



**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



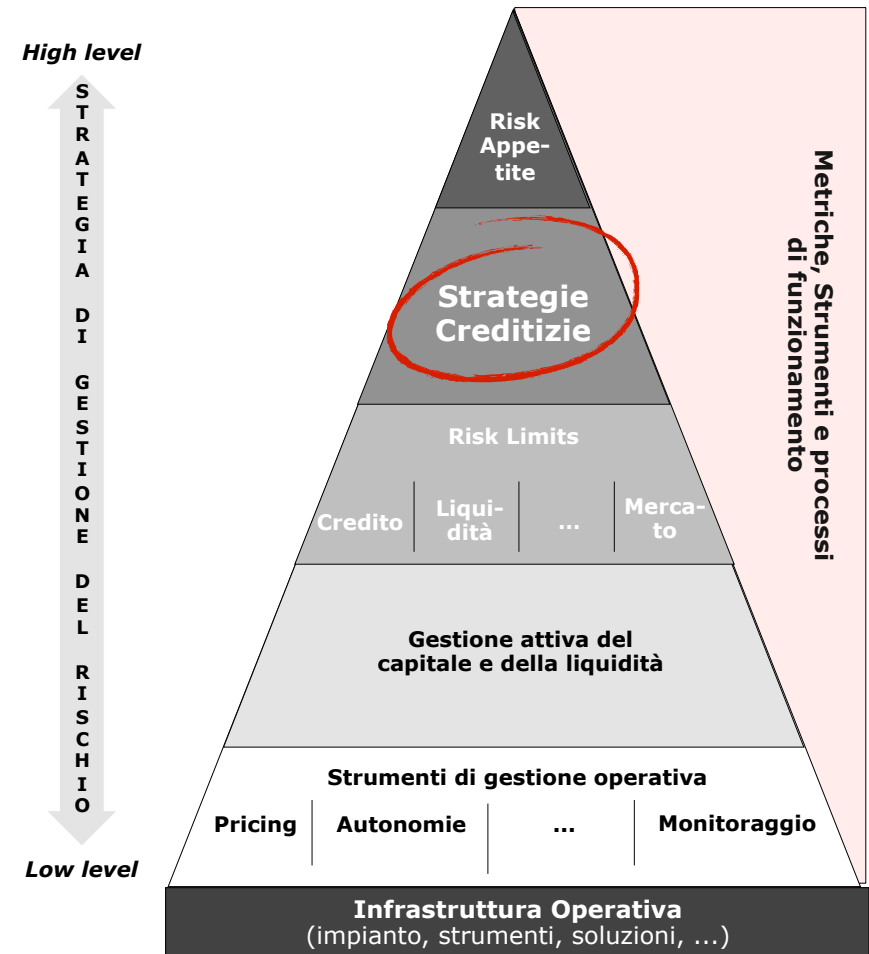
- Sono di **supporto all'interna filiera** commerciale e creditizia nel day-by-day e permettono di mantenere piena coerenza tra:

- 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

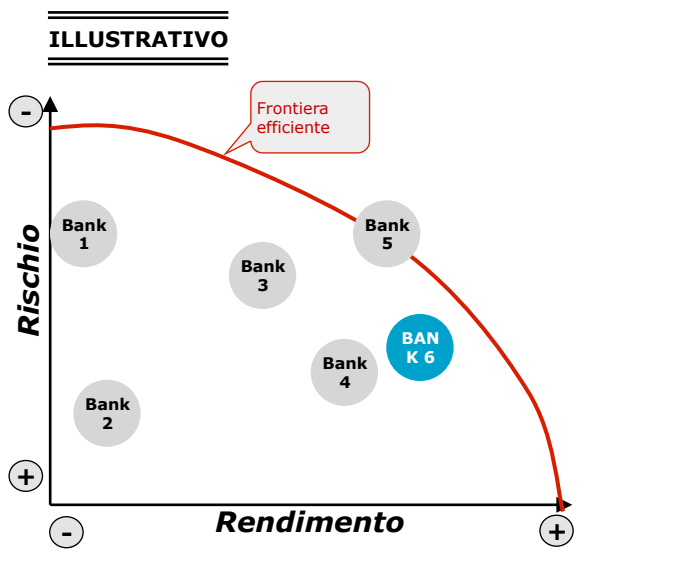
- Definizione di regole **creditizie** per **indirizzare l'attività di lending/"ri-orientare" il portafoglio** al fine di:
  - **raggiungere la portafogliazione target** (identificata nella fase di portfolio optimization)
  - **migliorare il profilo di rischio** del portafoglio



