gennaio 2021

... e trasformato il proprio business model senza però incidere in modo deciso sulla base costi...

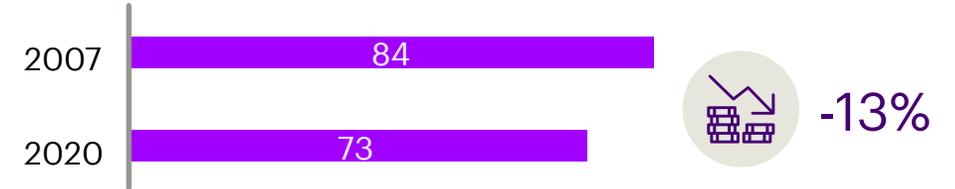
Lo **scenario dei tassi** ha portato a un **nuovo equilibrio di redditività**...

... **il rischio è aumentato** (2007: 0,4% - 2020:1,5%) ma la pulizia dei bilanci iniziata nel 2015 **ne ha ridotto l'esposizione complessiva**...

... **la base costi operativi non ha subito una riduzione** marcata...

... contribuendo a determinare **livelli di cost/income ancora elevati**

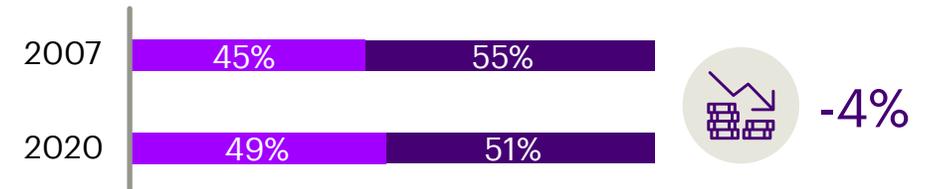
MINTER (€ MLD)



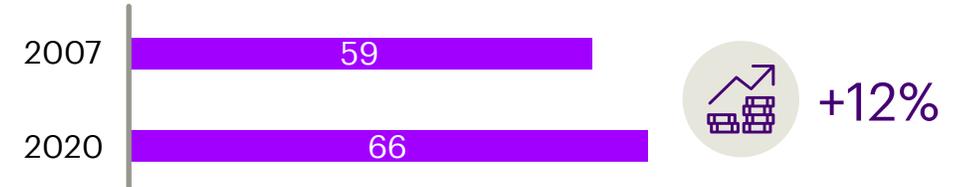
SOFFERENZE (€ MLD)



COSTI OPERATIVI



COST/INCOME

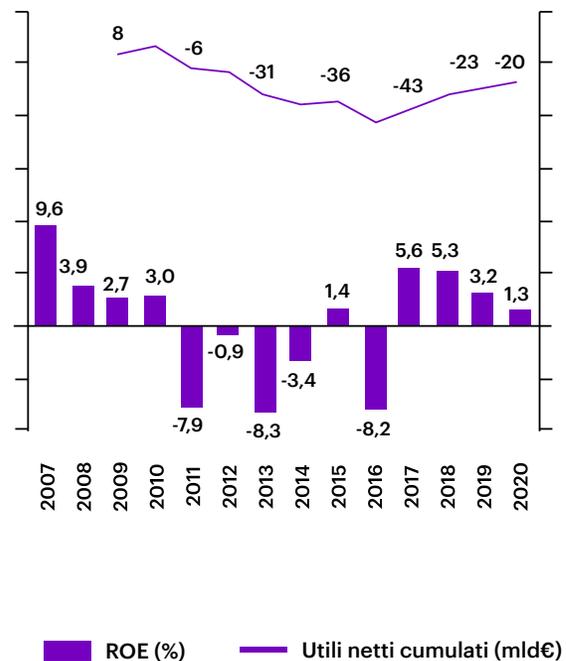


Fonte: Banca d'Italia; Prometeia, Previsione dei Bilanci Bancari, Gennaio 2021

... e non trovando una nuova equity story convincente per il mercato.

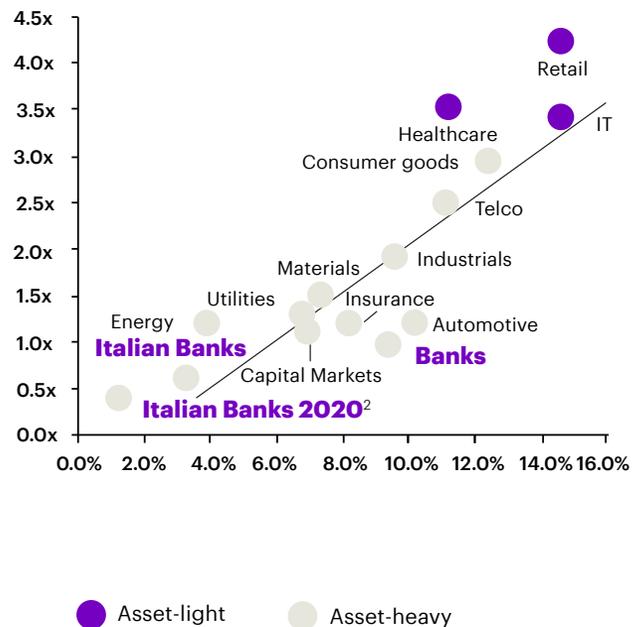
... il **ROE non è più tornato ai livelli pre-2008**, con 20 miliardi di perdite cumulate dal settore dal 2009 ad oggi...

EVOLUZIONE ROE E UTILI



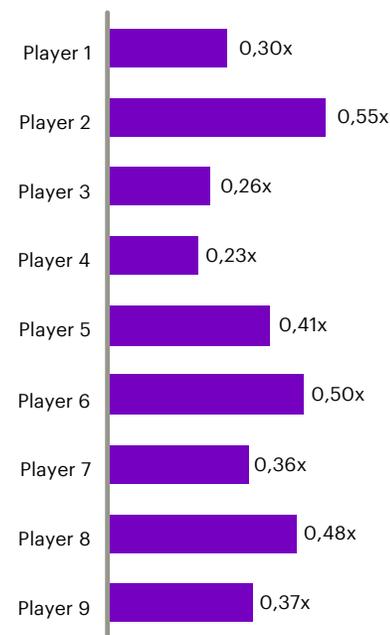
... il **valore attribuito dal mercato è quindi fortemente penalizzante** per tutto il settore...

