

L'evoluzione del Retail banking: lo sviluppo di nuovi modelli di business

Stefano Colasanti

Responsabile WellMAKERS - BNP Paribas

Corso di Laurea Magistrale in Economia dei Mercati e degli Intermediari Finanziari
Università Tor Vergata, Roma

23 Febbraio 2023



BNP Paribas: un gruppo globale

Le sfide del Retail banking

**Un nuovo modello di business: l'innovazione
WellMAKERS**

Il Gruppo BNP Paribas: un'azienda multinazionale per cultura e mercati

189,765

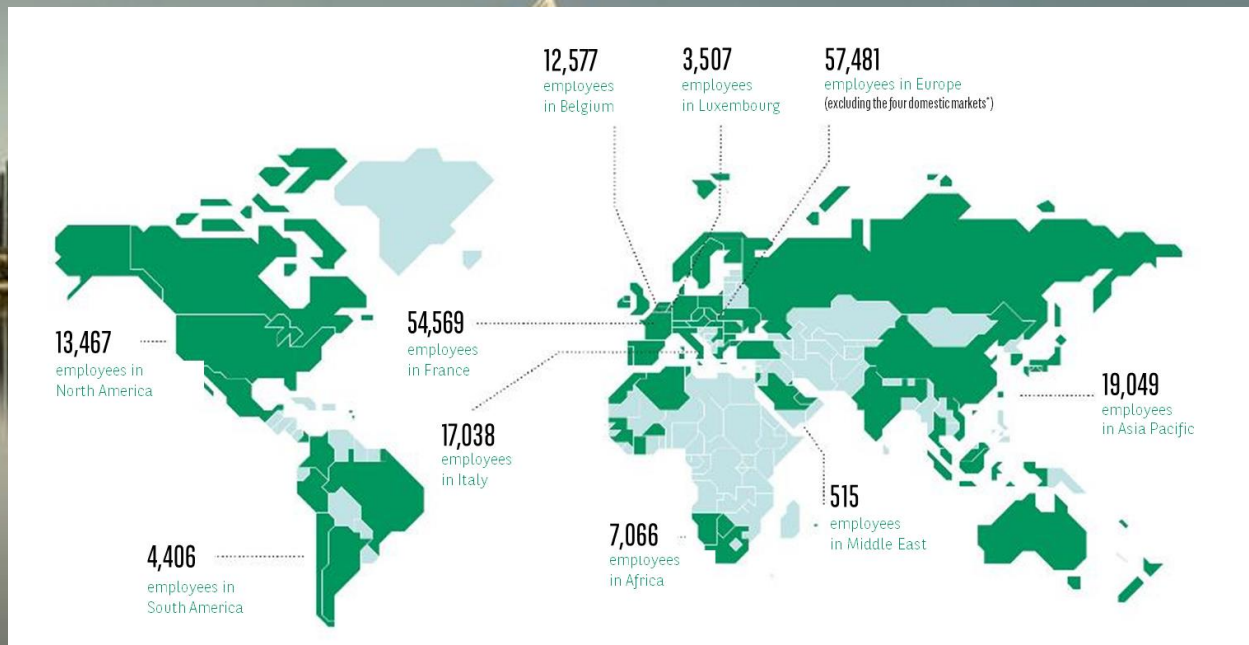
EMPLOYEES

In

65

COUNTRIES
AND
TERRITORIES

- ✓ Una delle banche più solide al mondo
- ✓ La rete internazionale più ampia offerta agli imprenditori italiani
- ✓ Italia, il secondo mercato domestico



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

BNP Paribas nel 2022: crescita dei ricavi di assoluto valore, grazie alla diversificazione ed alla forza del modello di business

Strong growth in revenues, supported by all divisions

- Very strong increase in **Corporate & Institutional Banking** (+15.7%)
- Strong growth in **Commercial, Personal Banking & Services**¹ (+9.3%)
- Increase in revenues in **Investment & Protection Services** (+3.0%)

Positive jaws effect

(+0.7 pt, +1.5 pt excluding the contribution to the Single Resolution Fund)

Prudent, proactive and long-term risk management reflected in low cost of risk

Very strong increase in net income⁴

(+19.0% vs. 2021 excluding exceptional items⁵)

Return to shareholders of 60% applied to distributable income including the contribution of Bank of the West⁷

Share buyback programme totalling €5bn planned in 2023¹⁰

- €4bn related to the sale of Bank of the West and €1bn as part of the ordinary distribution
- Executed in two equivalent tranches (request submitted to the ECB for a first tranche of €2.5bn¹¹)

Revenues: +9.0% vs. 2021
Operating expenses: +8.3% vs. 2021
(+7.6% excl. contribution to the SRF²)

(at constant scope and exchange rates)

Revenues: +6.6% vs. 2021
Operating expenses: +5.3% vs. 2021

Cost of risk: 31 bps³

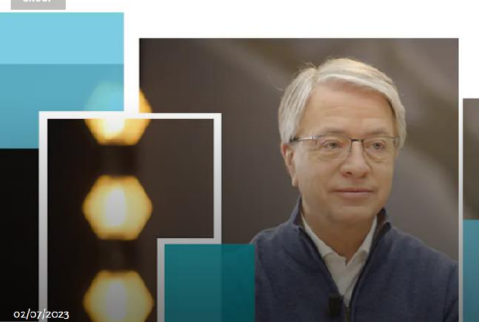
Net income⁴: €10,196m
+7.5% vs. 2021

CET1 ratio⁶: 12.3%

EPS⁸: €7.80
Dividend⁹: €3.90

Headlines

GROUP



1. Including 100% of Private Banking in Commercial & Personal Banking (including PEL/CEL effects in France); 2. Single Resolution Fund; 3. Cost of risk / customer loans outstanding at the beginning of the period (in bps);

