



Credito versus Innovazione e Internazionalizzazione ***Spunti di riflessione per il Sistema Bancario***

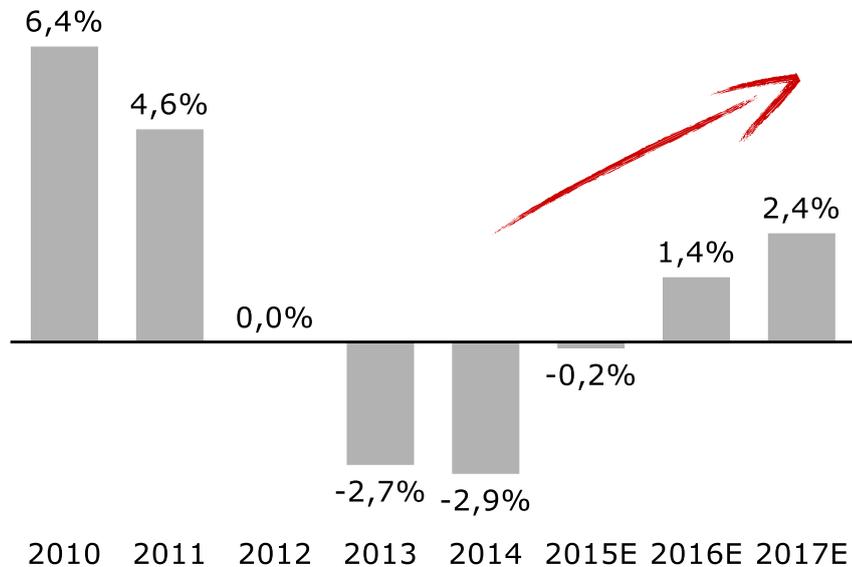
Daniele Funaro – Partner Bain & Company

Roma, 25 Novembre 2015

Credito alle imprese: dinamica di mercato degli impieghi

Evoluzione degli Impieghi in Italia e previsioni di crescita

Δ Impieghi Y/Y



Costo del Credito (bps)	2010	2011	2012	2013	2014	2015E	2016E	2017E
	75	78	138	184	181	134	99	80

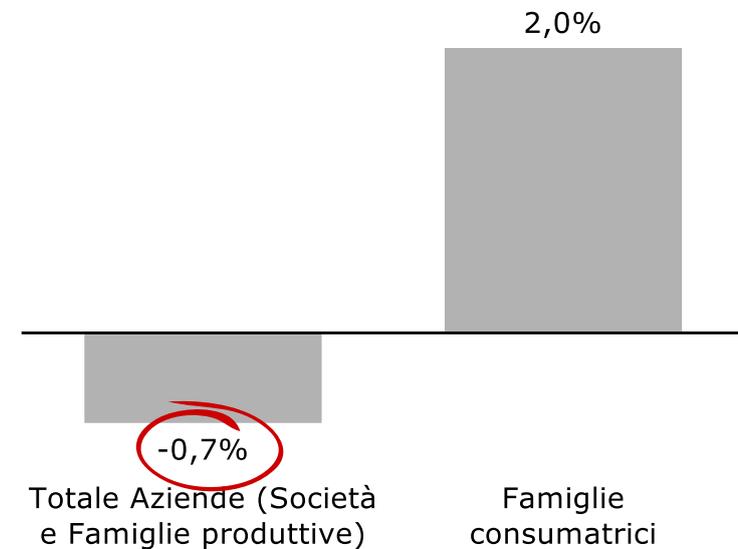
Fonte: Prometeia (ottobre 2015)



Primi segnali positivi di crescita del credito all'economia...

Evoluzione degli impieghi per comparto produttivo

Δ Impieghi Y/Y (Giu. 2014 vs Giu. 2015)



Fonte: Banca d'Italia (ottobre 2015)