P/BV E ROE¹ (average 2015-19)



... e per le **singole banche**.

P/BV (18/02/2021)



1) Analisi sviluppata su un campione di players bancari nel mondo; 2) dati indicativi basati su valori di sistema attesi e benchmark di banche principali. I settori "Asset-light" hanno un benchmark P/BV non direttamente confrontabile con i settori "Asset-heavy" per differenze strutturali. Fonte: Banca d'Italia; Prometeia, Previsione dei Bilanci Bancari, Gennaio 2021; Accenture Research on S&P Capital IQ data

**Le domande a cui
vogliamo rispondere**



1

Quali criticità
caratterizzano l'attuale
panorama del banking
italiano?

EREDITÀ
DEL BANKING
ITALIANO



2

Quali trend impatteranno
i modelli di business
delle banche?

MACRO
TRENDS



3

Quali direttrici
di trasformazione
per poter generare valore?

"TWIN"
BANK
MODEL



4

Quale assetto
economico-patrimoniale
per le banche di successo?

VALUE
IMPACT

1

Quali criticità
caratterizzano l'attuale
panorama del banking
italiano?

EREDITÀ
DEL BANKING
ITALIANO

2

Quali trend impatteranno
i modelli di business
delle banche?

MACRO
TRENDS

3

Quali direttrici
di trasformazione
per poter generare valore?

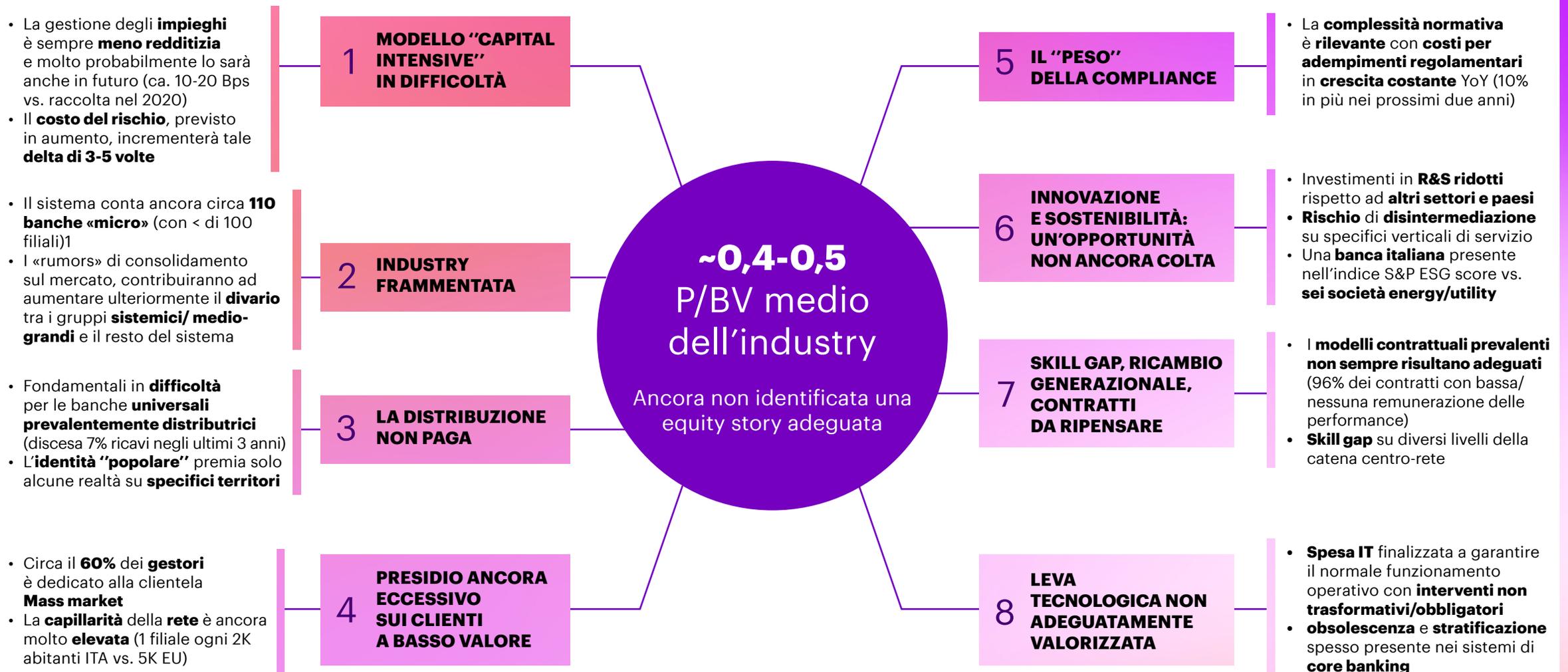
"TWIN"
BANK
MODEL

4

Quale assetto
economico-patrimoniale
per le banche di successo?

VALUE
IMPACT

L'eredità del banking italiano



1

Quali criticità
caratterizzano l'attuale
panorama del banking
italiano?

EREDITÀ
DEL BANKING
ITALIANO

2

Quali trend impatteranno
i modelli di business
delle banche?

MACRO
TRENDS

3

Quali direttrici
di trasformazione
per poter generare valore?

"TWIN"
BANK
MODEL

4

Quale assetto
economico-patrimoniale
per le banche di successo?

