



BAIN & COMPANY 

Strategie Creditizie:

Nel contesto regolamentare e monetario uno strumento di indirizzo del credito

Presentazione di Giulio Severo Naso

Roma, 16 giugno 2014

L'ultima manovra di politica monetaria: forte impulso al credito all'impresa



Il Sole 24 Ore



SCATTA IL PIANO DRAGHI ANTI-DEFLAZIONE

Tassi ai minimi storici e rendimenti negativi per i depositi - Il presidente Bce: «Non è finita qui»

06/06/2014

Il presidente della Bce, Mario Draghi, ha annunciato il taglio del tasso di rifinanziamento allo 0,15%, la discesa del tasso di deposito in territorio negativo (-0,10%) e un'iniezione di liquidità da 400 miliardi per le imprese. «Pronti ad agire ancora». Bene le Borse, spread in calo a ...

C.a. 400 €miliardi (di 75 in Italia) di "**liquidità a basso costo**" per le Banche nei prossimi 4 anni **da utilizzare per erogazioni di credito al sistema economico**



Necessario scaricare "in modo corretto" i 75 €miliardi di erogazione al fine di evitare una nuova ondata di deteriorati

c.a. 10,2

€miliardi di crediti in default

c.a. 1

€miliardo di rettifiche su crediti

c.a. 5

€miliardi di fabbisogno di capitale

Nell'attuale contesto, necessario

evitare che 75

€miliardi di

nuove erogazioni

si trasformino

in:



Come ?
ando

una bussola
per valutare

a chi e

come

**erogare
credito**



Le Strategie Creditizie sono lo strumento fondamentale per indirizzare le erogazioni

Cosa sono le Strategie Creditizie?

Cosa sono le Strategie Creditizie?

- Sono lo **strumento** per definire a quali clienti, in quale ammontare, con quali prodotti, a quale prezzo e con quale durata erogare credito



- Sono di **supporto all'interna filiera** commerciale e creditizia nel day-by-day e permettono di mantenere piena coerenza tra:

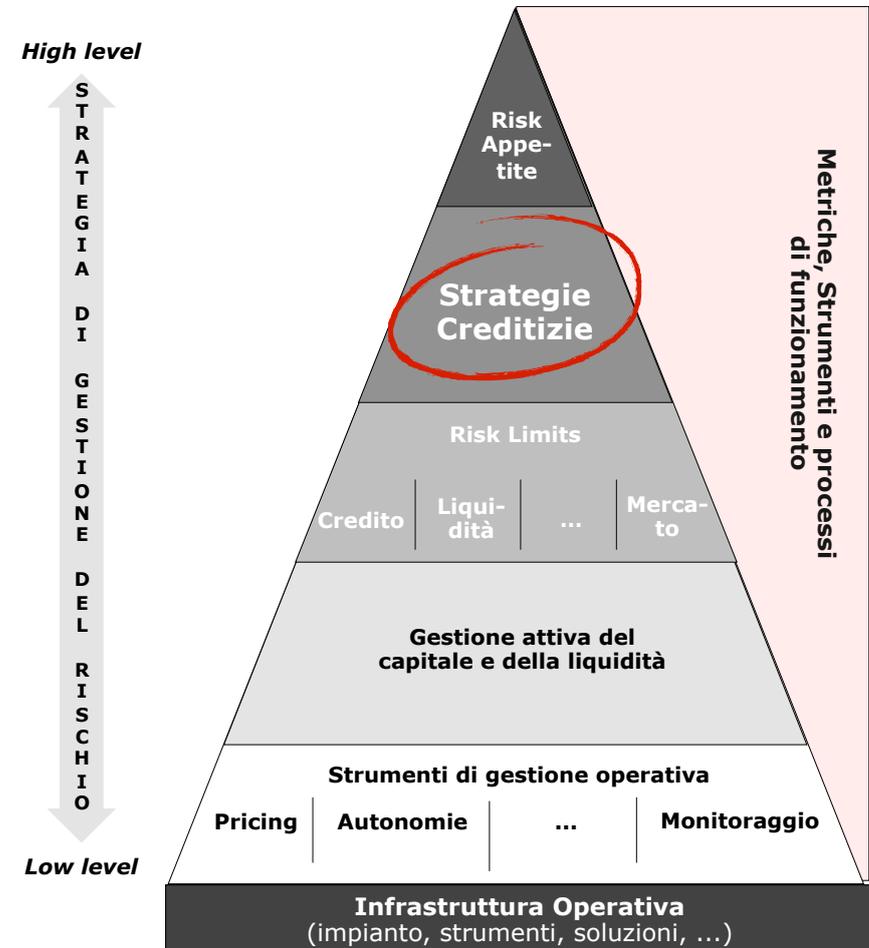
- La **strategia della Banca** (di rischio, rendimento, posizionamento, etc..) e ...



