



# **Piano strategico CBI delineato con il supporto della società McKinsey**

**Illustrazione in ambito Pribanks del 18/09/23**



Autori:  
Credem  
Banca Sella

Ettore Corsi  
Francesco Plini

Estratto CDA CBI: 13 luglio 2023

## Posizionamento attuale di CBI e contesto di mercato

Nuove opportunità di crescita per CBI

Proiezioni economico-finanziarie



# CBI può essere considerato un unicum nel panorama europeo in termini di modello di governance



## Archetipi di operatori infrastrutturali

Modello di governance	Principali caratteristiche	Operatori infrastrutturali tradizionali	Payments as a service players	Piattaforme di Open Finance
Azionariato relativamente concentrato (spesso composto da banche operanti in un determinato mercato)	Costante coinvolgimento degli azionisti nella gestione, determinando processi decisionali meno efficienti			
Azionariato diffuso (spesso composto da banche operanti in diversi mercati)	Maggiore delega al management (favorita da azionariato diffuso), con processi decisionali più agili			
Azionariato composto da VC/ PE o attori industriali	Adozione di logiche manageriali di mercato, ottimizzando efficienza ed efficacia del processo decisionale			
Quotati in borsa	Modello di gestione ulteriormente rafforzato da specifica regolamentazione, al fine di garantire adeguata trasparenza			

1. È di proprietà delle banche, ma fornisce servizi a un gruppo più ampio di clienti

# Un modello di governance fortemente integrato con il Sistema Bancario domestico presenta specifici benefici e limiti



## Pro



**Supporto da parte dell'intero Sistema Bancario** nello sviluppo e nel lancio di nuove soluzioni



**Massimo livello di visibilità** nel Sistema Bancario domestico, con coinvolgimento su iniziative flagship



**Ruolo sistemico** su determinati perimetri di offerta all'interno del Sistema Bancario domestico

**Duplice ruolo da parte del Sistema Bancario** (socio e cliente), con implicazioni quali:



**Basso livello di incentivo** allo sviluppo della marginalità, limitato da un modello di business "cost+"



**Limitata autonomia** nell'interazione con soggetti esterni al Sistema Bancario, sia potenziali nuovi partner che investitori



**Modello operativo a velocità decisionale limitata**, a supporto di una crescita incrementale



**Funding** ad oggi **limitato all'autofinanziamento**



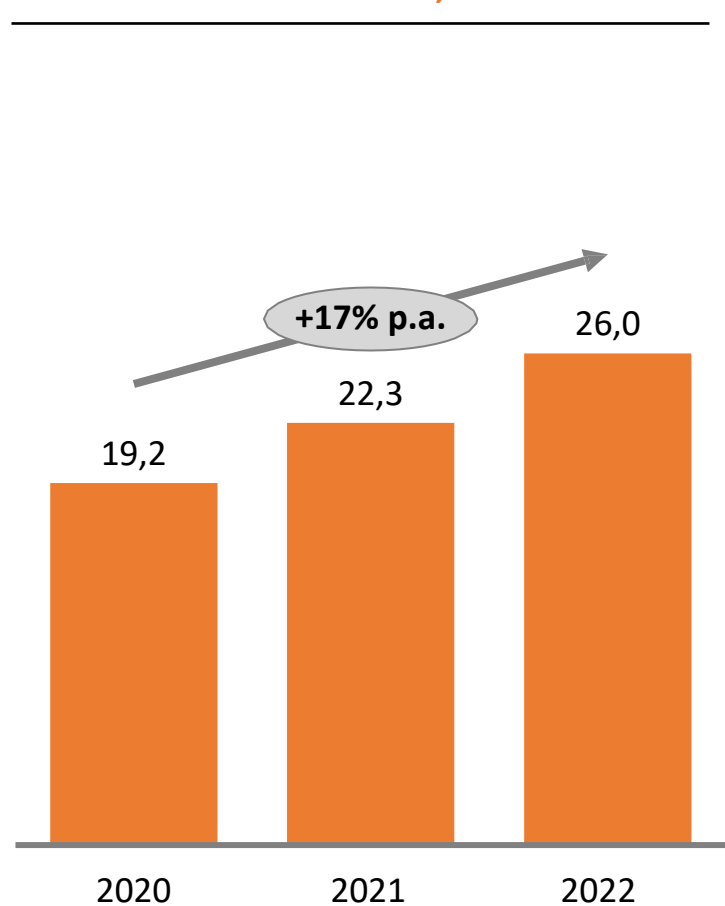
**Limitata competitività** nella capacità di attrarre talenti rispetto ad altre realtà di mercato (es., startup)