4. Group share; 5. See slide 9; 6. CRD4, including IFRS9 transitional arrangements – See slide 10; 7. Subject to the approval of the General Meeting of 16 May 2023 and ECB authorisation;

8. Earnings per Share; 9. Subject to the approval of the General Meeting of 16 May 2023; 10. Subject to ECB authorisation; 11. €952m related to the ordinary distribution of 2022 income and €1.54bn to the sale of BoW



BNL

GRUPPO BNP PARIBAS



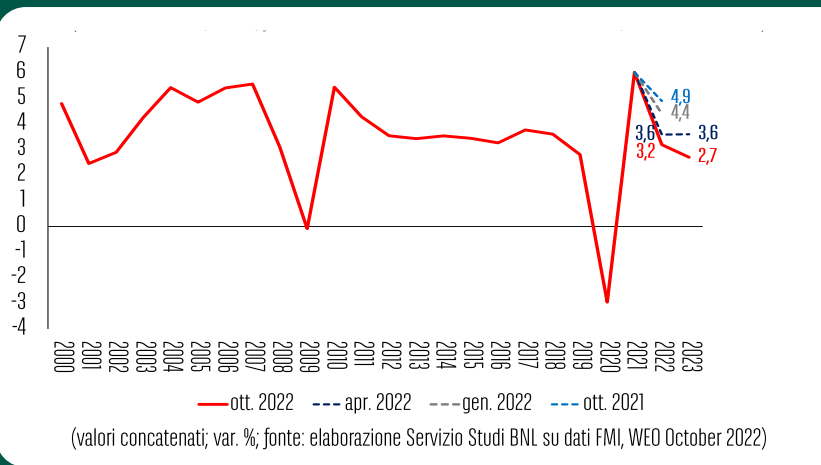
BNP Paribas: un gruppo globale

Le sfide del Retail banking

**Un nuovo modello di business: l'innovazione
WellMAKERS**

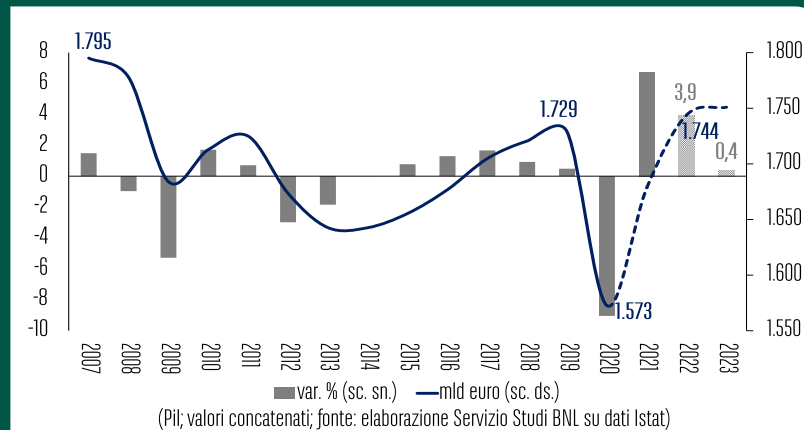
La domanda interna guida l'economia italiana, in uno scenario mondiale ancora incerto

Le previsioni del FMI per il Pil mondiale



Tensioni geopolitiche, inflazione elevata, condizioni monetarie meno espansive portano ad un peggioramento delle previsioni...

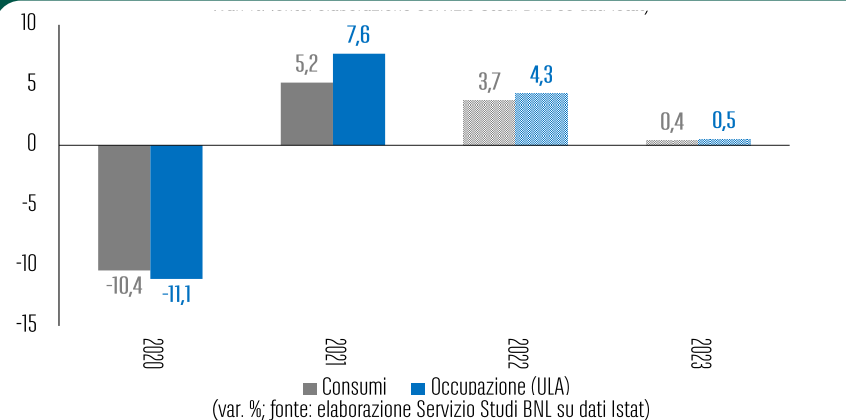
Le previsioni sull'economia italiana



...con l'economia italiana che, dopo la robusta ripresa del 2021 e 2022, dovrebbe rallentare, per poi tornare a crescere nella seconda parte dell'anno

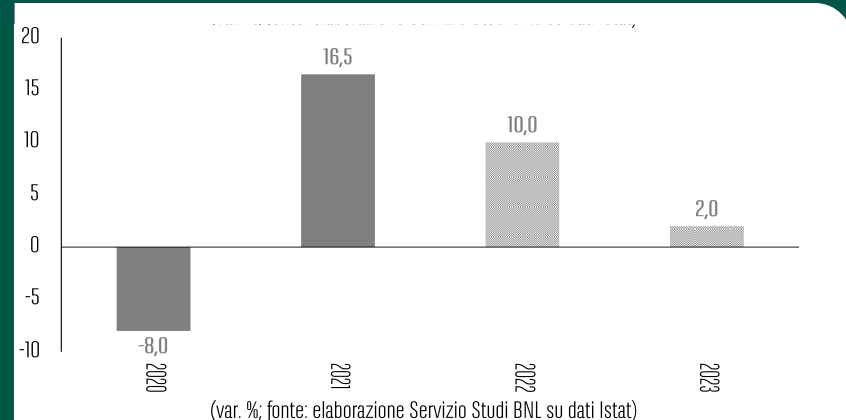
Ma il livello dell'inflazione penalizza le famiglie, mentre le imprese continuano ad investire