VALUE
IMPACT

Macro trend del sistema bancario italiano al 2025



1

POCHI, GRANDI (ED EUROPEI) O SPECIALIZZATI

Contesto competitivo sempre più orientato a una dimensione europea, con polarizzazione tra pochi campioni nazionali vs player iper-specializzati



2

NUOVA VITA DELLE FABBRICHE PRODOTTO

Modelli focalizzati sullo sviluppo di competenze e asset produttivi differenzianti come unica modalità per conquistare e mantenere la fiducia del cliente



3

NUOVE INFRASTRUTTURE ALL'ORIZZONTE

Aderire a nuovi servizi e piattaforme offerte dall'ecosistema come «scelta obbligata» per massimizzare economie di scala, esternalizzare il non core e accelerare nuove intersezioni cross-business



4

NUOVO RITMO PER L'INNOVAZIONE

Saprà innovare solo chi riuscirà a sperimentare velocemente e a scala, combinando modelli di business innovativi, aprendosi al cloud e allargando l'ecosistema a nuovi partner



5

AZIONABILITÀ DEL DATO

Attenzione ossessiva alla tutela del dato deve ora essere convertita in valore



6

AUGMENTED HUMANITY

Tecnologia al servizio delle competenze e nuovo modello imprenditoriale per accelerare il cambiamento



7

VALORE AL CLIENTE, VALORE ALLA SOCIETÀ

Sostenibilità come prerequisito di business e leva di differenziazione, abilitata da incentivi chiari e misurabili per tutti gli stakeholder



8

NUOVE REGOLE, DA COSTRUIRE INSIEME

Nuovo approccio olistico orientato a una compliance proattiva, promuovendo un ecosistema regolamentare e governativo sempre più aperto alla cooperazione

1

Quali criticità
caratterizzano l'attuale
panorama del banking
italiano?

**EREDITÀ
DEL BANKING
ITALIANO**

2

Quali trend impatteranno
i modelli di business
delle banche?

**MACRO
TRENDS**

3

Quali direttrici
di trasformazione
per poter generare valore?

**"TWIN"
BANK
MODEL**

4

Quale assetto
economico-patrimoniale
per le banche di successo?

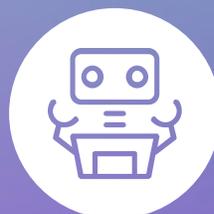
**VALUE
IMPACT**

La trasformazione futura è da indirizzare in modo nuovo, valorizzando nuove tecnologie e abbracciando una prospettiva di sostenibilità

Come identificare
le giuste **direttrici
di trasformazione?**



Trasformare il proprio **modello di business**, rivedere ed efficientare il proprio modello **operativo**, non sarà più sufficiente...



... bisogna cogliere a pieno tutte le opportunità di sviluppo e innovazione offerte **dalle nuove tecnologie**...



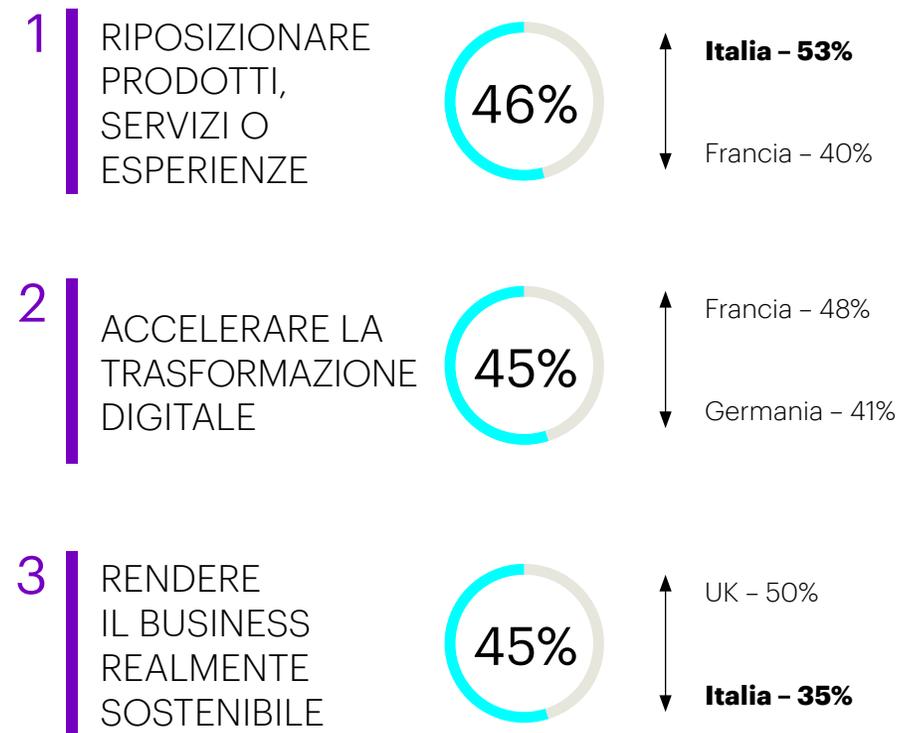
... facendo della **sostenibilità il principale driver** di trasformazione della propria organizzazione e del proprio ecosistema di partner