... differenziato però in funzione del segmento di clientela

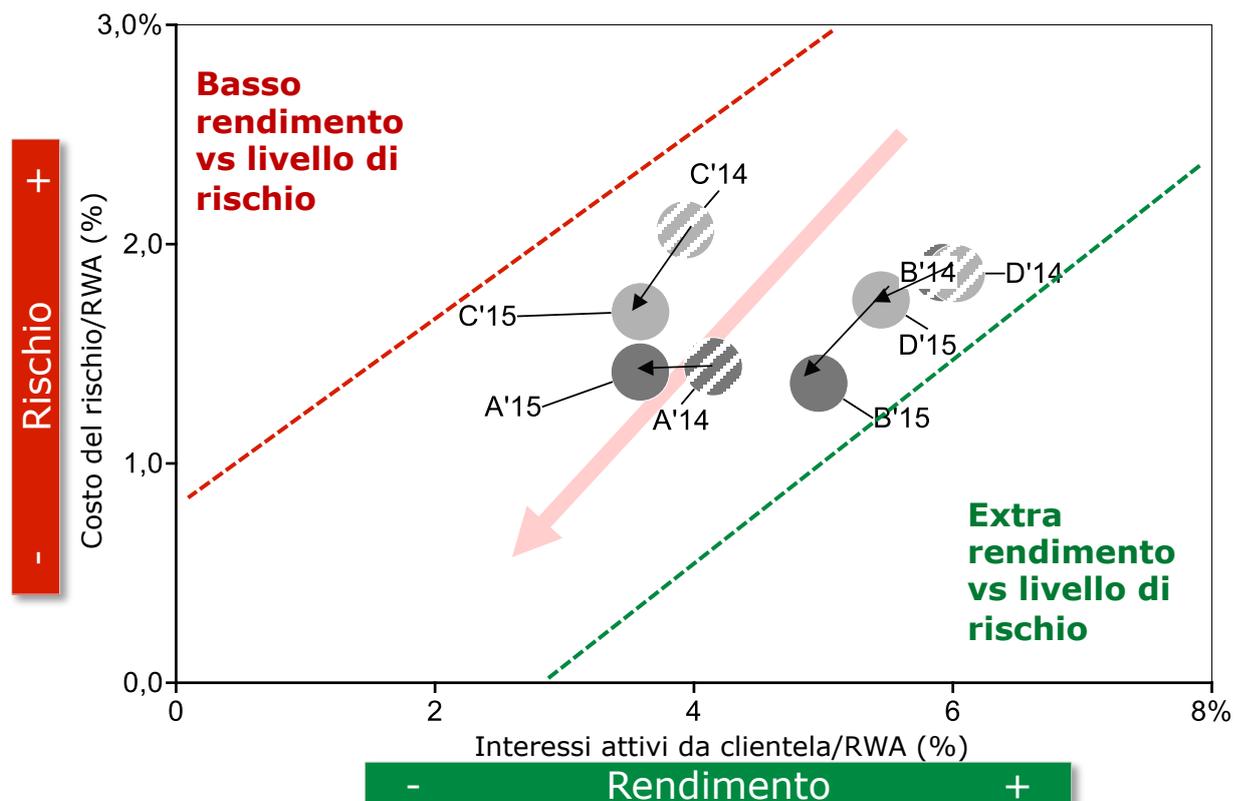


Credito alle imprese: Le banche hanno rivisto il proprio appetito per il rischio e definito politiche creditizie stringenti

PREMESSA

- **Riduzione** della dotazione **credito** sui **clienti a medio-alto rischio**
- **Pressione competitiva in aumento sui migliori clienti**, sulle storie di successo già conclamate

TREND "FLIGHT TO QUALITY"



CLIENTI A BASSO RISCHIO

- **Difficile fare credito a condizioni che remunerino il capitale**
- **Il tema è identificare approcci commerciali differenzianti**

CLIENTI A MEDIO MEDIO/ALTO RISCHIO

- **Segmento strategico su cui si può fare la differenza**
- **Il tema è essere in grado di identificare "le storie di successo" su cui focalizzarsi**



L'innovazione e l'internazionalizzazione è la via più credibile verso il successo commerciale delle aziende italiane di beni e servizi

- **L'internazionalizzazione e l'innovazione sono oggi elementi fortemente interconnessi**
- **Le aziende innovative sono nella media più performanti ed hanno una maggiore propensione all'internazionalizzazione**

Internazionalizzazione porta a migliori performance industriali
(crescita, produttività, innovazione)



- **Produttività maggiore** confermata da un valore aggiunto per addetto più elevato (a parità di cluster dimensionale aziendale)
- Capacità di **migliore reazione alla crisi** (# inferiore di aziende che hanno ridotto il fatturato)
- Tasso di **crescita del fatturato maggiore** nei momenti di sviluppo economico

+30/40%

30% in meno

+10%

Internazionalizzazione ancora non così diffusa
...
anche se deve essere letta in logica di Filiera



- **Aziende in Italia** che vendono beni e servizi
- **Di cui** delle Aziende che **esportano**
- **%** di aziende che esporta **meno di 75.000€ l'anno**
- **%** di aziende che esporta nei **Paesi Emergenti**