- ... l'**attività di erogazione e di interfaccia con il Cliente**

Dove si "collocano"?

Framework  Bain & Co.
Capital & Liquidity Management



Le strategie creditizie si compongono di 2 componenti: Portfolio optimization e Credit Deployment & Decision

Strategie Creditizie



Portfolio Optimization

- **Distribuzione ottimale del credito fra segmenti/settori/ prodotti** con l'obiettivo di **generare nel tempo risparmi strutturali in termini di assorbimento di capitale e costo del rischio**

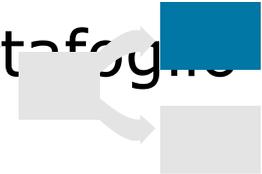


Credit Deployment & Decision

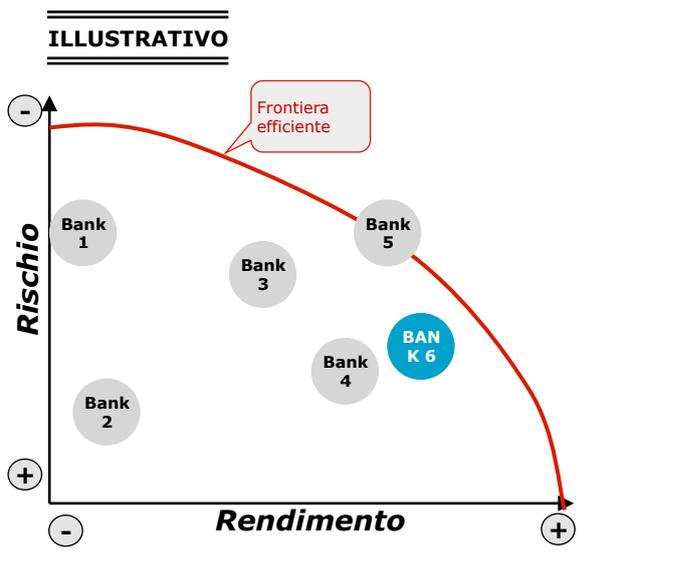
- Definizione di regole **creditizie** per **indirizzare l'attività di lending/"ri-orientare" il portafoglio** al fine di:
 - **raggiungere la portafogliazione target** (identificata nella fase di portfolio optimization)
 - **migliorare il profilo di rischio** del portafoglio



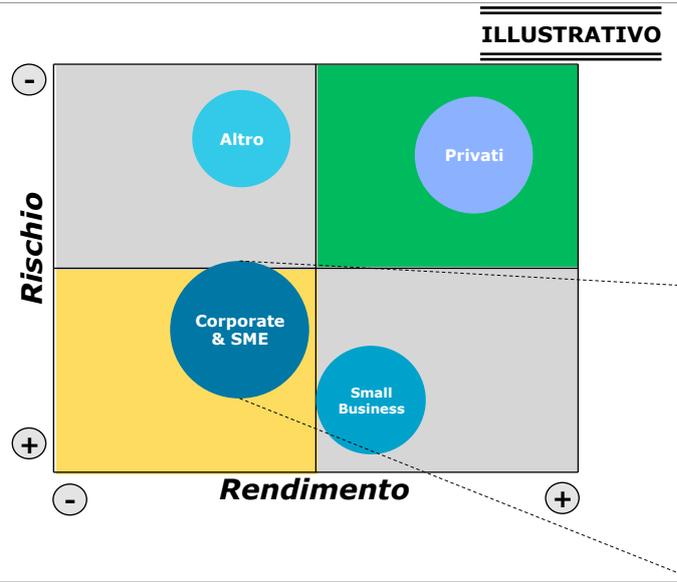
Portfolio Optimization: partendo dall'assessment del portafoglio Banca ...