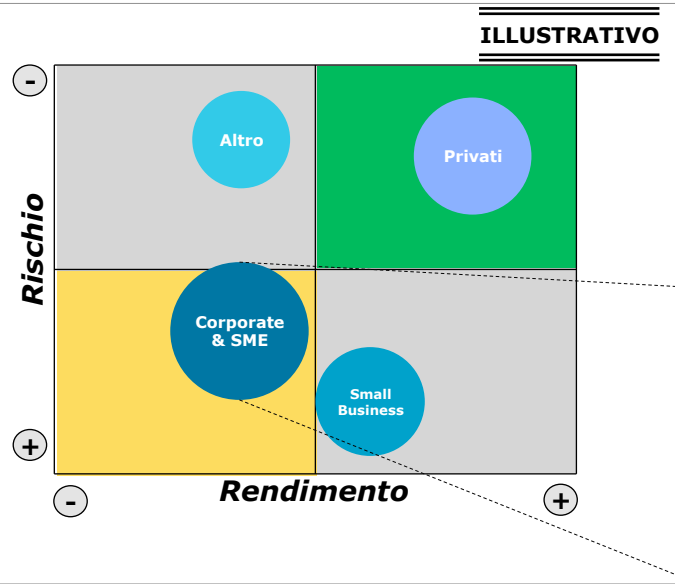
# Portfolio Optimization: partendo dall'assessment del portafoglio Banca ...



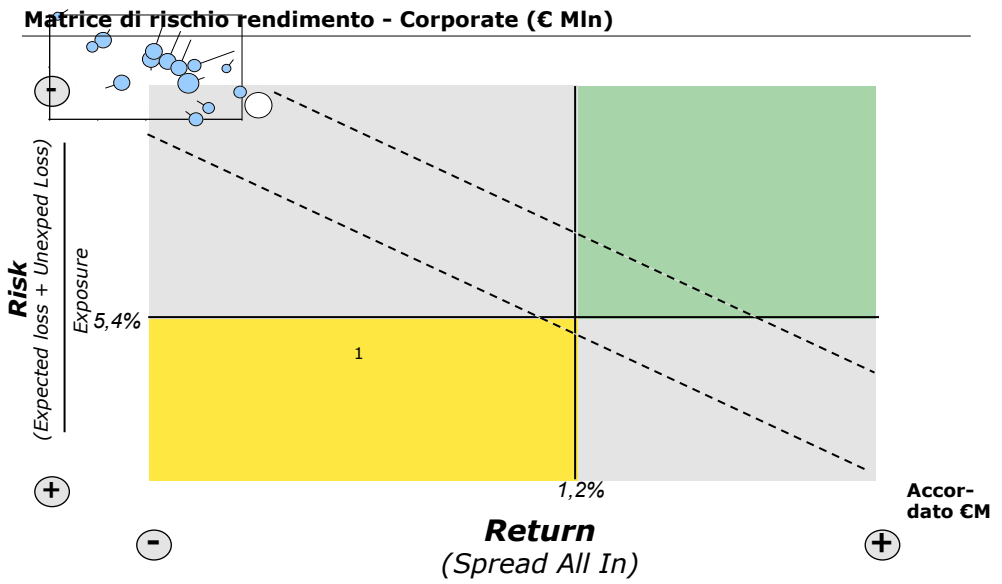
Benchmark esterno:  
rischio / rendimento  
vs competitor