Consumi e occupazione nelle previsioni sull'economia italiana



La crescente inflazione penalizza il reddito delle famiglie, guidando l'evoluzione dei consumi

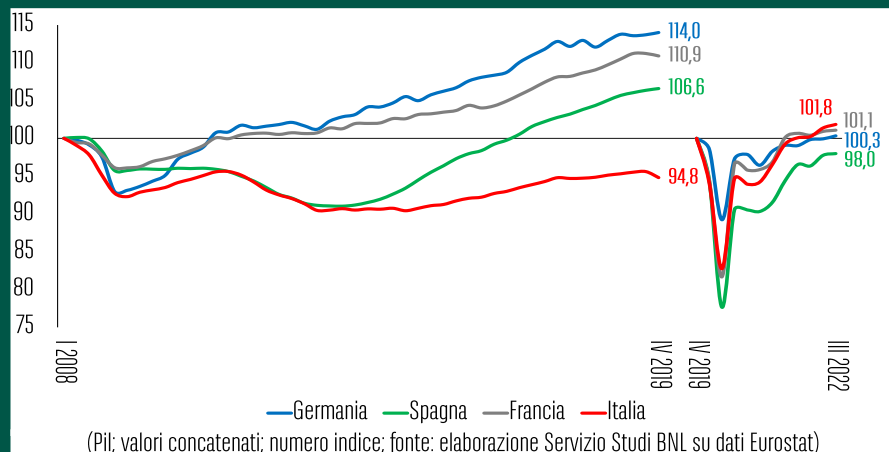
Gli investimenti nelle previsioni sull'economia italiana



Nonostante la diffusa incertezza, prosegue la crescita degli investimenti, sebbene su ritmi più moderati

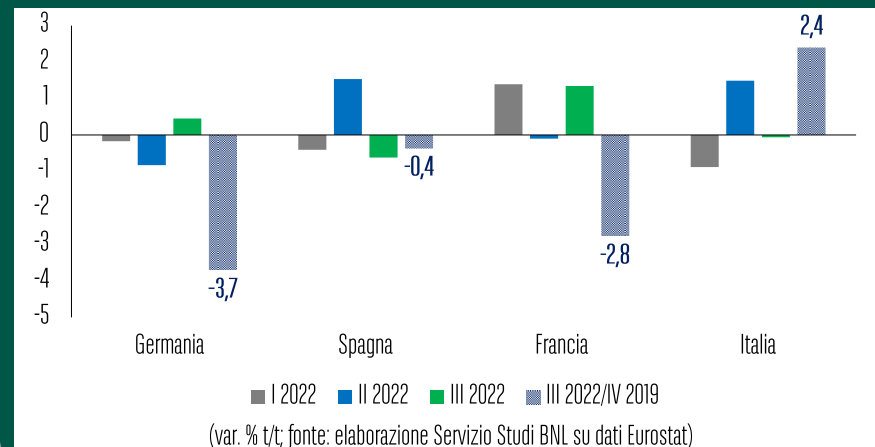
Uno sguardo al passato per leggere meglio il futuro dell'economia italiana

Crisi e riprese nelle principali economie dell'area euro



Il manifatturiero in forte recupero, a fronte delle maggiori difficoltà dell'industria nelle altre economie europee

La produzione manifatturiera nelle principali economie dell'area euro

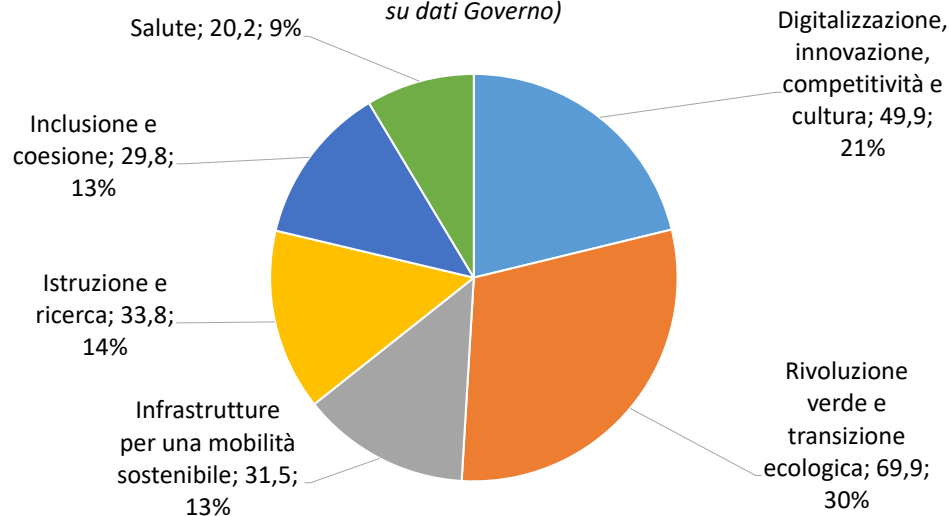


Differentemente dal passato, l'economia italiana ha interamente recuperato quanto perso nel 2020, mostrando una sorprendente capacità di crescere

Il PNRR dell'Italia: 235 miliardi di euro da investire

Le sei missioni del PNRR dell'Italia

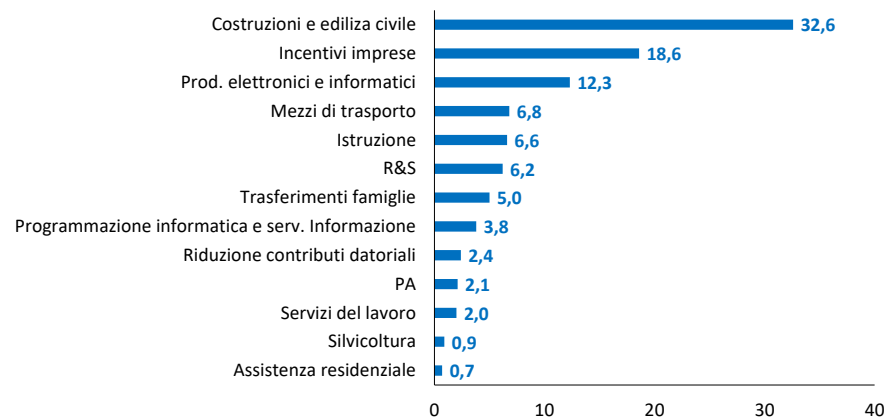
(miliardi di euro e % del totale; fonte: elaborazione Servizio Studi BNL su dati Governo)