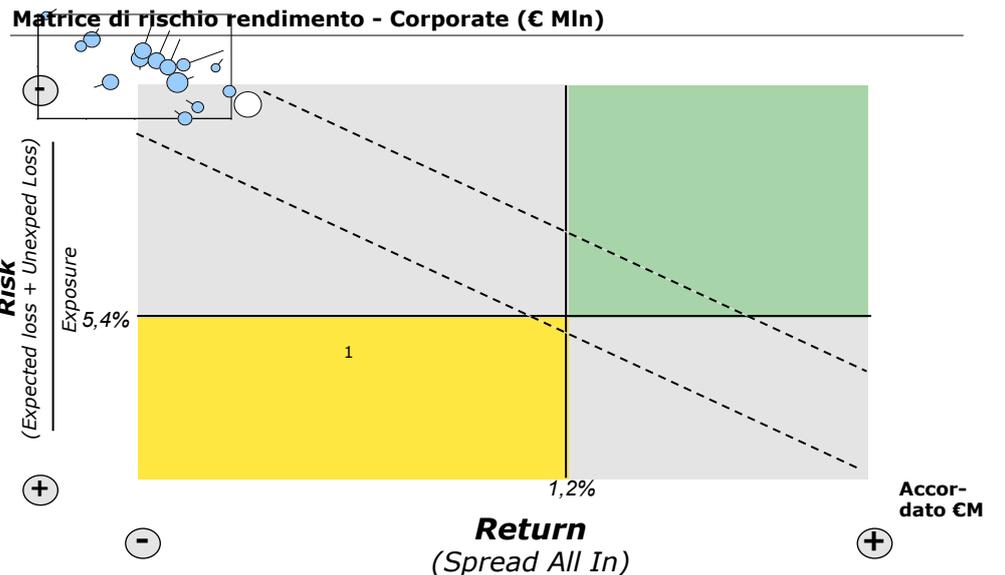
Benchmark esterno:
rischio / rendimento
vs competitor



Benchmark interno:
rischio / rendimento
delle differenti
Business Unit



CORPORATE & SME
-
Analisi rischio / rendimento settoriale



%
Accordato 26% 65% 9%

Sintesi economics Corporate (€ Mln)

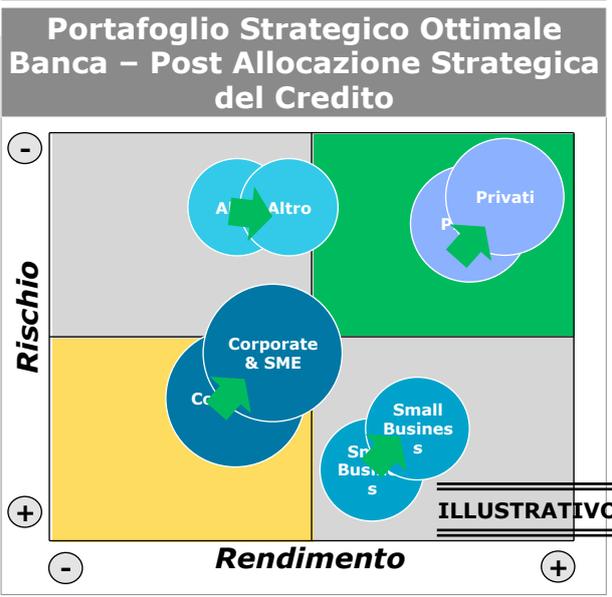
Capitale Economico (€ Mln)	
Accordato	5.361
Perdita Attesa	52,0
Capitale Economico	194,5
Proventi Operativi Netti	63,4
Spread All In	1,2%
PA/Accordato	1,0%
Ec. Cap./Accordato	3,6%

Accordato per settore (€ Mln)