## Contro

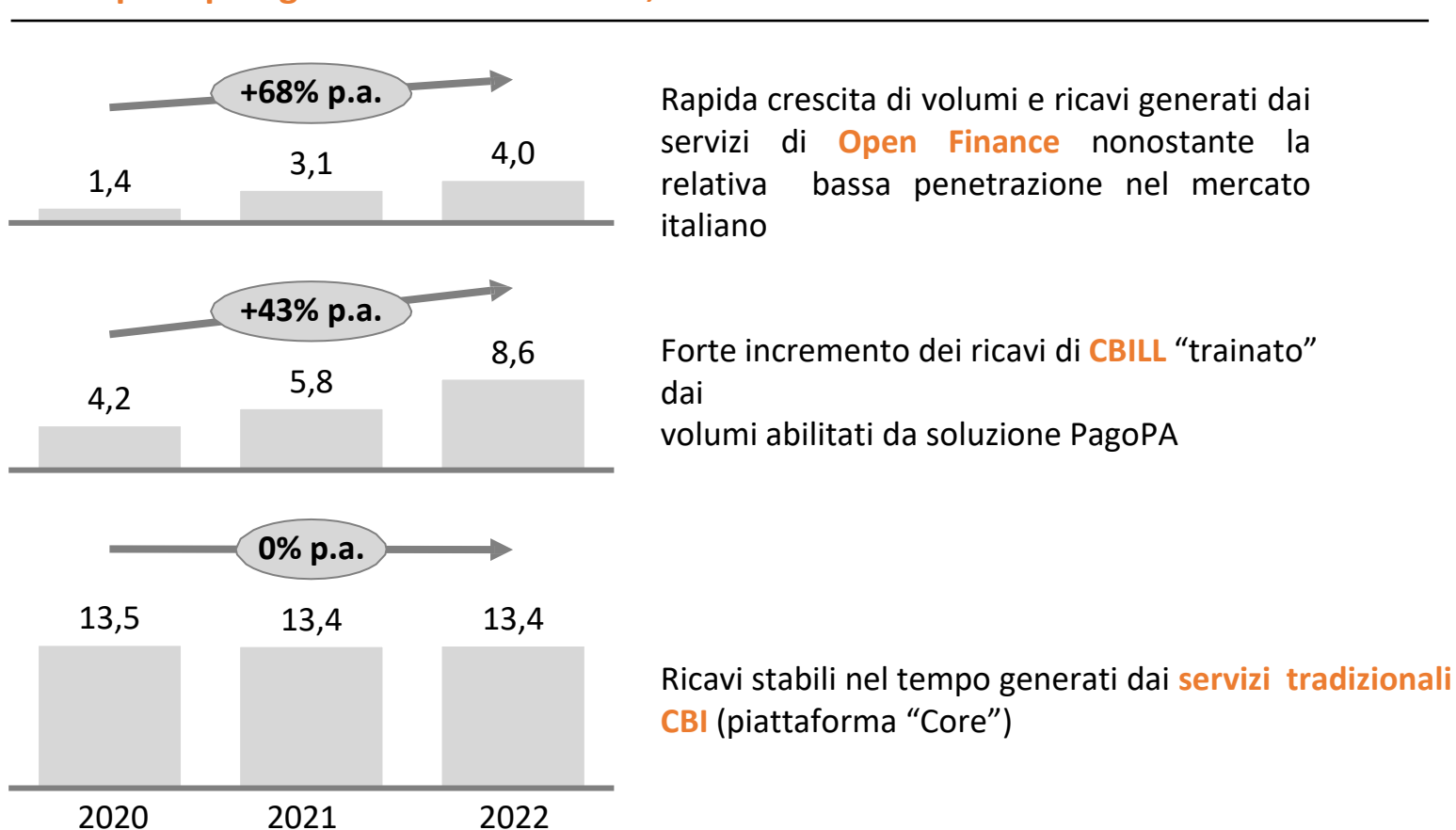
# Significativa crescita dei ricavi, in particolare dei nuovi servizi, negli ultimi 3 anni



Ricavi totali CBI 2020-22, M€



Ricavi per tipologia di servizio 2020-22, M€










Nel 2022, CBI ha realizzato ~ €3M di EBIT, malgrado un approccio al pricing basato su modello "cost+<sup>1</sup>"

1. Pricing "cost+" che prevede mark-up sui costi sostenuti del 10% per i soci di CBI e mark-up del 20% per i non soci 2. Ricavi pagamenti derivanti da transazioni domestiche