4,4M

200K

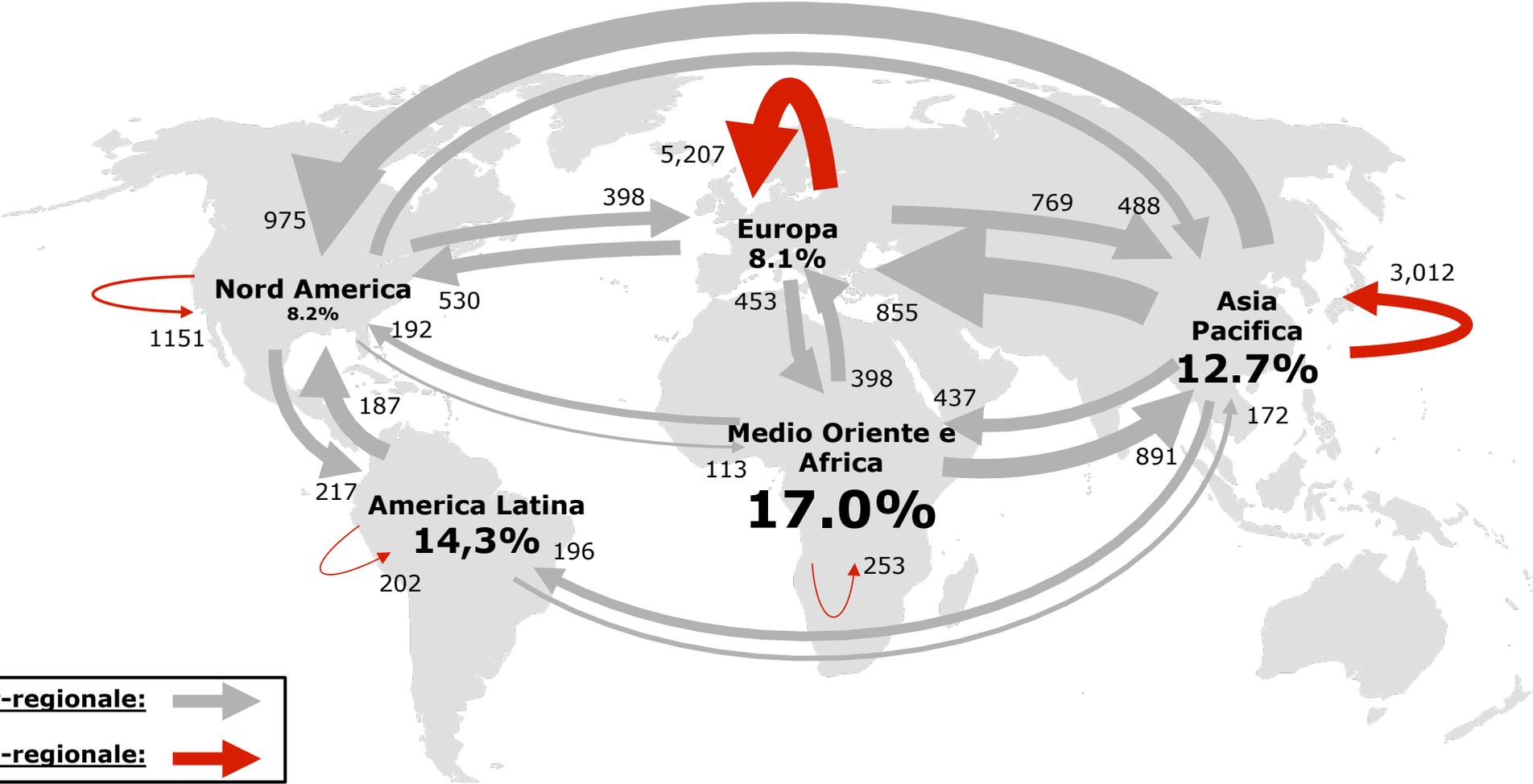
>60%

<25%

Nota: Elaborazioni Bain su dati Istat, Bankit

Negli ultimi anni si è verificato un sensibile incremento degli scambi commerciali internazionali ...