Una distribuzione che guarda al futuro

Distribuzione per tipologia di spesa delle risorse aggiuntive del PNRR in Italia

(% del totale; fonte: elaborazione Servizio Studi BNL su dati Governo)



Una ripartizione su cui riflettere

Ogni giorno...tante notizie e decisioni che impattano sul contesto finanziario; ormai siamo abituati ad essere reattivi, flessibili e affrontare le sfide di un mondo in evoluzione



Scenari

Crescita, così l'Italia batte Germania, Francia e Spagna grazie agli investimenti



Agevolazioni

Il superbonus cambia ancora, dalla proroga alle cessioni: tutte le novità



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

Fonte: stampa del 16 dicembre 2022 – Il Sole 24 Ore, RAI News

Il business model attuale di Retail banking è insostenibile.

Le banche dovranno reinventarsi, puntando su business in cui possono raggiungere ed estendere la leadership di mercato

Per incrementare le performance e difendere la quota di mercato, le banche dovranno puntare su «profit pool» in attività specifiche in cui possono definire e fornire una proposta di valore vincente nella nuova era digitale

**Le banche che gestiscono il «vecchio playbook» non sopravviveranno;
i nuovi vincitori opereranno come aziende tecnologiche,
con capacità di dati avanzate ed all'avanguardia, ed un modello operativo «agile»**



Le banche dovranno rafforzarsi con proposte di valore e modelli di business nuovi, in grado di competere con i player digitali

1

Offering

- **Visione disaggregata** delle attività **Retail**.
- **Variazione** della redditività dei principali gruppi di prodotti.
- Value proposition **ipercompetitive** dei **player digitali** su segmenti di clientela **Retail**.

2

Scale shift

- Storicamente, le **banche hanno raggiunto** la «scala» attraverso la famosa **curva a S** associata alla densità delle filiali. I **vantaggi di scala** si sono spostati dalle reti fisiche a quelle **digitali**.
- Con l'attuale modello economico, una **tipica grande banca** con **budget tech** di 9-10\$bn non ha le risorse per **competere** su **innovazione, velocità, service model** con organizzazione **Big Tech**.

3

Digital

- Con **big data** e **analisi avanzate** per rispondere alle **esigenze / preferenze** dei **clienti**, i «**digital native challengers**» hanno stabilito una **solida base** nel **Retail banking**.
- **Fintech** e **Big Tech** ora acquisiscono il **45%** dei **ricavi** da **pagamenti** e le **app** di **investimento** gestiscono **1/4** delle **risorse** nel segmento **HNWI** (250\$k - 2.000\$k).

4

Consumer demand

- I **clienti** gravitano sempre più sulle **piattaforme digitali**: in Europa, la disponibilità dei **consumatori** ad **acquistare** su **canali digitali** è in **costante crescita**.
- Con l'attuale **struttura dei costi** e la crescente **propensione** dei **consumatori** verso i **canali digitali**, molte **banche** non sono **attrezzate** per **difendere** la propria **quota di mercato**.



E' necessario intervenire sulle business lines chiave, ridefinendo i modelli di relazione Banca - Cliente

I nuovi key driver del Modello di Relazione

Daily banking

Semplificazione, accesso rapido, convenienza, accesso a Partner... focus UX

Life events

Incremento valore del cliente con partnership di servizi non finanziari, con CJs e processi end to end fully digital

Wealth & Protection

Utilizzo dati dei clienti per anticipare e fornire supporto di consulenza di elevato valore



Una piattaforma fondata su una nuova value proposition chiara offrirebbe un valore distintivo importante ai clienti, favorendo anche i ratios delle Banche

Potenziale di interazione con i clienti con maggiore frequenza, con piattaforme digitali che sono ecosistemi.

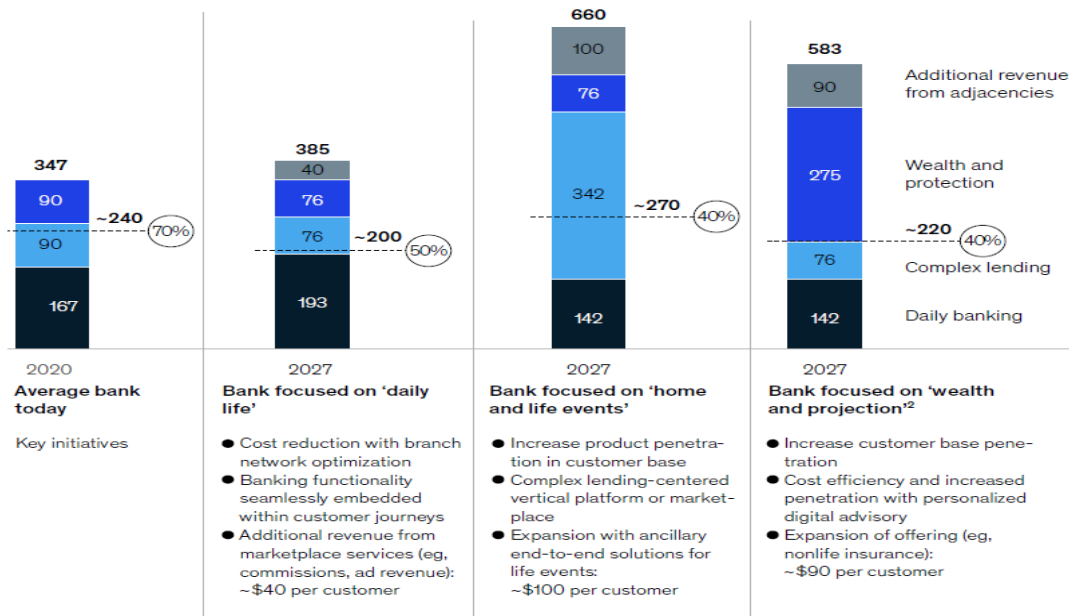
Focus su business prioritari ed ecosistemi valorizzati da Partnership.