# I trend di mercato più recenti evidenziano come il contesto attuale stia mutando, rinnovando le sfide per CBI



Trend	Descrizione	Dati chiave
<b>Sviluppo dell'Open Finance</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitata diffusione ad oggi dell'<b>Open Finance nel mercato italiano</b>, attesa <b>in crescita</b> nei prossimi anni sulla base di un sempre maggiore bisogno di <b>servizi a supporto dei pagamenti in logica real-time e "a chiamata"</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>700M</b> di chiamate API raggiunte nel mese di dicembre 2022 in Italia (~<b>40%</b> del mercato UK)</li> <li><b>3,7%</b> penetrazione pagamenti istantanei in Italia su totale transazioni elettroniche 2021</li> </ul>
<b>Accelerazione dei pagamenti digitali</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rilevante <b>accelerazione nella diffusione dei pagamenti digitali</b> (anche post-pandemia), con particolare focus sulla progressiva <b>digitalizzazione degli incassi ricorrenti</b> a favore di biller privati e Pubblica Amministrazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>&gt;7%</b> CAGR dei pagamenti digitali C2B in Italia (2017-21)</li> </ul>
<b>Crescita esponenziale di SPID</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapida <b>crescita dell'adozione di servizi SPID</b> osservata in Italia durante la pandemia, favorita anche dall'introduzione di nuove <b>App retail</b> (es., App IO) <b>a supporto dei servizi di pubblica utilità</b> erogati ai cittadini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>32M di italiani</b> con SPID a settembre 2022 (~60% della popolazione italiana maggiorenne)</li> <li><b>&gt;30M</b> installazioni App IO a settembre 2022 vs. 9 mln ad inizio 2021 (+250%)</li> </ul>
<b>Crescente ruolo di PagoPA come "interfaccia vs PA"</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ruolo sempre più centrale di <b>PagoPA</b> come <b>interfaccia privilegiata verso la Pubblica Amministrazione e i grandi biller "sistemici"</b>, anche favorito dal lancio di AppIO e dalla relativa adozione massiva a livello retail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>330M di transazioni PagoPA</b> effettuate nel 2022, con una <b>crescita del 101%</b> rispetto al 2021</li> </ul>
<b>Interventi normativi in ambito Instant Payment e RTP</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Interventi normativi di respiro europeo</b> (es., Instant Payment) in grado di <b>incrementare significativamente i volumi attesi</b> delle tipologie di pagamento impattate</li> <li>Possibile ricorso allo schema <b>Request-to-Pay</b> per sviluppare <b>standard "sistemici" a supporto di specifici use case</b> (es., sostituzione avvisatura cartacea PagoPA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>&gt;40%</b> CAGR previsto dei volumi di pagamento istantanei in Europa (2022-2027), anche in assenza di interventi normativi</li> <li>Progressiva e moderata adozione prevista di RTP (<b>8%</b> nel 2025 sui bonifici istantanei in area SEPA)</li> </ul>
<b>Evoluzione normativa in ottica PSD3</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attesa <b>emanazione della normativa PSD3</b> nei prossimi anni per indirizzare alcune sfide generate dalla precedente PSD2, promuovendo <b>standard condivisi e interoperabilità</b> (es., SPAA), <b>maggior competizione</b> nel mercato (es., eliminazione di alcuni vincoli ai servizi dei TPP) ed una <b>superiore customer experience</b> (es., revisione SCA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>2025-2026</b> data prevista per l'entrata in vigore della PSD3, sulla base della tempistiche sperimentate per la PSD2</li> </ul>
<b>Potenziale lancio di Euro Digitale</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attesa emissione della <b>valuta Euro Digitale</b> da parte di BCE, ideata come <b>mezzo di pagamento elettronico dell'area Euro</b> supportato da carte e/o app dedicate, i cui standard di interoperabilità dovranno essere definiti nei prossimi anni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>2025-2026</b> potenziale lancio dell'euro digitale</li> <li><b>~90% delle Banche Centrali</b> stanno almeno sperimentando la potenziale emissione di una propria valuta digitale (CBDC)</li> </ul>

# Agenda



Posizionamento attuale di CBI e contesto di mercato

**Nuove opportunità di crescita per CBI**

Proiezioni economico-finanziarie



# Per proseguire nel percorso di crescita, suggeriamo di adottare una strategia basata su quattro ambiti di intervento

## Italia

**Consolidamento e sviluppo del ruolo di operatore sistemico focalizzato su Open Finance**

1

**Sviluppo di nuovi servizi a valore aggiunto** in ambito Open Finance, sfruttando le nuove spinte normative (es, Instant Payment), iniziative sistemiche (es. SPAA scheme) e trend di mercato, **evolvendo coerentemente le infrastrutture CBI** al fine di poter erogare servizi sempre più in logica real-time e a chiamata

**Difesa e rafforzamento del posizionamento di partner strategico per PA e biller privati su incassi**

2

**Mitigazione dei rischi** impattanti sugli attuali volumi di CBILL e parallela **strategia di crescita** tramite lo sviluppo di nuovi servizi dedicati (es., onboarding semplificato su SDD) e l'introduzione di una **soluzione Retail** basata su API che permetta alle banche di **integrare l'esperienza di pagamento di CBILL** e gli ulteriori servizi a valore aggiunto che verranno sviluppati