Scambi commerciali mondiali (2012, \$B) e CAGR '03-'12

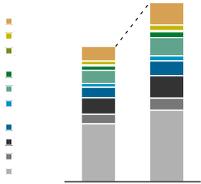


10.4% CAGR a 10 anni (2003-12)

Fonte: WTO, UNCTAD Statistics Handbook; Financial Insights; Euromonitor; Litsearch

... che si riflette sulle dinamiche attese dell'export in Italia

Proiezioni export beni Italia per paese di destinazione (Mld €)



di cui Export beni di investim. (€ Mld)	154	213
---	-----	-----

Dimensioni chiave dell'industrializzazione

Internazionalizzazione della produzione

- "**Rilocalizzazione**" produttiva delle aziende italiane **da riduzione costi** a più efficace **presidio dei mercati emergenti**
- **Assemblaggio dei prodotti ad alto valore aggiunto** in Italia, per mantenere un posizionamento premium di mercato

Nuove strategie per l'export delle imprese

- Incremento del fenomeno delle **Catene Globali del Valore: da scambio di beni a "scambio di funzioni"**
- **Nuove strategie per incrementare l'internazionalizzazione PMI**, (es. Reti d'Impresa ca. 1.200 contratti di rete registrati per 5.900 azienda aderenti al 02/14)

Internazionalizzazione di Filiera

- **Filiere industriali** fortemente interconnesse che vedono un **sogetto aggregante** esportatore supportato da **numerosi fornitori strategici** che di fatto sono **esportatori indiretti**



Come le banche soddisfano i crescenti bisogni di internazionalizzazione delle aziende (finanziamento / assicurazione / garanzie)?

Lanciati modelli di servizio/offerta dedicati alla clientela orientata all'internazionalizzazione ...

Aumento del **focus commerciale e creditizio mirato** sul segmento

Estensione del perimetro di intervento e dell'offering **alle PMI**

Rafforzamento **figure specialistiche e degli strumenti a supporto del gestore**

Primo utilizzo della **digitalizzazione** per migliorare la **customer experience** e il **cost to serve**

... anche se i rilevano alcune aree di miglioramento

Conoscenza del cliente e del suo settore industriale non ottimale

Offerta prodotti non sempre esaustiva, standardizzata e differenziata per segmento

Logiche di **erogazione** che si appoggiano a **strumenti "freddi" e a consuntivo (rating)**

Limitato ricorso a strumenti prospettici, info chiave (es. quota export, livello innovazione, location, ...) e **"big data"**

Specializzazione ancora non diffusa nella rete

Limitato coordinamento tra figure commerciali, specialistiche e creditizie

Assenza di SLA su processi chiave (es. credito)



Quali opportunità per le banche? Spunti di riflessione

1 Relazione Banca-Impresa

- **Evoluzione** nelle logiche di gestione della **relazione Banca – Impresa** per cogliere e **valorizzare** appieno gli **elementi informativi chiave** della clientela
 - Es. **Modelli evoluti di KYC** (Know Your Customer)

Offering

2

- **Semplificazione dell'offerta** con prodotti semplici, pronti per l'uso e **differenziati per target** di clientela
- Valorizzazione delle **logiche di Filiera Industriale**

3 Modello Relazionale

- Creazione di un **modello relazionale** con forti **meccanismi di collaborazione** tra **gestori e specialisti** (anche con strumenti a supporto)
- Logiche **cost to serve differenziate** per segmento di clientela

**Impianto
Creditizio-
Commerciale
fortemente
integrato**

Innovazione Digitale

4

- Spinta verso l'innovazione **digitale** per costruire un'**offerta distintiva**
 - Es. **Tool** a supporto della **clientela** (es. portali informativi, ...)
 - Es. Strumenti a supporto del **Trade Finance** (Supply Chain Finance, BPO, ...)



1

Modelli evoluti di KYC (Know Your Customer) diretti all'identificazione delle esigenze specifiche dei Clienti

DESCRIZIONE

- **Modelli esperti di assessment** per determinare le **esigenze dei clienti** in termini di **supporto all'internazionalizzazione**

OBIETTIVI

- 
 - **Offrire un nuovo servizio alla clientela e un'opportunità al gestore** di contatto con clienti dormienti
- 
 - **Supportare le risorse commerciali** nell'effettuare un **diagnostico industriale** profondo
- 
 - **Alimentare un DB della clientela** con informazioni a valore aggiunto
- 
 - **Mettere a fattor comune le best practice** disponibili in Rete
- 
 - **Fornire/evidenziare spunti** verso approccio proattivo dell'account

STRUTTURA MODELLO ESPERTO DI KYC

A



Check List

- Lista di **attività, dati, elementi** necessari per preparare efficacemente l'incontro

B



Anagrafica base e financials

- **Anagrafica dell'azienda e principali indicatori economico-patrimoniali**

C



Lettura industriale (questionario)