Opportunità di incremento della redditività e miglioramento del Cost/Income.

Banks can lower cost and income ratios to 40–50 percent by developing value propositions for one of three specialized business models.

Global projected average revenue per customer after risk, \$

Cost to serve per customer¹ -----○ Cost-to-income ratio



¹Total global operating expense (number of banked population x average number of banking relationships).

²Wealth and protection includes wealth accumulation, insurance, and pensions.

Source: McKinsey Global Banking Pools; World Bank; McKinsey analysis



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

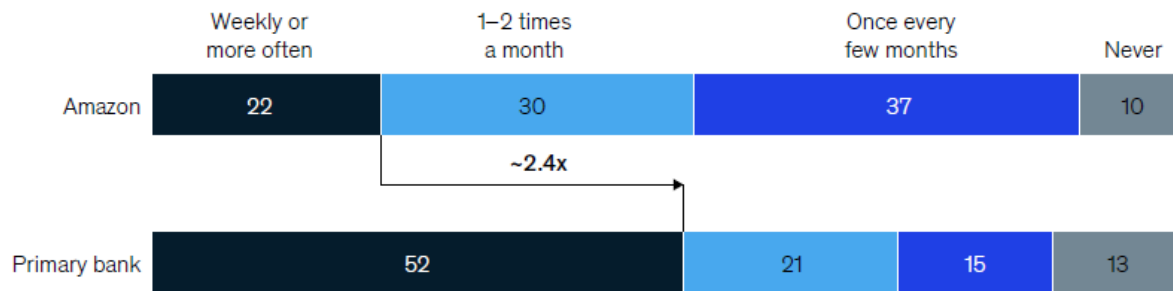
Il Retail banking deve sviluppare rapidamente servizi e soluzioni in logica di «customer centricity», sfruttando vantaggi reali rispetto a Big Tech in termini di interazione con i clienti

Per la trasformazione, puntare su 3 «key capabilities»

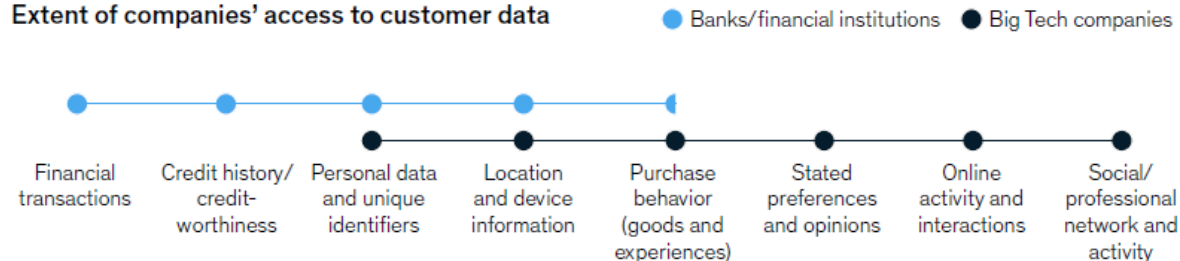
- Valorizzazione big data clienti
- Stack tecnologico all'avanguardia per ridurre i costi e accelerare l'innovazione
- Modello operativo agile.

Sviluppo di un «marketing engine» per tradurre le informazioni analitiche in messaggi personalizzati che anticipino le esigenze dei clienti in logica ATAWAD.

Customers' digital engagement with primary bank's mobile app or website and Amazon,¹
% of respondents (n = 1,049)



Extent of companies' access to customer data



¹Questions: How often do you use your primary bank's mobile app or website? How often do you buy things from Amazon?
Source: McKinsey People and Money Survey; expert input

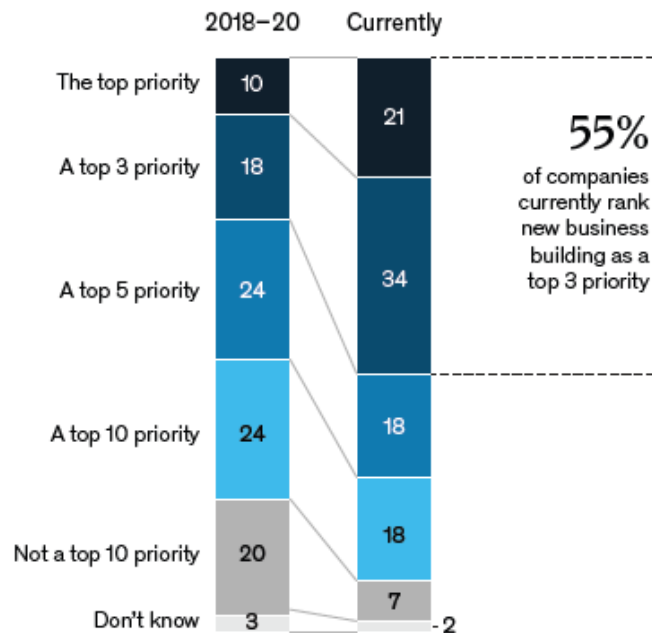


La % di CEO che dichiara come prioritaria (nella top 3) la costruzione di nuovi modelli di business è più che raddoppiata negli ultimi anni

Da oggi e nei prossimi 5 anni, il **50%** dei ricavi arriverà da **nuovi prodotti, servizi / business** ad oggi non ancora esistenti.