4

**Riflessione su modello operativo e piattaforme tecnologiche alla luce delle linee guida strategiche**

**Valutazione delle modalità di evoluzione del modello operativo di CBI** (es., modelli di pricing di mercato), anche attraverso l'**integrazione di capabilities esterne** (es., partnership "di prodotto") e un **ruolo commerciale sempre più proattivo**, e continua **ottimizzazione del setup tecnologico** in linea con la strategia degli ultimi anni

## Europa

**Evoluzione della postura internazionale valorizzando i servizi CBI con domanda europea**

3

**Declinazione di una nuova postura strategica maggiormente orientata al mercato europeo**, abilitata da possibili **alleanze con player internazionali** con modelli di governance simili a CBI (es., SWIFT, EBA Clearing) e focalizzata sull'**espansione degli attuali servizi CBI erogabili a controparti estere** (es., check IBAN) e sullo **sviluppo di nuovi prodotti con domanda "nativamente" internazionale** (es., trade finance)

# Sintesi delle principali opportunità selezionate per CBI

Pilastro strategico	Iniziativa di dettaglio	Descrizione
1 Consolidamento del ruolo di player sistemico focalizzato su Open Finance	A Sviluppo di servizi a supporto dei pagamenti istantanei	Sviluppo di servizi Instant per il Sistema Bancario italiano a supporto dei nuovi processi richiesti dalla attesa nuova normativa europea, in cui CBI svolge il ruolo di utility di sistema per minimizzare i relativi investimenti
	B Evoluzione in logica istantanea/ a chiamata di CBI Core	Migrazione dei servizi attualmente erogati alle Corporate in logica differita (es., servizi di tesoreria) verso una logica real-time/ on-demand, potenzialmente anche valutando maggiore integrazione con sistemi ERP
	C Selezione di API “sistemiche” per il mercato domestico	Sviluppo di nuovi servizi basati sulle API Open Finance (i.e., pagamenti data futura, credit scoring, KYC, reportistica trade finance)
2 Rafforzamento del posizionamento di partner strategico per PA e biller privati su incassi	A Sviluppo di una soluzione per biller privati di Smart SDD Subscription	Sviluppo di una soluzione di Smart SDD Subscription basata su tecnologia QR-code offerta ai biller privati per permettere la compilazione facilitata di contratto e mandato SDD, attraverso una soluzione Retail basata su API che permetta un’esperienza integrata attraverso un unico canale multi-banca
	Ribilanciamento degli elementi del pricing di CBILL ad un livello più competitivo	Affinamento della strategia di pricing (sia su servizi attuali che futuri), in linea con i riferimenti di mercato
	B Obbligatorietà del servizio CBILL massivo da parte delle banche aderenti	Obbligatorietà dell’esposizione del servizio CBILL massivo da parte delle banche aderenti, servizio che permette ai debitori di effettuare un pagamento a canone unico per regolare in seconda battuta i singoli pagamenti dovuti ai singoli creditori
	A Adozione dell’RtP in sostituzione all’avvisatura cartacea PagoPA	Adozione della messaggistica Request-to-Pay come standard di mercato in sostituzione dell’ avvisatura cartacea PagoPA (da valutare eventuale adozione alternativa di pagamenti pull PagoPA tramite servizio CBILL, abilitata dall’esposizione delle posizioni debitorie da parte di PagoPA recuperabili dagli intermediari finanziari, nel caso in cui le tempistiche RtP non siano coerenti)
3 Evoluzione della postura internazionale valorizzando i servizi CBI con domanda europea	C Estensione CBILL attuale su ulteriori settori	Espansione di CBILL su ulteriori settori di interesse da definire alla luce delle opportunità emergenti dai business case (es., assicurazioni, terzo settore)
	A Postura internazionale tattica a modello operativo attuale	Commercializzazione di selezionati attuali servizi CBI su perimetro internazionale (es., Name Check) e sviluppo di nuovi specifici servizi potenzialmente scalabili sul mercato europeo (es., Instant Payment)
	B Ulteriore espansione abilitata da partnership internazionali	Realizzazione di partnership con selezionati operatori infrastrutturali internazionali con modello di governance simile a CBI (es., SWIFT, EBA Clearing) per accelerare il processo di internazionalizzazione
4 Ottimizzazione del modello e piattaforme tecnologiche alla luce delle linee guida strategiche	A Ottimizzazione del modello	Identificare alcune specifiche leve di intervento (es., ottimizzazione dei processi di procurement, affinamento della strategia di pricing, revisione delle modalità di gestione dei fornitori chiave, aumento della flessibilità nelle scelte di modello)
	B Progressiva convergenza su piattaforme target*	Completamento della migrazione di CBI Core e CBILL Sviluppo di una roadmap di progressiva integrazione delle piattaforme CHC e CBI Globe