Tecnologia e sostenibilità driver di competitività nel breve e medio periodo

Prime 3 azioni a **6 mesi**
per **raggiungere i target 2021**



Prime 3 azioni in **3 anni** per **costruire un vantaggio competitivo**



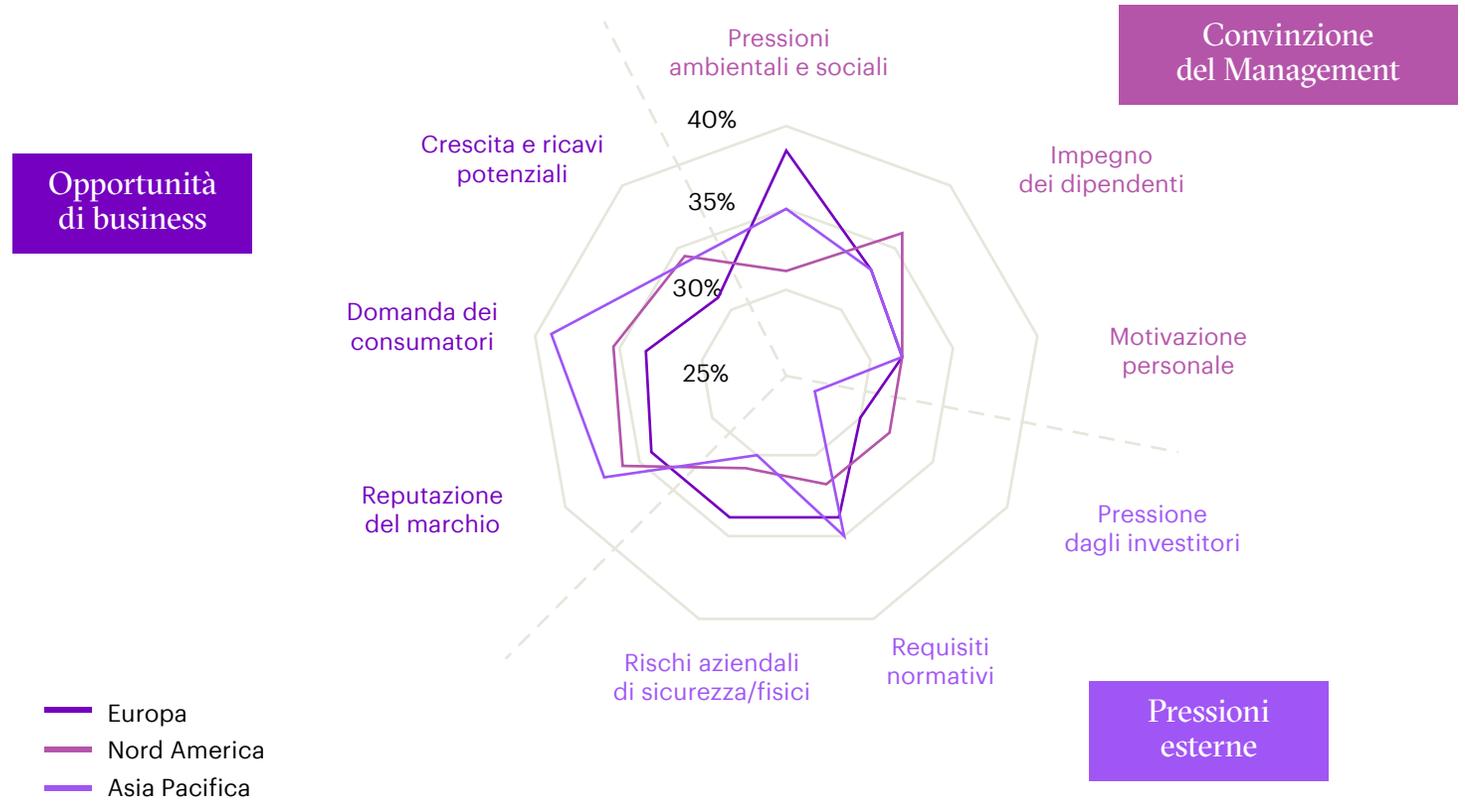
Fonte: Accenture CEO Survey, Partecipanti Europa (N=1300)

Sebbene, relativamente alla sostenibilità, non se ne colga a pieno il reale potenziale di business

La **sostenibilità** sta diventando un elemento sempre più centrale nell'indirizzo delle **scelte strategiche aziendali**

Sono due i principali driver che spingono all'adozione di scelte sostenibili: **le pressioni dei clienti** e la **tensione normativa / degli investitori**

In **Europa**, a differenza di altri mercati, **l'adozione di strategie sostenibili per cogliere nuove opportunità di business non è ancora un driver di spinta rilevante**