Alcuni di questi nuovi ricavi possono essere guidati da **sforzi su larga scala** per affrontare i **problemi della sostenibilità** e fornire risposte concrete da parte delle Aziende alle **richieste delle Persone**.

Importance of building new businesses at respondents' organizations,¹
% of respondents (n = 1,178)



¹Figures may not sum to 100%, because of rounding.



BNP Paribas: un gruppo globale

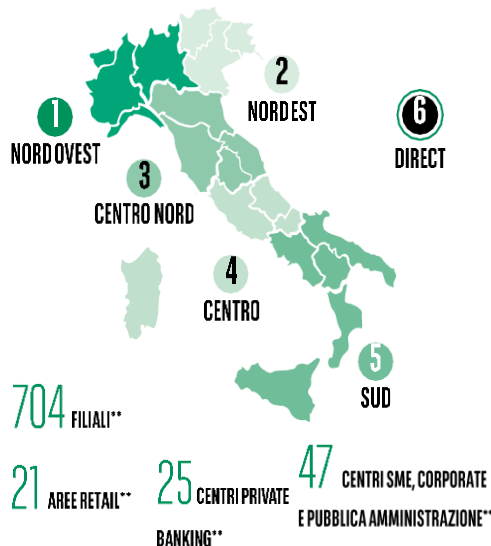
Le sfide del Retail banking

**Un nuovo modello di business: l'innovazione
WellMAKERS**

BNL ha strutturato un modello di interazione specialistico, con un modello distributivo integrato

RETE BNL

5 TERRITORI FISICI + 1 DIRECT*



*il DIRECT copre l'intero territorio nazionale

**al 15/01/2022

RETI AGENTI ALTAMENTE SPECIALIZZATE
CON UN FORTE PRESIDIO TERRITORIALE



BNL-BNP PARIBAS

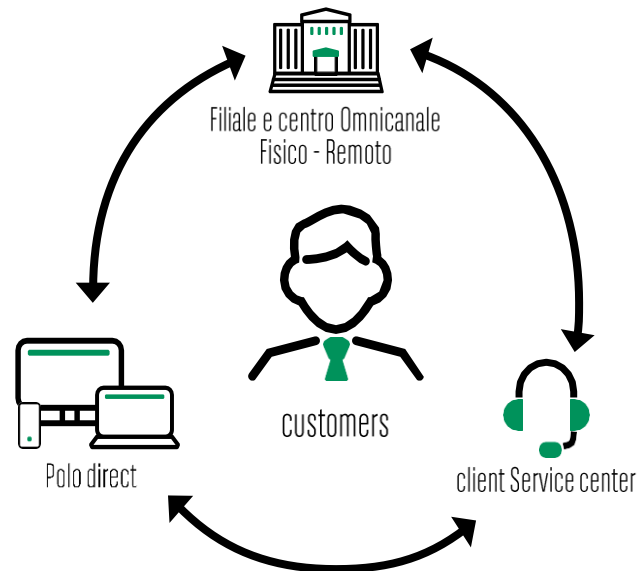
LIFE BANKER

**SPECIALIZZATI NELLA
CONSULENZA FINANZIARIA**

FINANCIAL BANKERS

**SPECIALIZZATI NEI PRODOTTI
DI FINANZIAMENTO**

IL CLIENT SERVICE CENTER PER COMPLETARE IL MODELLO DISTRIBUTIVO INTEGRATO



BNL

GRUPPO BNP PARIBAS

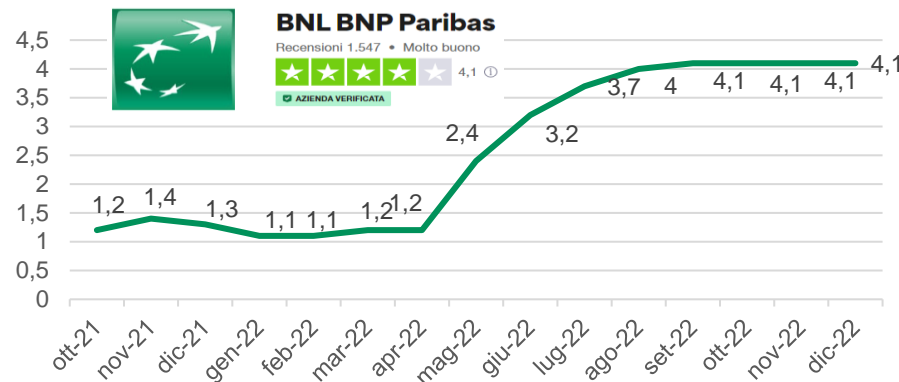
La social reputation è importante: perché aumenta la fiducia e l'affidabilità per i clienti, l'orgoglio ed il senso di appartenenza per i dipendenti

Fino a maggio 2022 BNL aveva valutazione pari a 1,2, con l'80% delle recensioni con meno di 2 stelle.

A fine maggio abbiamo iniziato a chiedere ai clienti che chiamano il **Client Service Center** di lasciare una recensione sul canale **Trustpilot** relativa al servizio ricevuto.

Il 59% delle 1.547 recensioni registrate al 31 dicembre è superiore a 4 stelle.

Attualmente abbiamo un rating di **4,1 stelle**, che corrisponde alla valutazione «**MOLTO BUONO**».



