

BAIN & COMPANY 

Estrarre valore dal credito a sofferenza

Convegno "CREDITO AL CREDITO 2015"

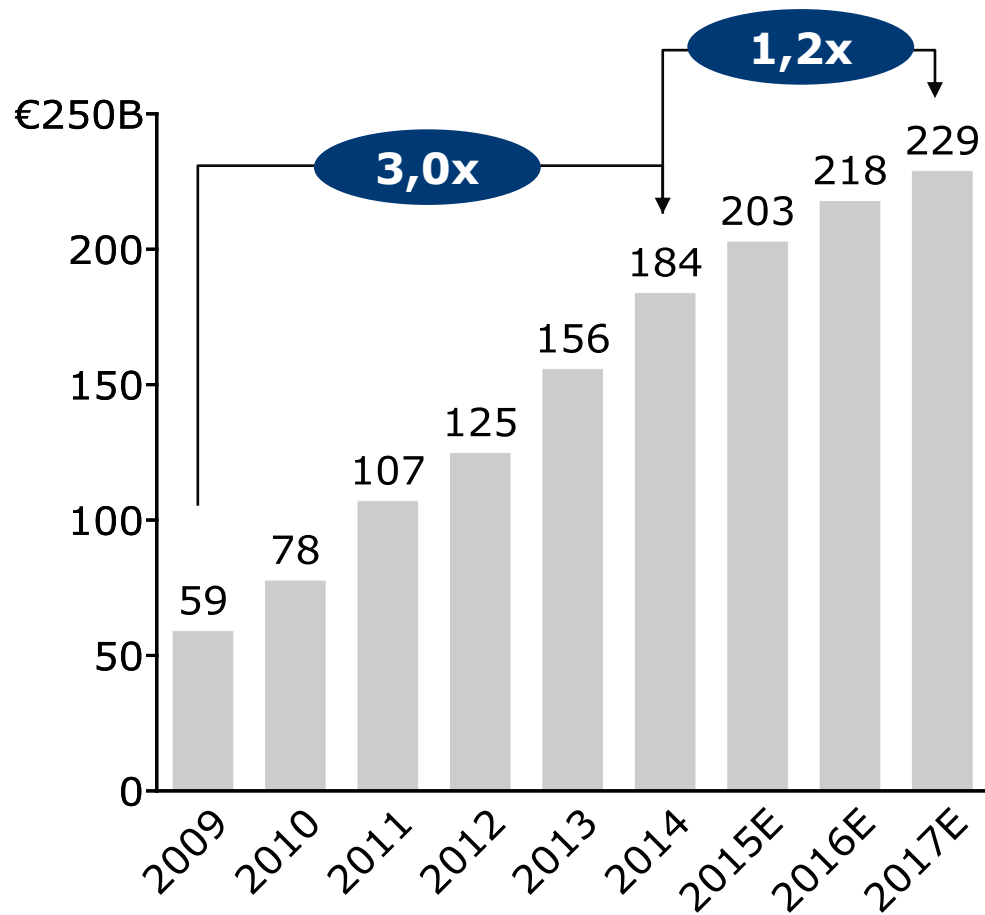
Roma, Palazzo Altieri - 26 novembre 2015

- Sofferenze Bancarie Italia: contesto di riferimento

- L'approccio sviluppato da Bain & Company
 - Pianificazione & controllo evoluti
 - Portfolio Management e deleverage straordinario
 - Ottimizzazione della gestione interna/esterna