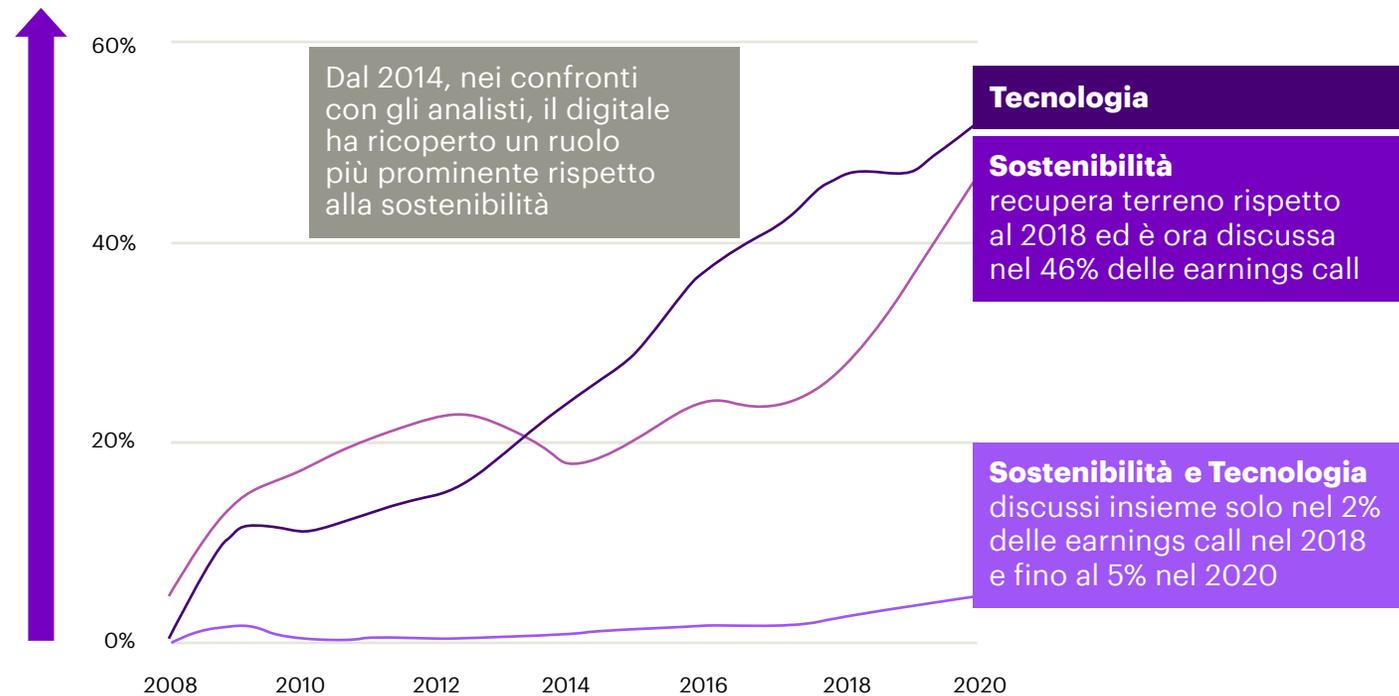


Fonte: Accenture CEO Survey, Partecipanti (N=4050), Nord America (N=1450), Europa (N=1300), APAC (N=1300)

Inoltre, tecnologia e sostenibilità sono ancora considerati spesso come due driver indipendenti l'uno dall'altro...

Il 50% delle maggiori aziende europee¹ discute sia dei temi di sostenibilità che di tecnologia durante le **earnings call**, ma solo il 5% di queste considera i due driver in modo congiunto.

Percentuale di aziende che discutono argomenti legati alla sostenibilità e alla tecnologia in una o più earnings call ogni anno.



Fonte: Analisi di Accenture sulle earnings calls delle aziende europee rientranti nelle 2,000 più grandi aziende al mondo. Accenture CEO Survey, partecipanti (N=4,050), Nord America (N=1,450), Europa (N=1,300), APAC (N=1,300)
1) Le maggiori aziende europee in termini di ricavi tra le 2,000 più grandi al mondo

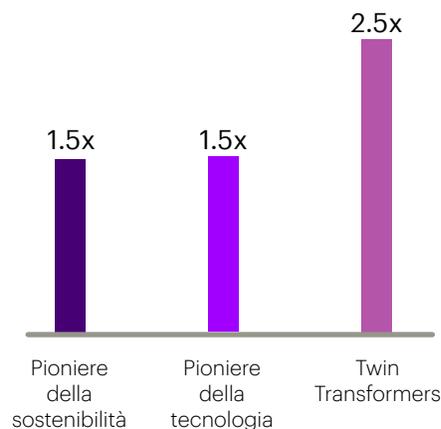
... mentre riteniamo che i Twin Transformers, pionieri in sostenibilità e in tecnologia, saranno i leader di domani

Se la digitalizzazione ha guidato l'evoluzione aziendale negli ultimi 10 anni, il prossimo decennio sarà caratterizzato dalla **sostenibilità**

Solo un numero limitato di aziende, che definiamo «Twin Transformer», riusciranno a coniugare **digitalizzazione e sostenibilità in una vision unitaria**

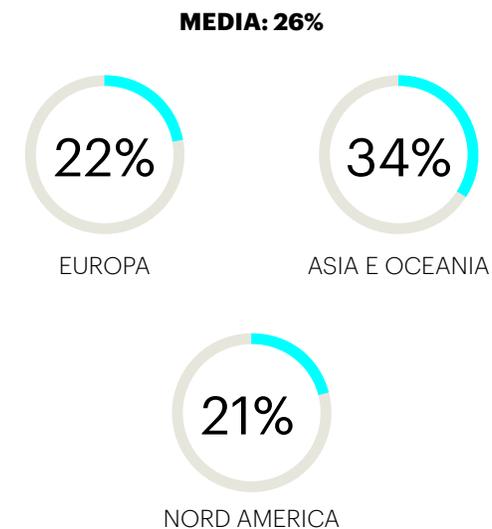
Sono proprio queste aziende che supereranno più efficacemente la **crisi in corso e raggiungeranno migliori performance** nel prossimo futuro

Probabilità di essere tra i leader di domani
Probabilità di imporsi come leader nel prossimo futuro tra aziende che faranno solo della sostenibilità o solo della tecnologia il loro driver di crescita strategico vs aziende che mixeranno le due componenti nella loro strategia futura