Focus Competitor (dicembre 2022)

Findomestic Banca

Recensioni 1.253 • Scarso
1,6

Intesa Sanpaolo

Recensioni 1.855 • Scarso
1,4

Banca Mediolanum

Recensioni 3.514 • Molto buono
4,2

Arval Service Lease Italia

Recensioni 387 • Scarso
1,3

Unicredit

Recensioni 1.393 • Scarso
1,4

FinecoBank ITA

Recensioni 28.536 • Eccezionale
4,7

Hello bank Italia

Recensioni 406 • Mediocre
1,8

ING Italia

Recensioni 3.885 • Accettabile
3,5

Banca Sella

Recensioni 2.331 • Molto buono
4,2



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

Il Gruppo BNP Paribas vuole ulteriormente rafforzare l'attuale modello di business e trovarne di nuovi

DISTRIBUZIONE

Piattaforme
digitali
esterne

BANK-AS-A-SERVICE

PRODUCT-AS-A-SERVICE

B2B2C

GET

PRODUCT-AS-A-SERVICE

B2B

NEW

BEYOND BANKING PLATFORMS

B2C, B2B, B2B2C

NEW

Nuovi Modelli di
Business

Nostri
canali
tradizionali

MODELLO TRADIZIONALE

B2C

MIGLIORARE

Servizi proprietari e forniti da BNPP

BANK-AS-A-PLATFORM

B2C

**MANTENERE,
SVILUPPARE, INNOVARE**

Servizi forniti da BNPP & Partner

Potenziamento
del nostro attuale
Modello di
Business



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

Il campo di gioco del Welfare in Italia - Una domanda in crescita e un'offerta sempre più presidiata da grandi player, anche non tradizionali

Spesa Welfare*

In Italia nel 2021, quasi **160bn€**, oltre il **9% del PIL**

Valore economico**

53bn€ se esteso a tutte le imprese private: **34bn€** per le aziende, **19bn€** il **valore monetario** dei servizi e delle prestazioni per i lavoratori

Valore prospettico 2025

Il valore potenziale delle **revenues** per gli operatori del mercato **Wellbeing e Welfare** è superiore a **15bn€**



Aziende

8,5 Aziende su 10 dichiarano «**strategico**» incrementare l'investimento in **Welfare**

Scenario socio-economico

Economia in **contrazione**, **inflazione** in crescita, **stabilità del reddito nominale**: crescente attenzione delle persone al **Wellbeing**

Orientamento strategico

Crescente interesse di **Big Players** anche **non finanziari**: un'opportunità di **sviluppo della traiettoria strategica**

Il Gruppo BNP Paribas ha lanciato un'ecosistema innovativo di servizi e soluzioni per le Persone: WellMAKERS



Main highlights

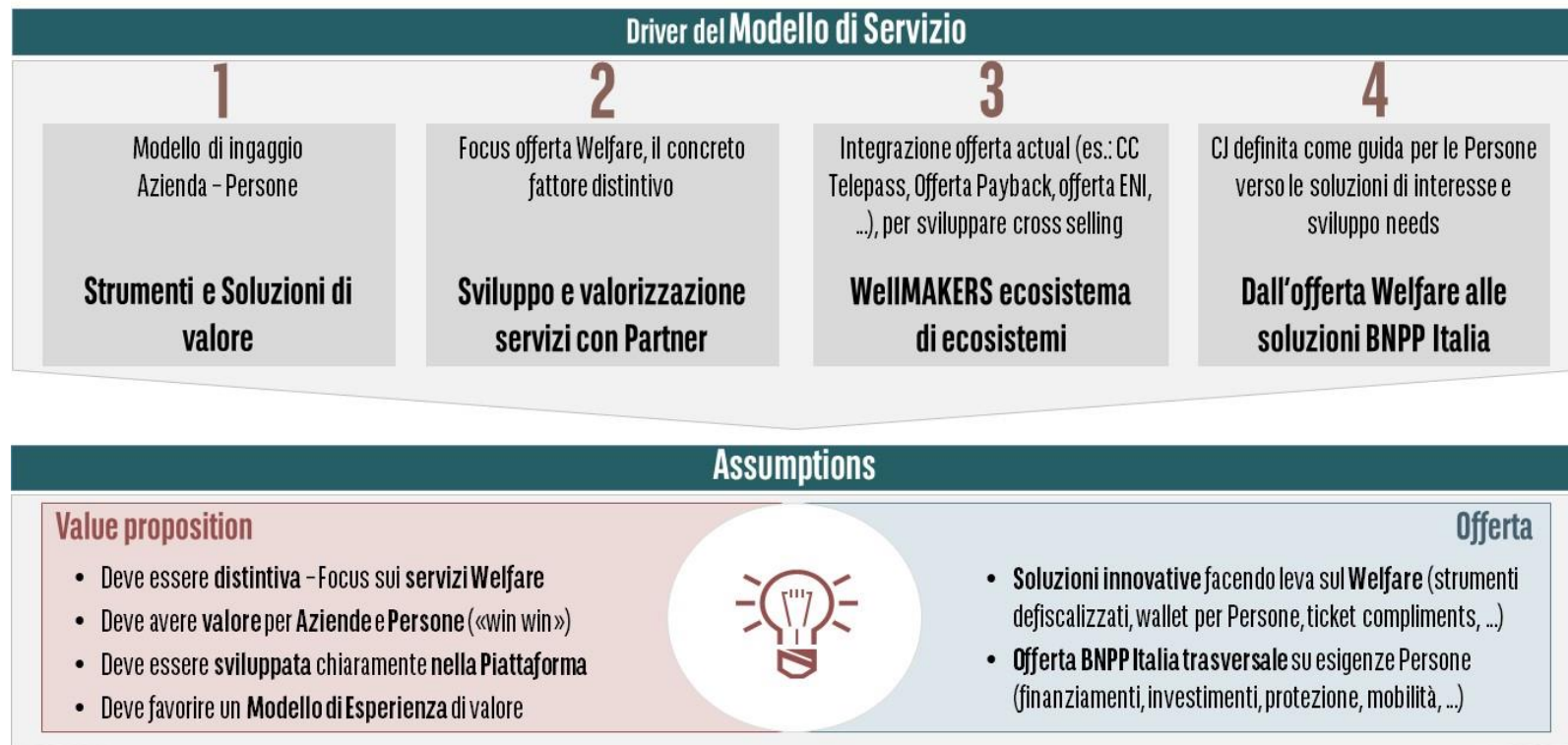
- Piattaforma Digitale trasversale sviluppata da BNPP
- Partnership strategiche e funzionali
- Soluzioni / servizi per le Persone e le Famiglie
- Modello Commerciale omnicanale
- Collaborazione RMs Large Corporate / Corporate / SME, Spec. WellMAKERS, Reti Agenti
- Struttura Organizzativa cross Entity