- Discussione con il cliente per capire **quanto l'azienda sia pronta ad all'internazionalizzazione**
- **Valutazione elementi non analizzati da azienda** ed eventuale apporto Banca



2

Semplificazione dell'offerta con prodotti semplici, pronti per l'uso e differenziati per target di clientela

TIPO CLIENTE	ATTRATTIVITÀ	VALUE PROPOSITION	ASPETTI CHIAVE	
			SERVIZI	PRODOTTI
Corporate	<ul style="list-style-type: none"> • Clienti che preferiscono controparti molto specializzate • Brands/reputation chiave • Global footprint della controparte • Clienti non price-sensitive 	<p><i>Soluzioni di advisory e servizi a valore aggiunto</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Advisory in relazione a Working capital optimisation • Servizi a valore aggiunto • Monitoraggio real time transazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Prodotti che richiedono competenze globali • Soluzioni "cross-product" (ad es. Cash Management + Trade Finance)
PMI orientate all'export con esigenze evolute	<ul style="list-style-type: none"> • Clienti attratti da prodotti e servizi semplici ed immediatamente fruibili • Clienti price-sensitive (tipicamente PMI) 	<p><i>Prodotti standardizzati con implementazione customizzata/modulare</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione cash mngmt e trade finance con remote banking • Criticità del servizio erogato • Reporting standard 	<ul style="list-style-type: none"> • Importanza dei prodotti di credito • Richiesta di prodotti modulari
Professionisti Import/ Export e PMI (completamento offerta)	<ul style="list-style-type: none"> • Clienti del tipo "SELF-SERVE", 	<p><i>Soluzioni semplici ma variate a disposizione dei clienti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampia varietà servizi richiesti • Servizi di base su forex e trade finance 	<ul style="list-style-type: none"> • Prodotti di credito come prodotti gancio • Utilizzo di prodotti standard



PREMESSA

- Alcuni player di mercato hanno avviato **nuovi modelli di finanziamento delle filiere** industriali
- Tali modelli prevedono un **approccio** ed un **offering di prodotti finanziari specifici** per la filiera

CASO CONCRETO: PROGRAMMA FILIERE

- **Programma filiere**, con l'obiettivo di finanziare filiere produttive attive sul territorio
- **Modello di collaborazione** fra banca e imprese **di filiera**, basato su:



- **Accordo** contrattuale "**di filiera**" per **lettura integrata** attori e **interscambi**



- Offerta di **prodotti finanziari "tailor-made"**, anche diretti ai dipendenti aziende di filiera



- **Condizioni di finanziamento migliori** e **plafond "di filiera"**



- **Sconti su** prodotti e servizi



- **Attività di formazione** rivolte alle imprese partecipanti

- **Valutazione del rischio "di filiera"** con elementi quali-qualitativi

- **Approcci di filiera in logica di offering di prodotti cross-border**

- **Coinvolgimento di soggetti "esportatori indiretti" – fornitori di soggetti che esportano**



3

Modello relazionale con forti meccanismi di collaborazione tra gestori e specialisti, variabile in funzione della fase di internazionalizzazione del cliente

PRINCIPI CARDINE

A **Comprensione** del Gestore prime **esigenze del Cliente**, per veicularle correttamente ai **Desk specializzati**

B Creazione **strutture specialistiche differenziate** per segmento (es. contact unit per clienti di minore size / esigenze standardizzabili)

C **"Tappeto rosso"** per la clientela export in termini di **policy/processi creditizi** ed **attività di B/O**

D **Prevedere forte supporto "educational"** (materiale, eventi)

D **Creare sistemi/tool a supporto e incentivi** che garantiscano **livello di servizio integrato**

OFFERTA E RUOLI PER LE DIVERSE FASI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL CLIENTE



OFFERTA BANCARIA

	Attività di formazione e di scouting	Attività di consulenza specifica	Formulazione di un'offerta incentrata all'operatività di base (c/c estero, trade finance, hedge su cambio e tasso etc)	Formulazione di un'offerta incentrata all'operatività evoluta (lending estero etc.)
Ruolo del gestore	✓	✓	✓	✓
Ruolo dell'ufficio centrale / desk banche estere	✓	✓		✓
Ruolo del back office			✓	✓



TOOL DI SCOUTING

- Consente al cliente di identificare **potenziali mercati** e clienti di sbocco all'estero
- Fornisce le prime indicazioni sulle **peculiarità dei mercati** stessi di sbocco assieme ad un **rating sulle controparti**