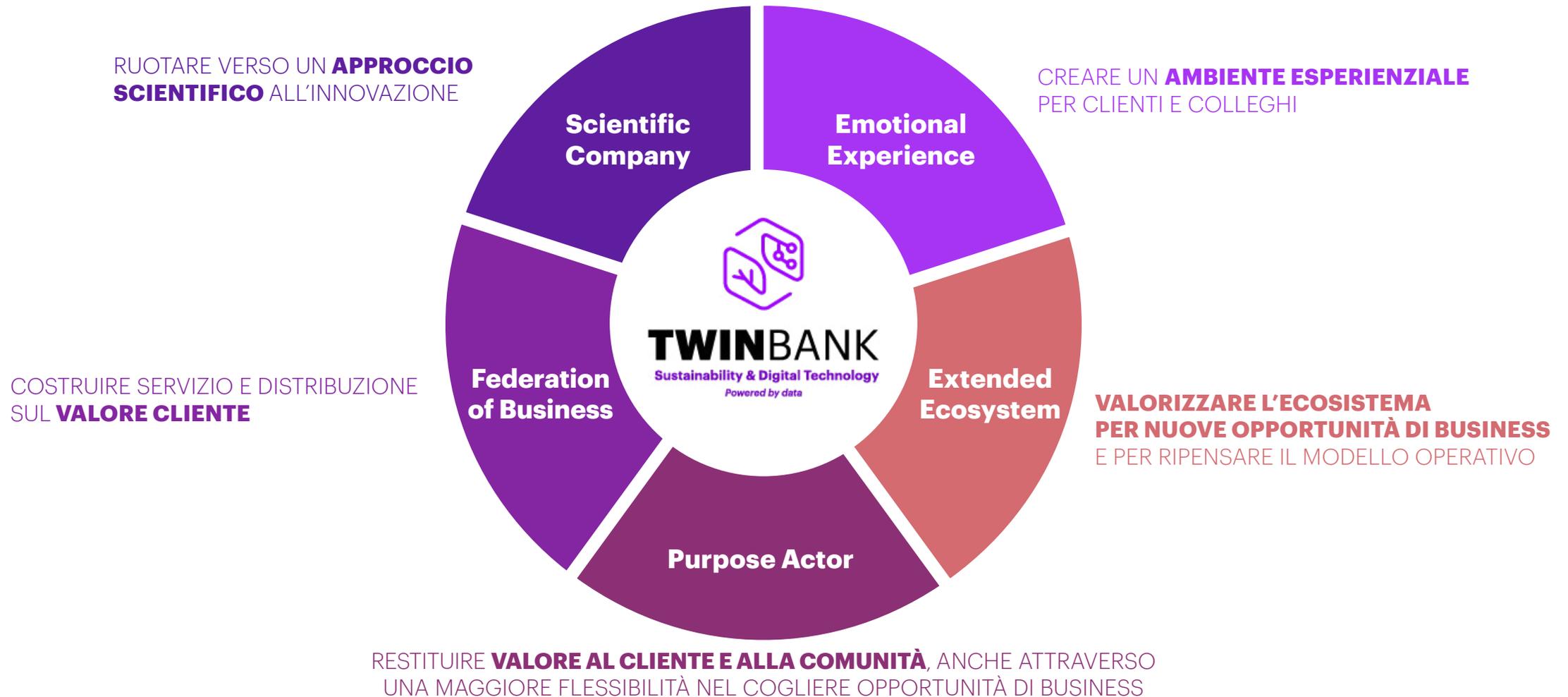


Pionieri: aziende classificate nel 1° quartile sul punteggio di trasformazione sostenibile **O** sul punteggio di adozione della tecnologia
Twin Transformers: pionieri nella trasformazione sostenibile **E** nell'adozione della tecnologia

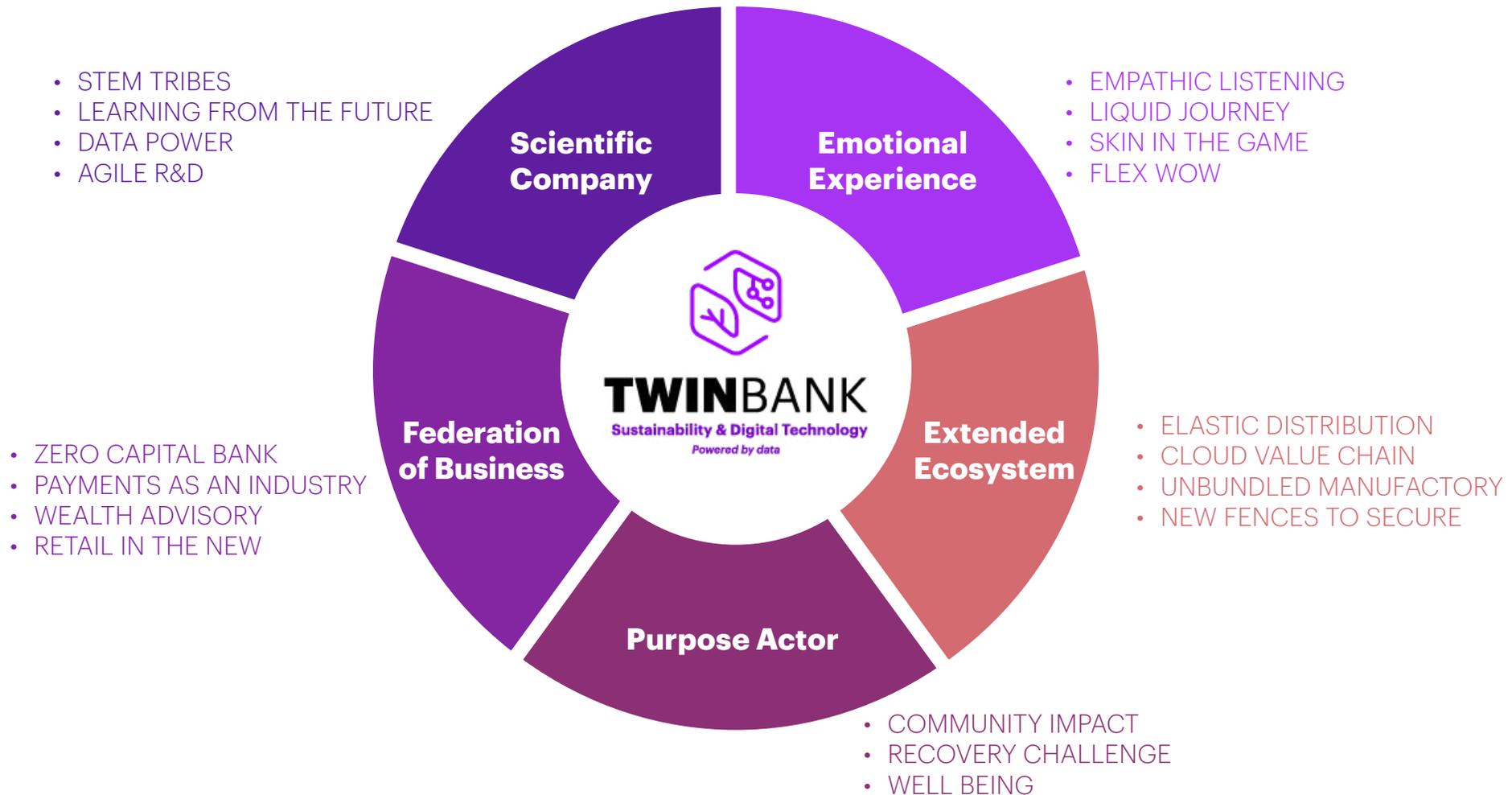
Quota di Twin Transformers tra i pionieri della sostenibilità o della tecnologia in Europa, Nord America e Asia/Oceania



Tecnologia e sostenibilità saranno enabler di una strategia di crescita che vedrà le banche imporsi come...