# 1 Sono state identificate tre principali direttrici strategiche su cui sviluppare l'offerta target di CBI in ambito pagamenti istantanei

## Contesto

## Possibili opportunità per CBI

### Nuovi spazi di offerta abilitati da Instant Payment



- In corso valutazione a livello Europeo di una proposta di legge per favorire la diffusione dei **pagamenti istantanei**
- In caso di approvazione **banche e PSP** dovranno **adattare il proprio modello operativo** alle disposizioni normative
- Anche gli **utenti Corporate** potrebbero essere fortemente impattati, dovendo gestire le **attività di tesoreria** in real-time

- A** Sviluppo di **nuovi servizi/ controlli** richiamabili dal Sistema Bancario a supporto della catena del valore dei **pagamenti istantanei** (es., Screen sulle Sanzioni)
- B** Evoluzione in **logica istantanea/ a chiamata di selezionate funzionalità del Corporate Banking Interbancario**, ad oggi erogati in logica differita

### Evoluzione dei servizi tramite lo sviluppo di nuove API



- **Accelerata diffusione** nel mercato europeo di **nuove funzionalità a supporto di servizi finanziari**, ben oltre la PSD2
- Richiesto da banche azioniste lo sviluppo di **nuove funzionalità specifiche d'interesse** da integrare nella propria offerta

- C** Selezione di un limitato numero di use case su cui CBI può avere un **ruolo sistemico** nel mercato domestico (es., SPAA) , con focus su servizi volti ad **ottimizzare l'attuale modello operativo** del Sistema Bancario italiano (es., semplificazione dei processi KYC)


### Potenziale ed investimenti

Stimati **~€2M dai nuovi servizi** a supporto degli **Instant Payment** e **~€5M di ricavi** a run rate dallo **sviluppo delle API prioritzate**, a fronte di **~€4M** di investimenti totali (di cui **~€1M** per attività commerciali)

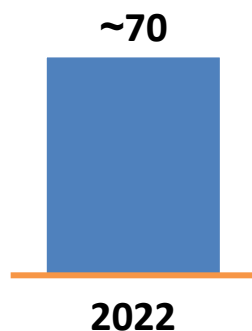


## 2 ~50% dei volumi CBILL (fino a 4-5M€ di ricavi) potrebbero essere a rischio nell'attuale contesto di mercato

Stime

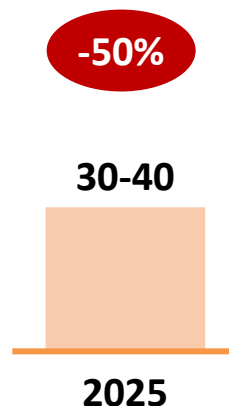
 Opzione raccomandata

Volumi di transazioni  
attuali CBILL, M



### Scenario 1: continuità con modello attuale

Volumi di  
transazioni  
attese  
CBILL, M



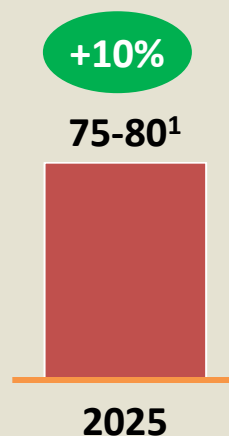
Migrazione progressiva di volumi CBILL verso PagoPA come conseguenza di:

- Potenziale disintermediazione di CBILL **favorita dall'integrazione tra PagoPA e banche utente**
- **Mancata (o ridotta) capacità di intercettazione dei volumi** dovuta alla disabilitazione dell'avvisatura cartacea da parte di PagoPA
- **Ruolo molto complesso di CBI schiacciato nell'intera catena del valore** rispetto a PagoPA

*Decremento volumi CBILL con impatto diretto su ricavi del sistema bancario, ulteriormente disintermediato da canali alternativi ad Home Banking*

### Scenario 2: attuazione azioni mitigatorie

Volumi di  
transazioni  
attese  
CBILL, M



**Difesa degli attuali volumi CBILL** (equivalenti a €8,5M di ricavi) da parte del Sistema Bancario, **attraverso una serie di azioni mitigatorie e leve operative** da concordare in dettaglio con i soci azionisti

Fonte: Analisi di team su dati CBI

1. Non considera eventuali cali di volume da future integrazioni di banche con PagoPA e/o possibile cannibalizzazione da parte di possibili prodotti sostitutivi (es., RtP)