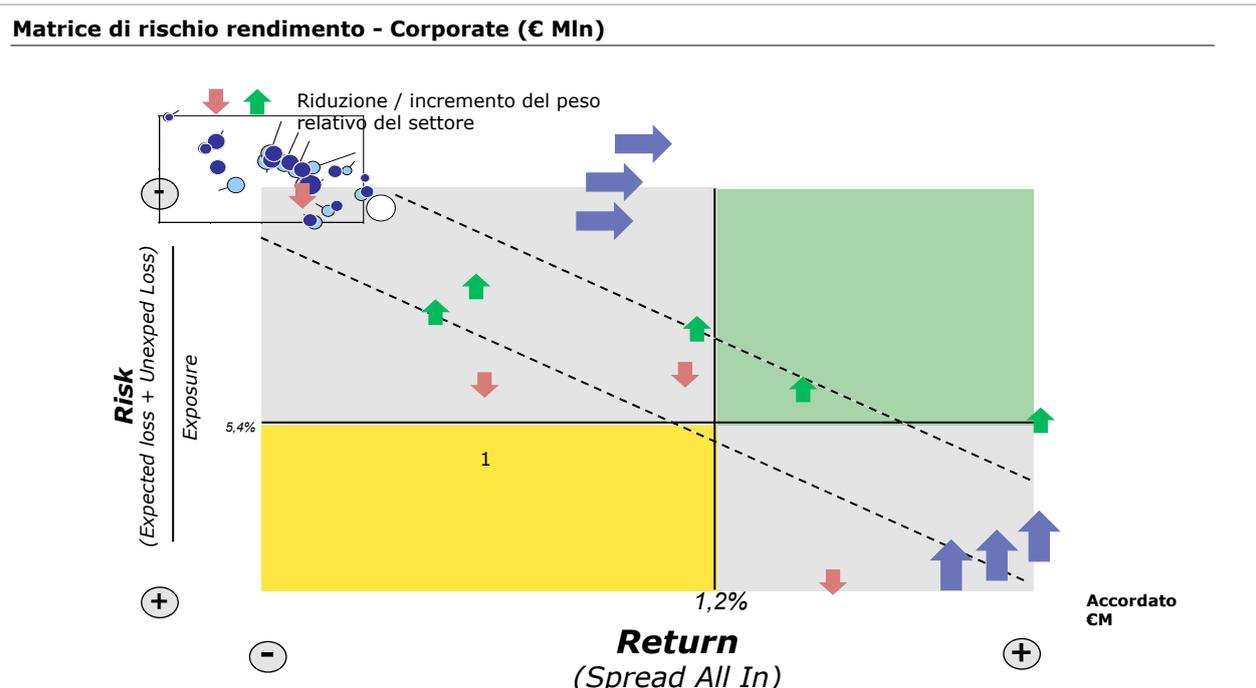
ILLUSTRATIVO



... possibile migliorarne il posizionamento di rischio rendimento attraverso la "redistribuzione" delle crescite



Portafoglio Strategico Ottimale Corporate & SME - Post Allocazione Strategica del Credito



Sintesi economics Corporate (€ Mln)

	As is	Optimized	Δ vs As is
Capitale Economico (€ Mln)			
Accordato	5.361	5.634	5,1%
Perdita Attesa	52,0	52,5	+0,9%
Capitale Economico	194,5	199,9	2,8%
Proventi Oper. Netti	63,4	71,1	12,0%
Spread All In	1,2%	1,3%	+8 bps
PA/Accordato	1,0%	0,9%	-10 bps
Ec. Cap./Accordato	3,6%	3,5%	-8 bps

ILLUSTRATIVO

Accordato per settore (€ Mln)

	As is	Optimized	Optim. vs as is
			6,4%
			5,0%
			6,3%
			7,0%
			7,0%
			-2,3%
			6,7%
			-0,4%
			6,2%
			6,4%
			5,9%
			7,9%
			7,9%
			-2,1%

L'applicazione di un framework di Strategie Creditizie evoluto permette di raggiungere importanti benefici

Le strategie creditizie si compongono di 2 componenti: portfolio optimization e credit deployment & decision

Do you know? **Portfolio** • Distribuzione ottimale del credito fra segmenti/settori/prodotti con l'obiettivo di generare nel

... possibile migliorarne il posizionamento di rischio rendimento attraverso la "redistribuzione" delle crescite

Positionamento Banca vs Competitor - Post Allocazione Strategica del Credito

Matrice di rischio rendimento - Corporate (C Mio)