Benchmark interno:  
rischio / rendimento  
delle differenti  
Business Unit



**CORPORATE & SME**  
-  
Analisi rischio / rendimento settoriale



%  
Accordato 26%    65%    9%

**Sintesi economics Corporate (€ Mln)**

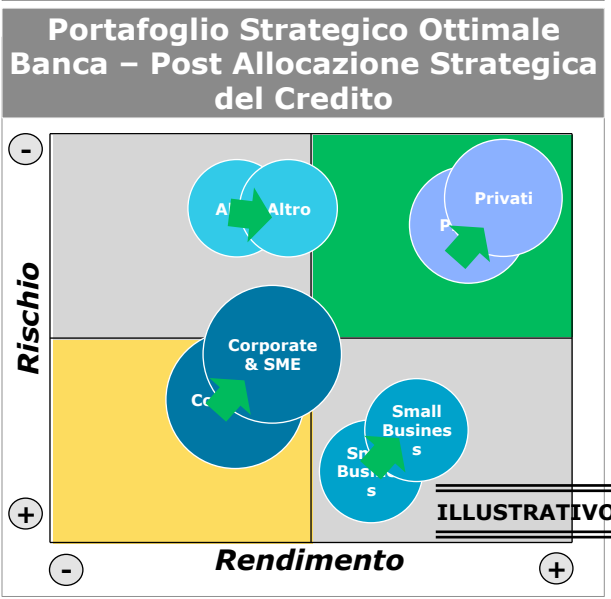
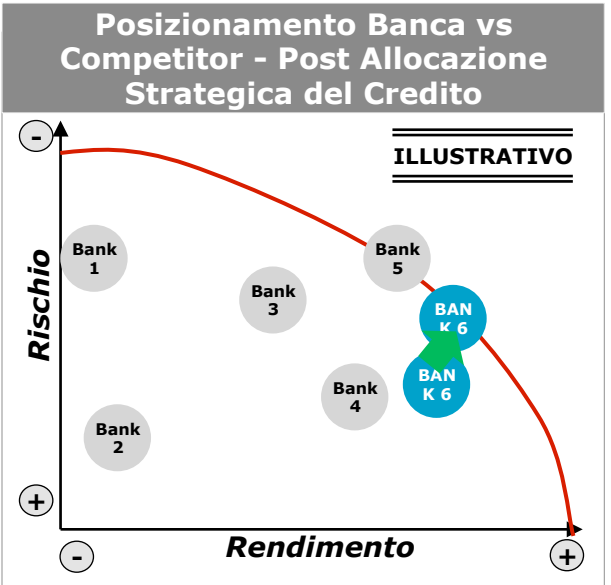
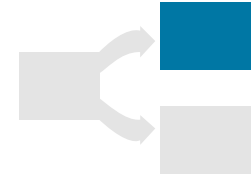
Capitale Economico (€ Mln)	
Accordato	5.361
Perdita Attesa	52,0
Capitale Economico	194,5
Proventi Operativi Netti	63,4
Spread All In	1,2%
PA/Accordato	1,0%
Ec. Cap./Accordato	3,6%