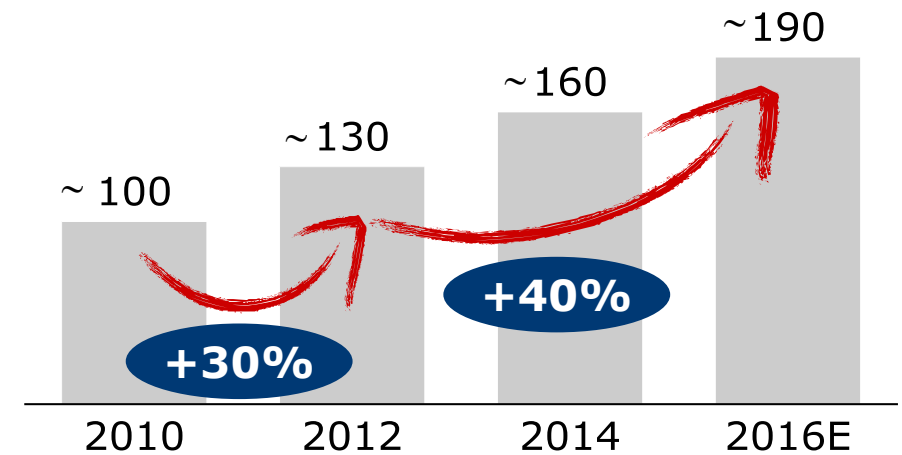
Crescita esponenziale dello stock di crediti bancari a sofferenza negli ultimi anni non ancora conclusa, con impatto senza precedenti sulle strutture di recupero interne, non pronte a gestire una onda anomala di questa portata

Evoluzione stock sofferenze sistema bancario Italia

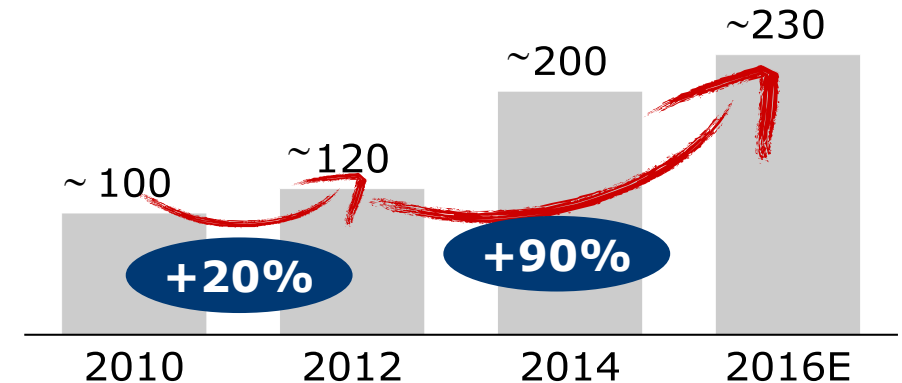


Carichi di lavoro per gestore

posizioni/gestore (base 100)

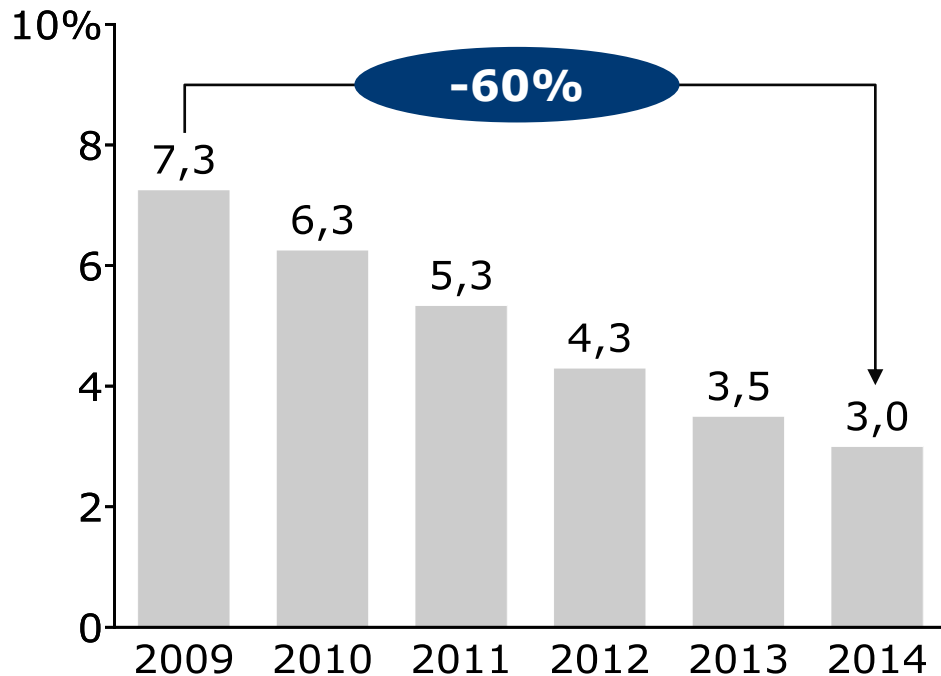


GBV medio/gestore (base 100)