## 2 Prioritizzate un set di specifiche azioni per mitigare i rischi emersi relativamente al modello di CBILL

	Azioni	Implicazioni
Iniziative strategiche a priorità alta	Sviluppo di una soluzione per biller privati di <b>Smart SDD Subscription</b> , per automatizzare <b>onboarding cliente e attivazione SDD</b> , basata su <b>API</b> , abilitando quindi un'integrazione facilitata dei servizi sul front end delle banche interessate	Sviluppato <b>business case</b> con significative prospettive di <b>crescita dei volumi</b> : da lanciare tavolo tecnico per la <b>definizione di UX e soluzione di dettaglio</b>
	<b>Ribilanciamento degli elementi del pricing di CBILL</b> ad un livello più competitivo rispetto all'attuale	Manovra ampiamente condivisa, da valutare <b>impatti di dettaglio</b> in relativa sessione di <b>delibera del CdA CBI</b>
	<b>Obbligatorietà dell'esposizione del servizio CBILL massivo</b> da parte delle banche aderenti	Manovra ampiamente condivisa, da deliberare in dedicata sessione del <b>CdA CBI</b>
	Adozione della messaggistica <b>Request-to-Pay</b> come standard di mercato <b>in sostituzione dell'avvisatura cartacea PagoPA</b> (da valutare eventuale adozione alternativa di <b>pagamenti pull PagoPA</b> tramite servizio CBILL, abilitata dall' <b>esposizione delle posizioni debitorie</b> da parte di PagoPA recuperabili dagli intermediari finanziari, nel caso in cui le tempistiche RtP non siano coerenti)	In corso presidio di <b>tavoli istituzionali</b> e relative emanazioni per lo sviluppo del RTP, a seguito del quale valutare l'eventuale <b>sviluppo alternativo dei pagamenti pull PagoPa</b>
Iniziative strategiche a priorità bassa	Estensione della <b>value proposition attuale</b> di CBILL a <b>nuovi settori</b> per aggredire volumi addizionali (es., assicurazioni, terzo settore)	Intervento che <b>non richiede investimenti e/o discontinuità</b> , da prioritizzare
	Eventuale espansione di CBILL su <b>use case di incasso "sophisticato" della PA</b> , con specifico focus su user experience del versamento <b>deleghe F24</b>	Ambito di attuale interesse sistemico, da valutare <b>fattibilità tecnica</b> e sviluppare <b>business case</b> a supporto
	Sviluppo di <b>soluzioni multicanale</b> su richiesta esplicita di <b>primari operatori</b> di mercato con commitment di volumi a <b>garanzia del breakeven</b>	Intervento da considerare solo in presenza di un conveniente <b>business case</b> a supporto delle iniziative
	<b>Integrazione con App IO</b> per intercettare volumi che inerzialmente migreranno dall'attuale avvisatura cartacea alla relativa applicazione retail	<b>Intervento in discussione</b> tra gli azionisti di CBI, con diverso livello di consenso

### 3 CBI ha identificato due direttrici evolutive per la propria strategia di internazionalizzazione, la prima ad attuale modello operativo e la seconda abilitata da partnership

■ Opzione da prioritizzare in caso di opportunità concreta

	Punto di partenza	Nuova ambizione	Opportunità abilitate	Livello di discontinuità
A	<p>Postura internazionale tattica a modello operativo attuale</p> 	<p>Estensione dell'offerta dei servizi attuali verso <b>selezionati mercati esteri</b> (attraverso partnership locali) e/o <b>sviluppo di nuovi prodotti nativamente scalabili</b> sul mercato europeo</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Potenziale sinergia di ricavi</b> derivante dalla commercializzazione degli attuali servizi CBI su perimetro internazionale (es., Name Check)</li><li>• <b>Espansione dell'attuale offerta</b>, sviluppando nuovi servizi scalabili sul mercato europeo (es., Instant Payment)</li></ul>	
B	<p>Ulteriore espansione abilitata da partnership con player internazionali</p> 	<p>Accelerazione del percorso di internazionalizzazione facendo leva su <b>partnership con selezionati operatori infrastrutturali internazionali</b> con modello di governance simile a CBI (es., SWIFT, EBA Clearing)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Accesso a infrastrutture e visibilità sui principali mercati europei</b></li><li>• <b>Integrazione dell'offerta di CBI con l'offerta del/dei partner</b> e realizzazione di sinergie di investimento e costo nello sviluppo congiunto di nuovi servizi</li><li>• <b>CBI come partner appetibile per l'accesso privilegiato al mercato domestico</b>, con particolare riferimento ai servizi Corporate</li></ul>	

Al crescere del livello di discontinuità è necessario considerare implicazioni sul modello operativo (es., forza vendita)