Digital Banking

TOOL DI TRADE FINANCE

- Consente di effettuare **on line operazioni di trade finance**
- Permette di **tenere sotto osservazione l'operatività ricorrente**
 - l'esito delle **operazioni in sospeso**
 - i dettagli delle **operazioni concluse**

Ricerca e analisi settore / mercato

- **Analisi microsettore** per internazionalizzazione
- **Ricerca mercati** ad elevata potenzialità
- Visualizzazione **informazioni sui maggiori paesi** importatori per il proprio microsettore
- **Analisi rischi/opportunità Paesi** d'interesse

Ricerca e contatto controparti

- **Ricerca controparti**
- **Valutazione delle controparti, (giudizio sintetico su affidabilità)**
- **Contatto** con controparti prescelte ed **accredito della propria impresa** con lettere / referenze generate in automatico

Gestione workflow

- **Apertura conto**
- **Autorizzazione pagamento**
- ...

Interfaccia intuitiva

- Gestione di **workflow flessibili**
- Gestione dei **dati**
- Gestione delle **gerarchie**
- ...

Gestione documentale

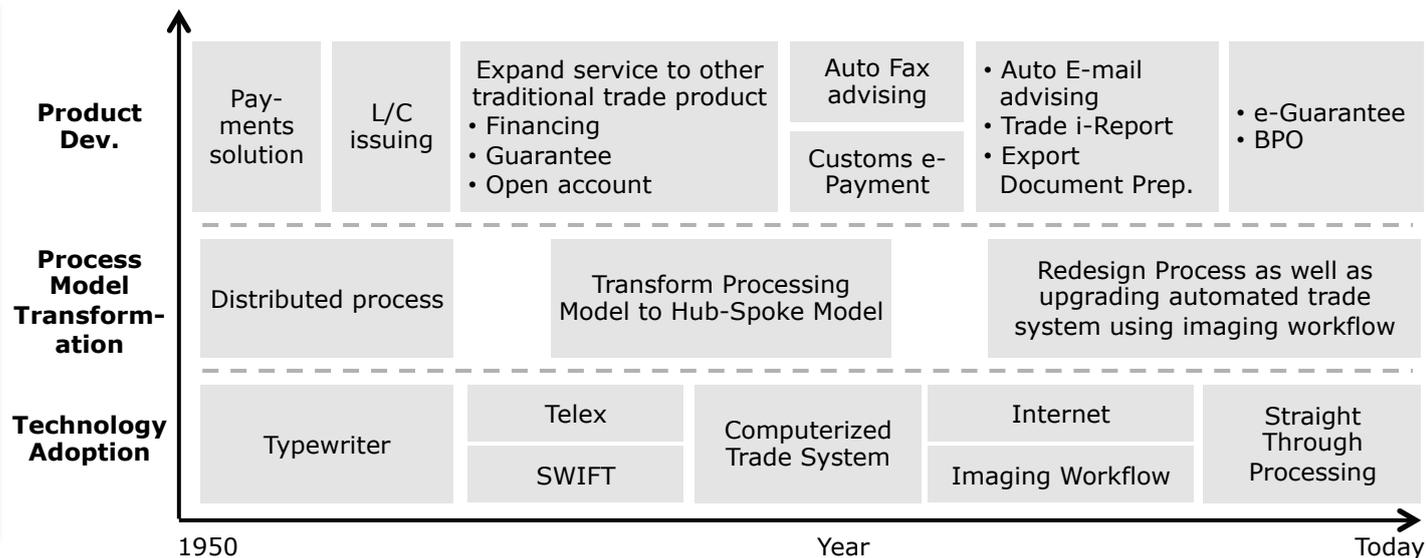
- **Storage documenti**
- **Certificati di sicurezza**
- ...



4

Evoluzione e innovazione nel Trade Finance, in termini di strumenti e di soluzioni disponibili

Evoluzione strumenti di Trade Finance



Maggiore autonomia del Cliente attraverso piattaforme complete e interazione diretta via web

Fornitori di tecnologia / infrastrutture

Fornitori di soluzioni

Potenziali partner delle financial institutions con expertise specifica dimercato e automazione



Reti B2B e fornitori di serizi di e-invoicing

Possono offrire soluzioni stand-alone, prevalentemente in partnership con ist. finanziarie



Marketplaces e hubs

Implementano piattaforme che rendono possibile la collaborazione fra tutti i player dell'ecosistema del Supply Chain Financing



Sul mercato sono presenti soluzioni che possono essere **integrate nel modello di servizio** dell'istituzione finanziaria