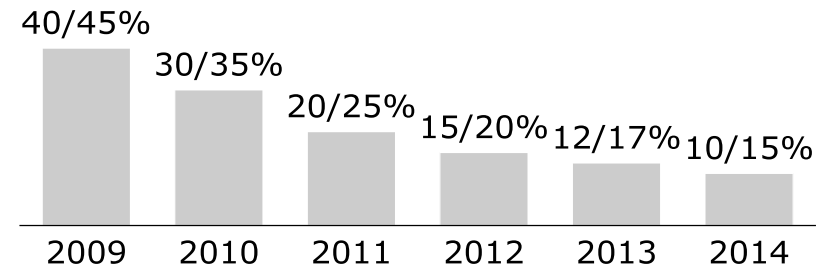
Significativa riduzione delle performance di incasso (superiore al 60%)
 anche legata all'andamento delle aste immobiliari: necessario ripensare in
 modo "strutturale" il modello di recupero del credito a sofferenza

Evoluzione TMR lordo benchmark¹
(incassi lordi annui/GBV medio)

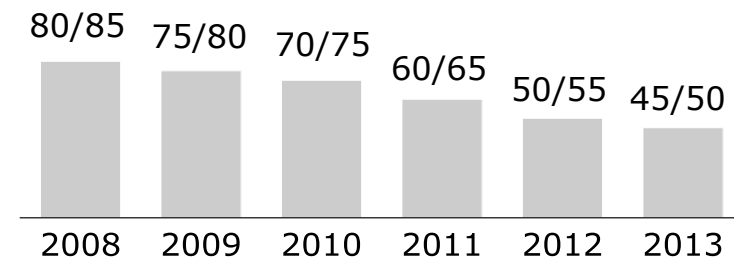


Evoluzione TMR lordo benchmark¹
(incassi lordi annui/GBV medio)