## 4 CBI ha preliminarmente identificato alcune leve operative per ottimizzare il proprio modello

Leve per la creazione di valore



Descrizione

A Ottimizzazione Modello

i  
Evoluzione  
logiche di  
business

- Processi di **procurement ottimizzati**, in linea con le **best practice di mercato**, facendo sistematico ricorso a gare
- Affinamento della **strategia di pricing** (sia su servizi attuali che futuri), in linea con i riferimenti di mercato
- Maggiore **flessibilità** nelle scelte del **modello operativo**, abilitando diverse opzioni di sourcing in ottica "make"
- Revisione della **gestione di distributori di servizi chiave** (es., "nodi") per massimizzare il valore per il Sistema Bancario

ii  
Sviluppo nuovi  
prodotti

- Valutazione di selezionate operazioni di **M&A su player specialistici** (es., fintech) per accelerare l'acquisizione di **servizi e capabilities distintivi e già disponibili sul mercato in segmenti target** per CBI, ad esempio:
  - Pagamenti
  - Gestione del rischio e delle frodi
  - Trade Finance
  - KYC/ Onboarding Corporate
- Operazioni di **partnership con player specialistici** (es., CRIF) per espandere rapidamente l'offerta di servizi a valore aggiunto erogati tramite le piattaforme CBI

iii  
Potenziamento  
ruolo  
commerciale

- **Ridefinizione del ruolo di CBI a maggiore trazione commerciale**, selezionando (in coordinamento con il Sistema Bancario) specifici clienti/ settori Corporate da supportare attraverso "specialisti di prodotto" CBI
- Assessment delle **implicazioni organizzative** derivanti dalla revisione del modello commerciale di CBI e definizione di un eventuale **piano di rinforzo** sulla base del relativo business case

B Progressiva ottimizzazione del disegno architeturale in coerenza con lo sviluppo dei servizi

- **Completamento** della migrazione delle attuali **architetture applicative** di CBI Core/ PA e CBILL sulla piattaforma target CHC, che assicura l'ottimizzare della struttura di costo definita con il nuovo contratto di fornitura per CHC
- Sviluppo ed implementazione di una **roadmap di progressiva integrazione delle piattaforme CHC e CBI Globe**, abilitando la veicolazione dei relativi servizi tramite infrastruttura CHC

Posizionamento attuale di CBI e contesto di mercato

Nuove opportunità di crescita per CBI

**Proiezioni economico-finanziarie**



# CBI ha ipotizzato tre scenari di evoluzione per il nuovo piano



Scenari di evoluzione della governance di CBI	Descrizione	Impatto su logiche di business	Impatto su modalità di sviluppo nuovi prodotti	Implicazioni per gli azionisti di CBI
I Continuità con il modello attuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus su <b>Sistema Bancario italiano</b> (Ricavi provenienti per oltre 90% da clienti azionisti)</li> <li>Mantenimento attuale <b>approccio Cost+</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Trazione commerciale limitata</b> a nicchia di clienti non azionisti</li> <li><b>Sourcing strategy e modelli di pricing</b> vincolati (es., ricorso ricorrente a fornitori esterni)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuove funzionalità prevalentemente sviluppate in <b>autonomia da partner istituzionali</b></li> <li>Tempistiche di realizzazione delle iniziative <b>vincolate a autofinanziamento</b> (verosimilmente <b>4-5 anni</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Assetto societario invariato</b></li> <li><b>Crescita incrementale</b> di volumi e marginalità a parità di modello di business</li> <li>Possibile <b>rinuncia ad alcune delle opportunità</b> identificate per via di <b>limitati investimenti e velocità decisionale</b></li> </ul>
II Evoluzione del modello di business	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento del <b>focus su clienti non azionisti</b> (30-40% del totale ricavi)</li> <li><b>Miglioramento della marginalità</b> tramite <b>revisione modello operativo</b> e reimpiego dell'utile per <b>accelerare le iniziative strategiche</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Adeguamento forza vendita</b> per sostenere il 30-40% dei volumi a mercato (incluso estero)</li> <li>Adozione <b>modelli di pricing a mercato e ottimizzazione sourcing strategy</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevato ricorso a <b>partnership strategiche</b> (incluso possibili M&amp;A selettivi) anche per espansione in nuovi mercati esteri</li> <li><b>Tempistiche</b> di realizzazione accelerate a <b>3-4 anni</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibile <b>revisione assetto societario</b></li> <li>Creazione di <b>maggior valore per azionisti</b></li> <li>Maggiore <b>proattività nel cogliere opportunità di mercato</b></li> </ul>
III Scenario di crescita accelerata	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Massima apertura</b> ai clienti di mercato</li> <li><b>Raccolta di capitali</b> per <b>accelerare</b> ulteriormente le <b>iniziative strategiche</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus su <b>innovazione accelerata</b> anche grazie a ulteriore spinta su <b>partnership/ M&amp;A</b> e tempistiche di realizzazione entro <b>2025</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibile <b>apertura a capitale terzo</b> (in alternativa ad aumento di capitale sulla compagine attuale)</li> <li>Posizionamento di CBI su una <b>traiettoria accelerata di creazione di valore per gli azionisti</b></li> </ul>