Soluzioni disponibili sul mercato

Fonte: Euro Banking Association, 2013; Company websites



E' importante fare leva sulle nuove "open infrastructure" che stanno rimuovendo alcune importanti barriere all'ingresso



- **I Gruppi Bancari si stanno aprendo a piattaforme "aperte"**

- Completare o sostituire i loro modelli proprietari e per accelerare il proprio time to market nel mondo del Trade Finance



- Il lancio recente del **Bank Payment Obligation (BPO)** consente ad ogni Gruppo Bancario membro dello SWIFT di

- Ottenere visibilità sulla supply chain di ogni suo cliente
- Sviluppare soluzioni per soddisfare i bisogni dell'intera supply chain



- Mysis ha recentemente **allargato le funzionalità della propria soluzione multi-banca di front-end per il trade finance**

- La nuova piattaforma sta attraendo le aziende che operano contemporaneamente con diversi Gruppi Bancari



- L'IFC ha recentemente **approvato un finanziamento di \$500M via open platform solutions**

- **Finanziare i fornitori dei Paesi emergenti** per aumentare il funding disponibile nelle Banche Commerciali locali



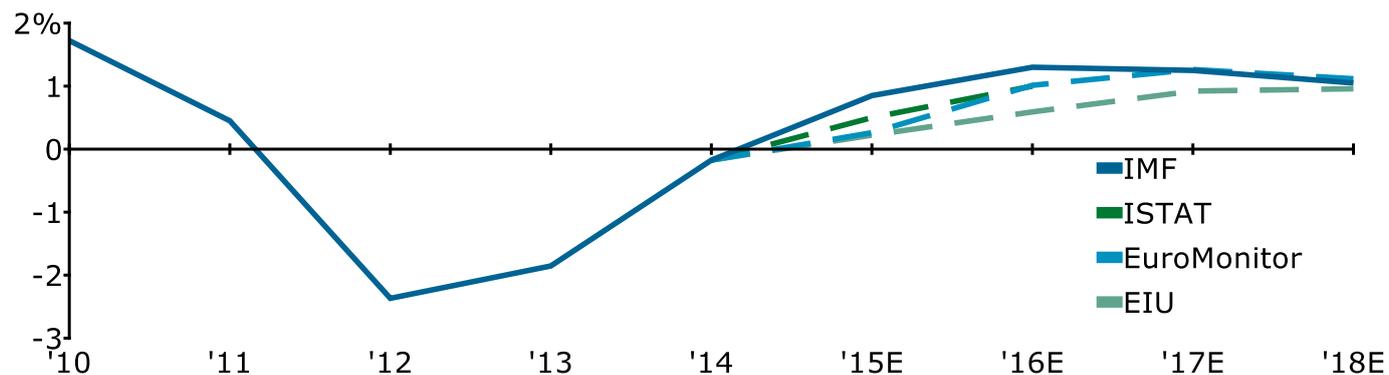
Grazie!

Allegati



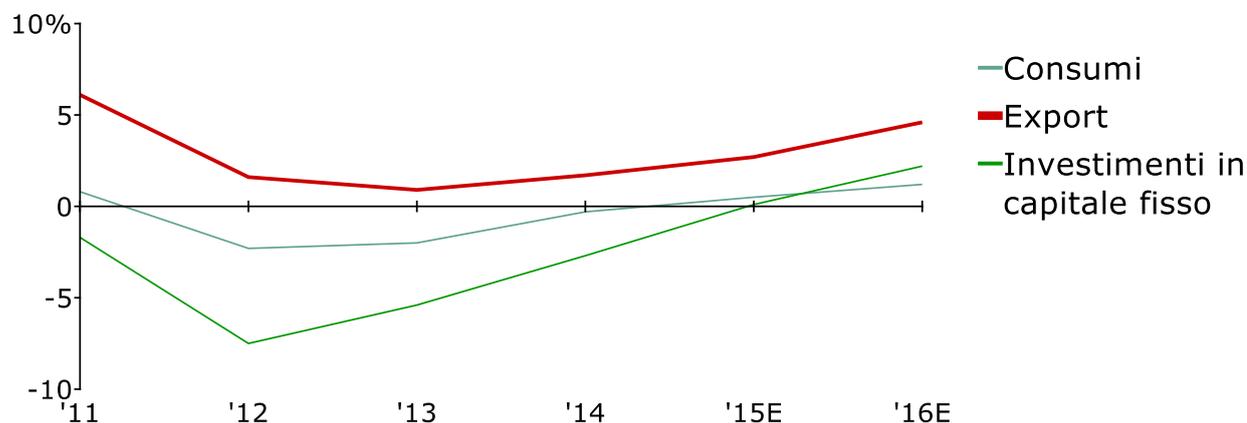
Italia: dati ancora deboli, ma prime evidenze che suggeriscono che abbiamo finalmente raggiunto il punto di svolta della crisi; export sempre positivo