Tecnologia e sostenibilità saranno enabler di una strategia di crescita che vedrà le banche imporsi come...



1

Quali criticità
caratterizzano l'attuale
panorama del banking
italiano?

EREDITÀ
DEL BANKING
ITALIANO

2

Quali trend impatteranno
i modelli di business
delle banche?

MACRO
TRENDS

3

Quali direttrici
di trasformazione
per poter generare valore?

"TWIN"
BANK
MODEL

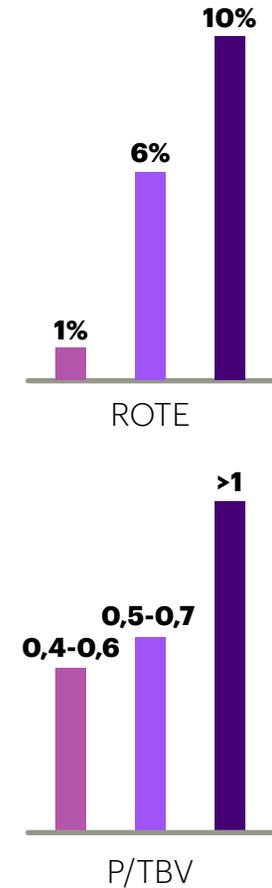
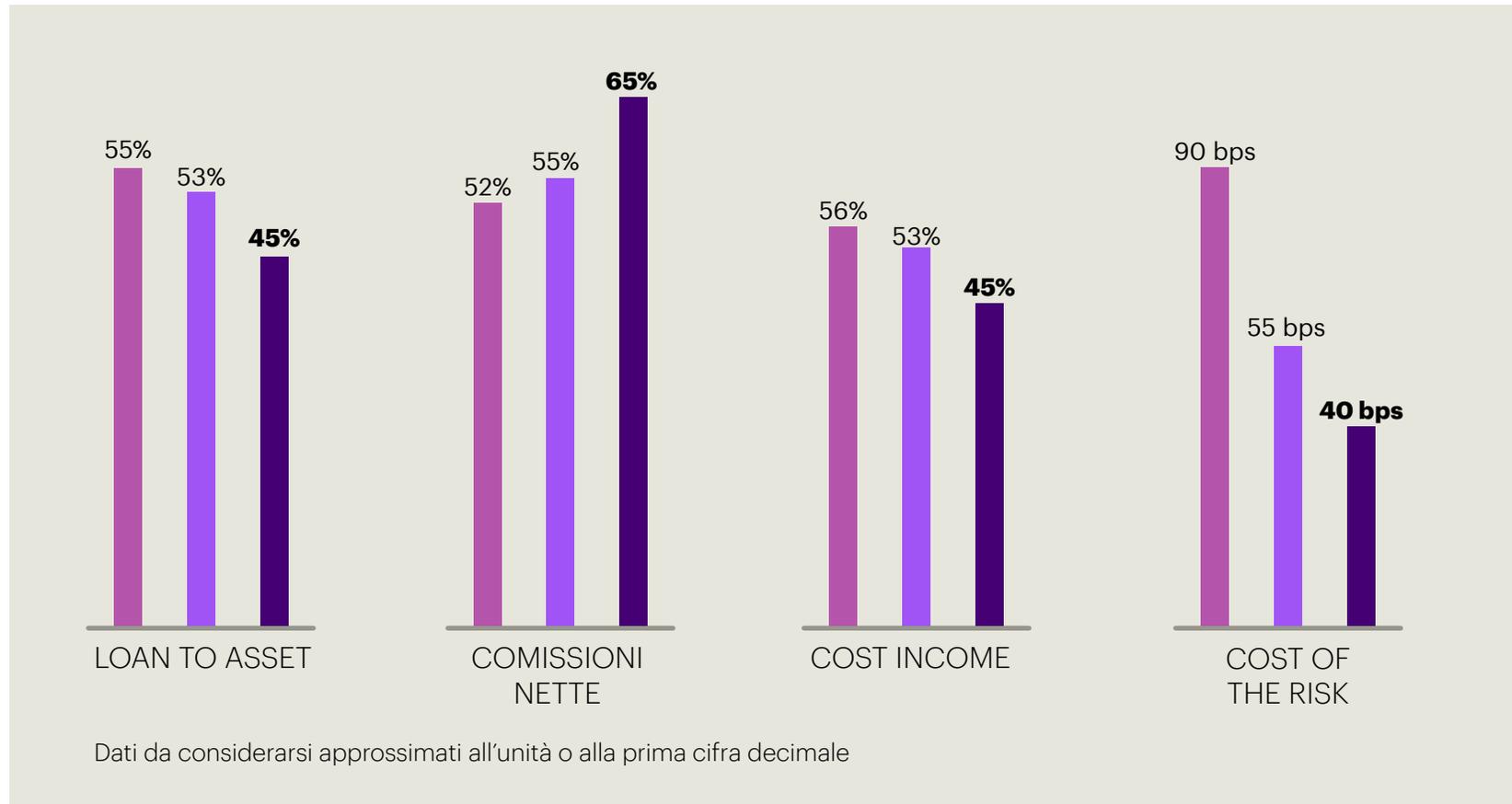
4

Quale assetto
economico-patrimoniale
per le banche di successo?