WellMAKERS for BNPP Italia Employees

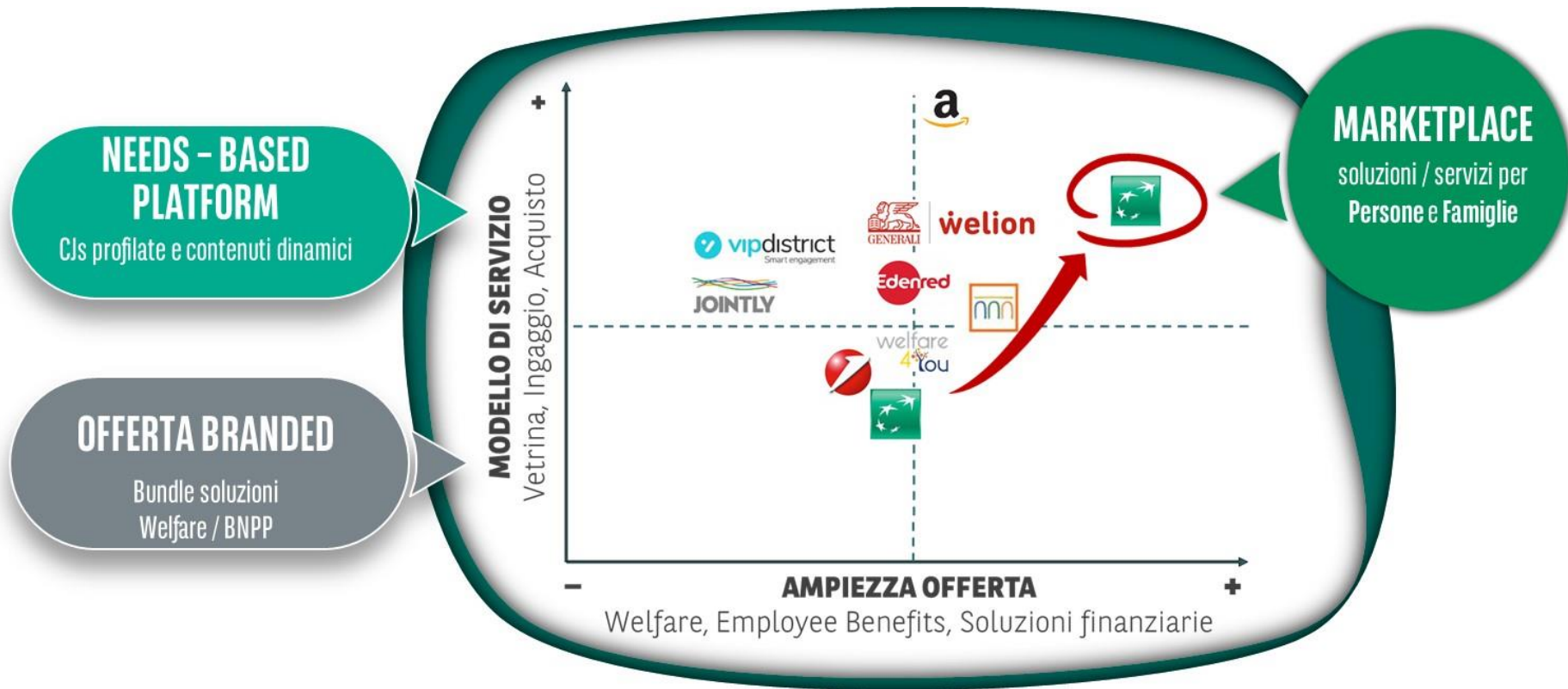
- Adottata da tutte le LEs di BNPP Italia
- Oltre 13mila iscritti su un totale di 16mila dipendenti
- Unico touchpoint di servizi per i dipendenti



Un Modello di Servizio focalizzato sui servizi di concreto interesse ed ingaggio di Aziende e Persone, favorendo poi il cross selling su soluzioni BNPP Italia

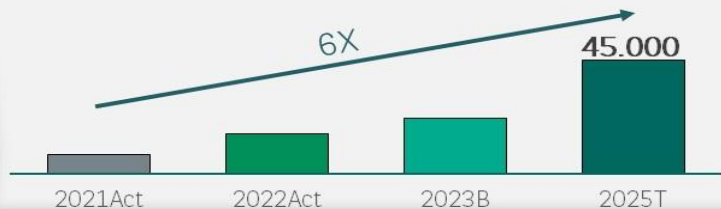


Fare leva su due «key driver» per raggiungere un posizionamento chiaro e distintivo sul mercato

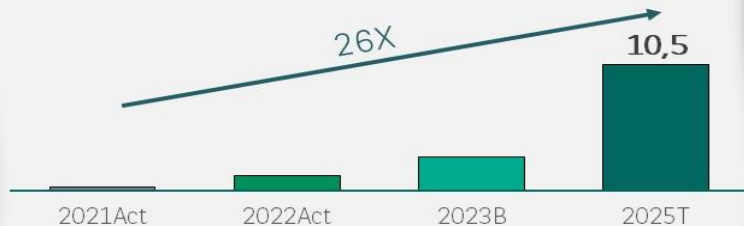


Ambizione importante, sostenuta da investimenti e posizionamento chiaro

CLIENTI (#)



NBI (Mln€)



The best is yet to come



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

Sei vuoi essere attore del cambiamento, scopri le opportunità in BNPP

<https://group.bnpparibas/en/career>

Grazie per l'attenzione

Stefano.Colasanti@bnpparibas.com