Evoluzione del PIL



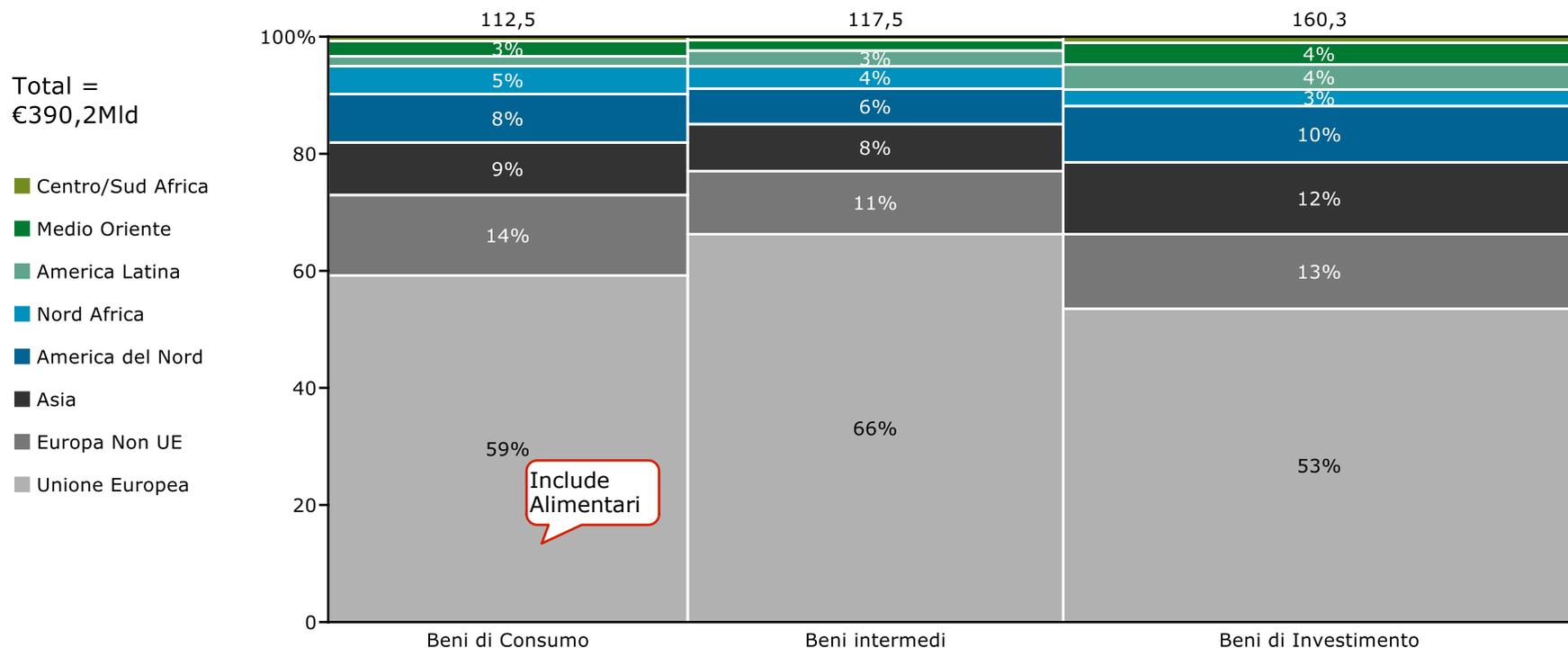
IMF	1,7%	0,4%	-2,4%	-1,9%	-0,2%	0,8%	1,3%	1,3%	1,0%
PIL Glob. (IMF)	5.4%	4.2%	3.4%	3.3%	3.4%	3.1%	3.6%	3.7%	3.8%

Evoluzione determinanti chiave del PIL



La struttura dell'Export italiano evidenzia esigenze di diverse modalità di finanziamento / assicurazione / garanzie delle aziende da valorizzare adeguatamente nello sviluppo dell'offerta

Ripartizione dell'export Italia (2012, Mld €) e importanza relativa dei fabbisogni



Anticipo fatture	●	●	◐
Finanziamenti a lungo termine / leasing	◐	◐	●

Fonte: Istat, Elaborazioni Bain (dati 11/02/2014)