VALUE
IMPACT

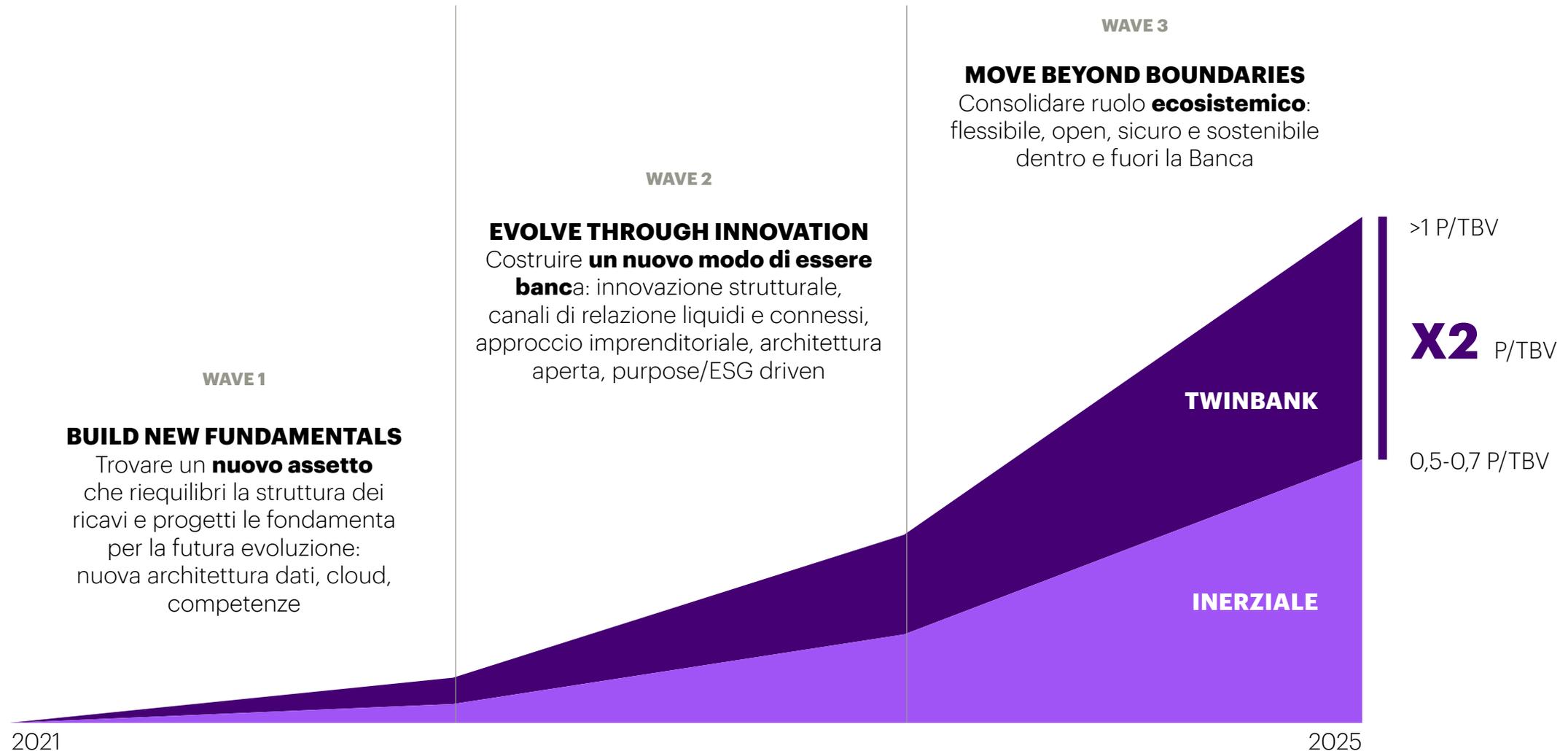
KPIs of the main Italian banking groups

■ 2020
 ■ 2025 inerziale
 ■ 2025 TWINBANK



Analisi e proiezioni su principali Gruppi Bancari italiani
 Fonte: Analisi Accenture 2021

Percorso evolutivo verso la TwinBank



Gli autori



Alberto Antonietti,
Strategy Lead Italy,
Central Europe & Greece –
Accenture



Fabio Bonfanti,
Strategy & Consulting
Lead Italy, Central Europe
& Greece – Accenture



Massimiliano Colangelo,
Financial Services Lead Italy,
Central Europe & Greece –
Accenture



Giorgio Coppola,
Strategy & Consulting
Banking Industry Lead Italy,
Central Europe & Greece –
Accenture



Antonella Pagano,
Banking ESG Lead Italy,
Central Europe & Greece –
Accenture

Accenture

Accenture è un'azienda globale di servizi professionali con capacità avanzate in campo digitale, cloud e security. Combinando un'esperienza unica e competenze specialistiche in più di 40 settori industriali, fornisce servizi in ambito Strategy & Consulting, Interactive, Technology e Operations, sostenuta dalla più ampia rete di Advanced Technology e Intelligent Operations centers a livello mondiale. I nostri 569.000 talenti combinano ogni giorno tecnologia e ingegno umano, servendo clienti in oltre 120 paesi. Accenture abbraccia la potenza del cambiamento per creare valore e successo condiviso per i clienti, le persone, gli azionisti, i partner e le comunità.

www.accenture.it
www.accenture.com

Copyright © 2021 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and High Performance Delivered are trademarks of Accenture.

This document makes descriptive reference to trademarks that may be owned by others. The use of such trademarks herein is not an assertion of ownership of such trademarks by Accenture and is not intended to represent or imply the existence of an association between Accenture and the lawful owners of such trademarks. Information regarding third-party products, services and organizations was obtained from publicly available sources, and Accenture cannot confirm the accuracy or reliability of such sources or information. Its inclusion does not imply an endorsement by or of any third party. The views and opinions in this article should not be viewed as professional advice with respect to your business.