Credit Deployment & Decision: esempi di best practices

Credit Deployment & Decision: Esempi di strumenti di indirizzo per la Rete

Corporate	<ul style="list-style-type: none">• Share of Wallet (accordato Banca / Accordato Sistema) target per singolo cliente differenziata per:<ul style="list-style-type: none">- rating cliente- dimensione cliente- Tipologia prodotti / LGD- View prospettica su settori di appartenenza	
Privati	<ul style="list-style-type: none">• Rapporto rata / reddito massimo accettabile per singolo cliente differenziata per:<ul style="list-style-type: none">- rating cliente- prodotto- caratteristiche del prodotto (es. mutui HLTV)	
Small Business	<ul style="list-style-type: none">• Distribuzione ottimale dell'accordato per Area Territoriale differenziata per:<ul style="list-style-type: none">- classe di rating- view prospettiche di rischio- Tipologia prodotti / LGD	

Adottare le Strategie Creditizie porta benefici?

Per le banche



Importanti benefici qualitativi (cultura del rischio, integrazione strategica, etc..) e **quantitativi** (CoR, assorbimento di capitale, etc..)

Per i clienti ed il



nuovo rapporto Banca - Impresa finalizzato alla definizione di azioni win-win



Per le Banche le Strategie Creditizie rappresentano un reale fattore strategico di successo di medio-lungo periodo

Benefici derivanti dalle

Strategie Creditizie?

Untangible

- Maggiore **diffusione della cultura del Rischio** in tutte le strutture
- Maggiore "compartecipazione" della Rete ad obiettivi e risultati: **riduzione della distanza Top-Management vs Rete**
- Maggiore **coerenza ed integrazione tra "Strategia" ed attività gestionale** ed operativa

Tangible

- Passaggio **da un approccio "re-attivo" a "pro-attivo"** sul credito
- **Riduzione degli assorbimenti di capitale** derivanti dal credito
- **Riduzione sensibile del Costo del Credito**

Benchmark Costo del Rischio Operatori con / senza Strategie Creditizie Evolute

Media CoR 2013 operatori con Strategie Creditizie Evolute¹

<150 bps

Media CoR 2013 operatori senza Strategie Creditizie Evolute¹

>225 bps

x1,5

1) Bilanci Bancari 2013, elaborazioni Bain & Co. su primari gruppi bancari

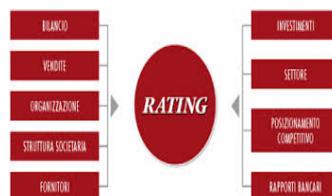


Per i clienti, la Banca con Strategie Creditizie evolute rappresenta un partner con cui disegnare le strategie di finanziamento

Dal 1987
(Basilea 1) ..

.. ad oggi
(Basilea 3)

Le Banche **hanno "sviluppato" modelli e metriche** per la misurazione del rischio



Con questi modelli **hanno "classificato" tutti i propri clienti**



Di conseguenza **hanno deciso quanto credito erogare ed a quale prezzo**



Le Banche hanno mai spiegato ai loro clienti

come migliorare il profilo di

Strategie Creditizie evolute e pienamente declinate sulla Rete rappresentano il punto di partenza di un nuovo rapporto Banca-Impresa: "costringono" la Banca a ragionare con l'imprenditore sulle "migliori" modalità di finanziamento per migliorare il profilo di rischio del cliente (e quindi CoR, RWA, pricing, etc...)



Per il sistema, le Strategie Creditizie rappresentano lo strumento con cui scaricare sull'economia la liquidità a basso costo della BCE e verificare che questo sia effettuato



*"... in order **to support bank lending to households and non-financial corporations**, excluding loans to households for house purchase, we will be conducting a series of targeted longer-term refinancing operations (TLTROs). ... The combined initial entitlement amounts to some €400 billion ..."*¹

Le Strategie Creditizie possono rappresentare



Lo strumento con cui "effettivamente" erogare al sistema la liquidità "a basso costo" della BCE



Lo strumento con cui "verificare" che le Banche stiano effettivamente erogando all'economia

1) Mario Draghi, President of the ECB, Frankfurt am Main, 5 June 2014, Introductory statement to the press conference