**Accordato per settore (€ Mln)**

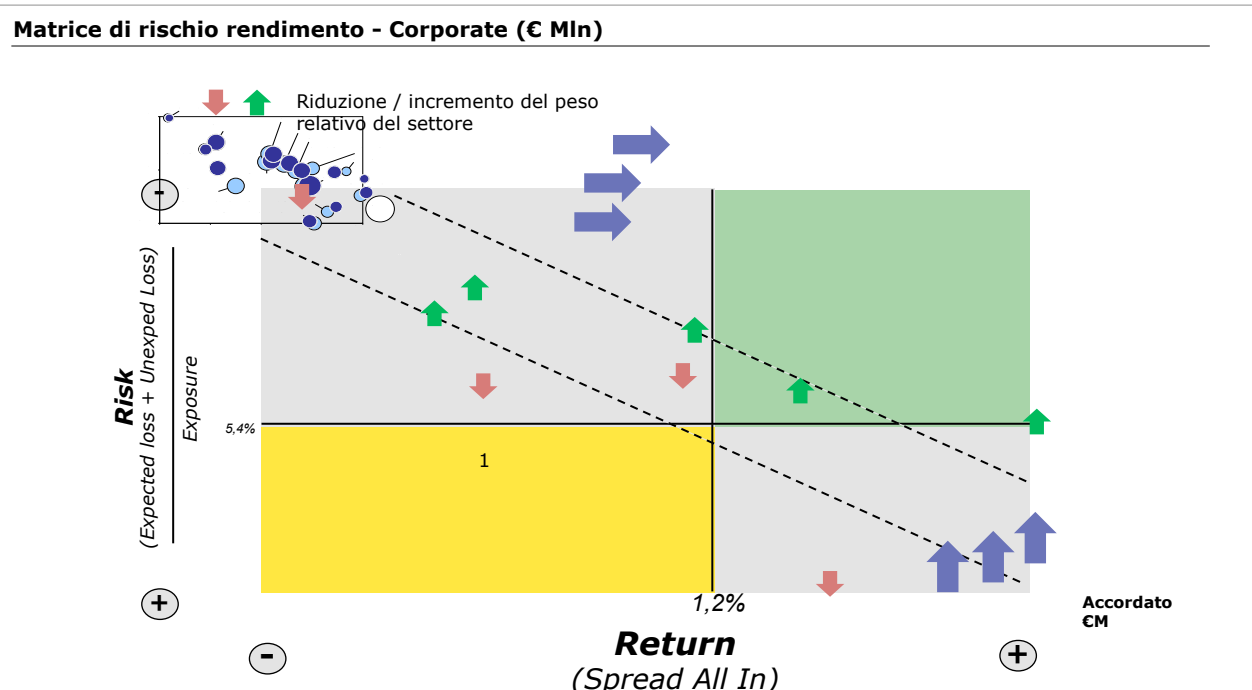
**ILLUSTRATIVO**



# ... 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%

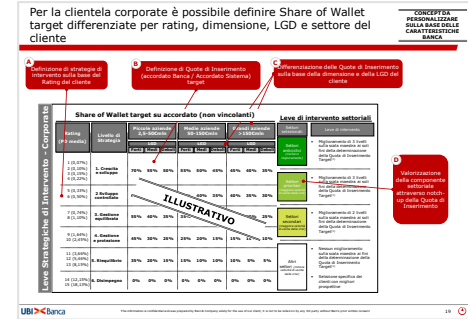
# Credit Deployment & Decision: esempi di best practices



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

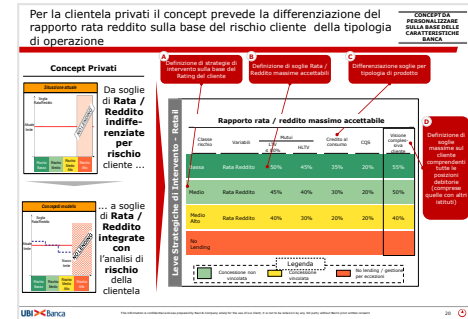
### Corporate

- **Share of Wallet** (accordato Banca / Accordato Sistema) target per singolo cliente differenziate per:
  - rating cliente
  - dimensione cliente
  - Tipologia prodotti / LGD
  - View prospettica su settori di appartenenza



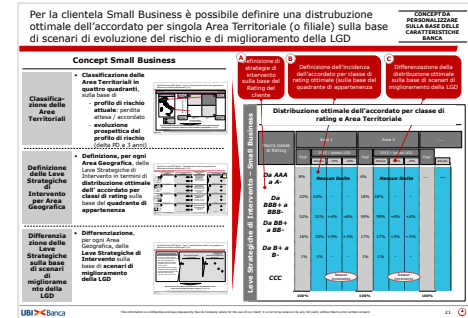
### Privati

- **Rapporto rata / reddito** massimo accettabile per singolo cliente differenziata per:
  - rating cliente
  - prodotto
  - caratteristiche del prodotto (es. mutui HLTV)



### Small Business

- **Distribuzione ottimale dell'accordato** per nucleo di filiali differenziata per:
  - classe di rating
  - view prospettiche di rischio
  - Tipologia prodotti / LGD





# 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**

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

**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



**sistema 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 Evolute<sup>1</sup>**

**<150 bps**

**Media CoR 2013 operatori senza Strategie Creditizie Evolute<sup>1</sup>**

**>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 ..."*<sup>1</sup>

**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