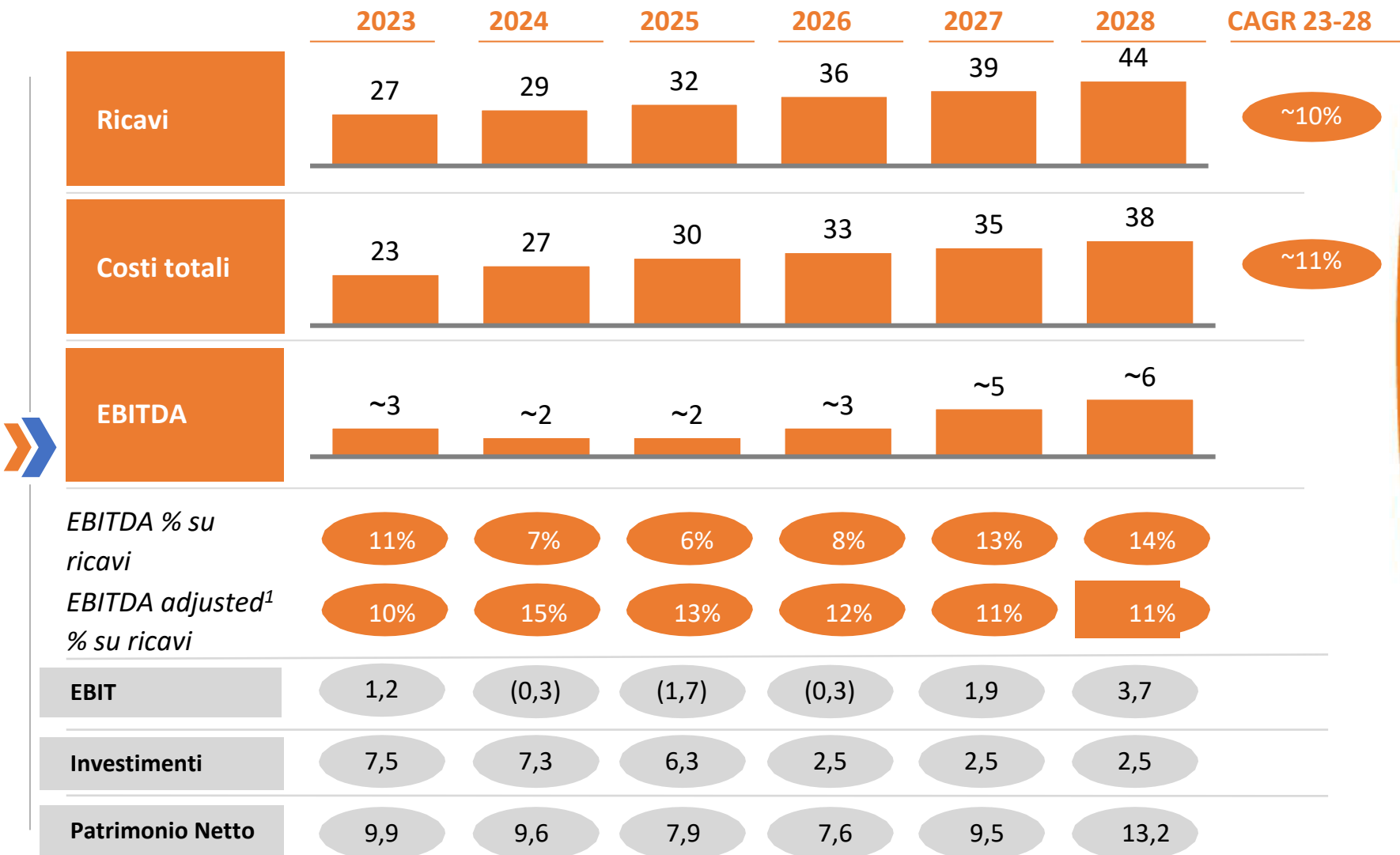
# Le iniziative del Piano contribuiranno ad una rapida crescita di ricavi (40+ M€) e EBITDA (6 M€) entro il 2028



Milioni di euro

## Principali ipotesi

- ✓ Modello di **pricing cost plus** per i **servizi già realizzati**
- ✓ Modello di **pricing a valore** per i **servizi da sviluppare**
- ✓ **Commercializzazione** dei servizi da parte delle banche nei **12 mesi** successivi al rilascio in produzione
- ✓ I **primi ricavi di Piano** sono previsti a tre anni data dall'avvio del primo servizio (24+12), circa inizio **2027**
- ✓ Nuovo modello di **pricing ESTEC** apporta ricavi incrementali di circa €0,4M per anno
- ✓ **Crescita organico di 8 FTE** (3 nel 2024, 3 nel 2025 e 2 nel 2026) nel periodo per approdare al target di 58 fte



1. Proiezione analoga all'EBITDA di Piano, assumendo la capitalizzazione delle risorse interne e della consulenza impiegate negli anni 2024, 2025, 2026 sullo sviluppo delle iniziative di Piano