% aste immobiliari aggiudicate

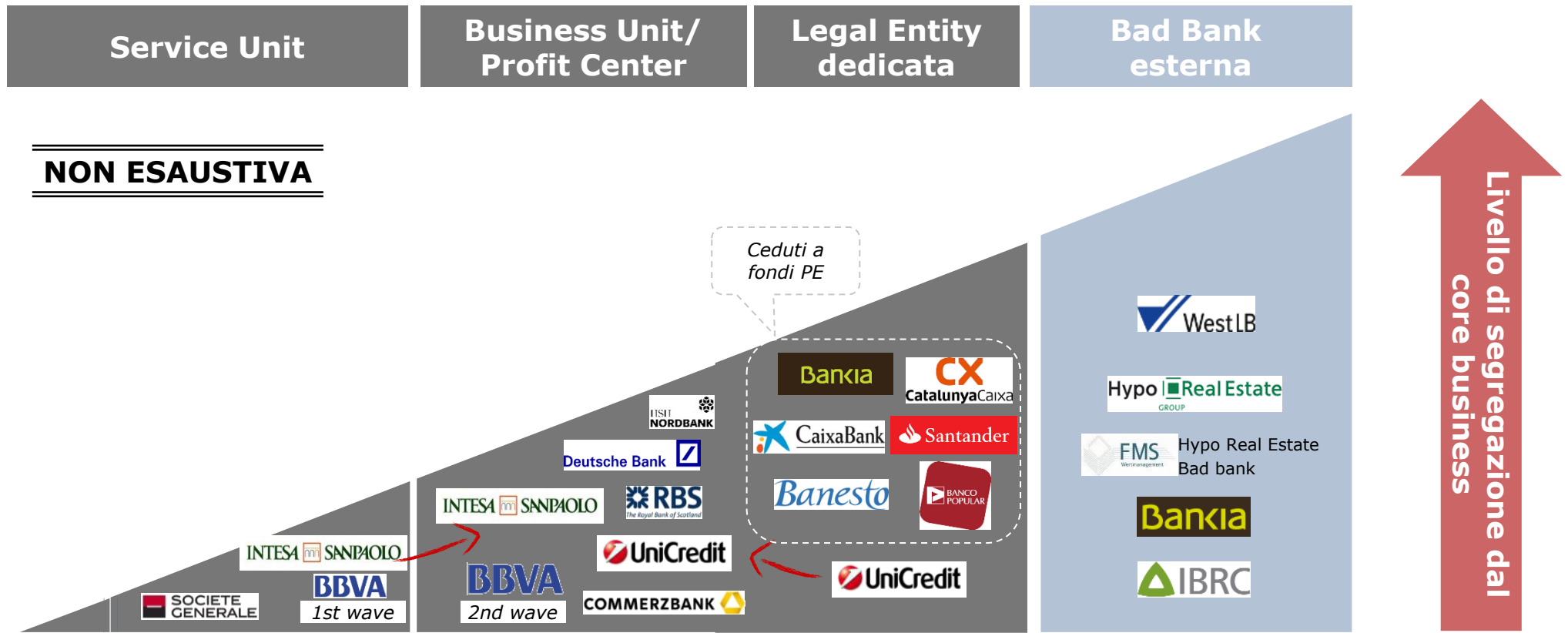


% prezzo aggiudicazione/CTU



(1) Il benchmark analizzato è costituito da: Credem, Banca Popolare Emilia Romagna, Carige, Banca Popolare di Sondrio, Credito Valtellinese, Banca Popolare di Milano, IntesaSanpaolo, UBI, UCG (Unicredit S.p.A.), BNL, Gruppo Cariparma, Banca Popolare di Vicenza, Banco Popolare, Veneto Banca, MPS; media ponderata; 2013 non include UCG
 Fonte: Bilanci societari, elaborazioni Bain

I "non core assets" richiedono un approccio gestionale molto specifico: l'esperienza europea vede la presenza di business model differenziati ...



- Piattaforme di servizio specializzate per accelerare il deleverage e assicurare una gestione dedicata dei non core assets
- Business Unit/Società con conto economico dedicato per raggiungere gli obiettivi di deleverage (riduzione asset, minimizzazione perdite in conto economico, ottimizzazione funding, ...)
- Società dedicata con partecipazione statale/aiuti pubblici



... caratterizzate da KPI/sistemi di pianificazione & controllo dedicati per "scaricare a terra" interventi strategici, processi decisionali e competenze specialistiche necessari per assicurare il successo del deleverage

Benefici Deleveraging Unit "testati" sul campo

- Aumento della **trasparenza verso gli investitori** valorizzato dal mercato
- **Economie di scopo/specializzazione** a beneficio del miglioramento delle performance e dell'**accelerazione** nel conseguimento degli obiettivi di **wind-down**
- Riduzione **RWA/assorbimento di capitale** e il **costo del rischio di credito**
- Ottimizzazione del **costo del funding** e **liquidità** da reinvestire nei core assets

Condizioni di successo delle iniziative

- **Chiara segregazione degli asset , anche solo gestionale**, su cui la **Deleveraging Unit è responsabile di proporre ed eseguire gli interventi**
- **Governance snella e formalizzata**
 - regole esplicite per identificare decisori (**poteri delegati**) e indirizzi di **decisione ancorati a metriche** allineate ai target strategici
 - declinazione delle **regole per macro asset class** (RE vs NPL vs equity participation)
 - meccanismi snelli per la soluzione di stalli decisionali (**time to action quale "risorsa preziosa" da preservare**)
- Creazione di **centri di competenza sul portfolio management**
- Disponibilità di strutture/fabbriche specializzate per gestione interna

Trend recenti

- **Seconda ondata di segregazione e deleveraging**, con leva sul successo della prima ondata e "**conferma**" del **modello adottato** con, in aggiunta
 - maggiore strutturazione della governance a valle dell'emergenza iniziale
 - spostamento progressivo del focus da asset non performing/non core ad asset performing ad alto rischio (anche core)



- Sofferenze Bancarie Italia: contesto di riferimento

- L'approccio sviluppato da Bain & Company
 - Pianificazione & controllo evoluti
 - Portfolio Management e deleverage straordinario
 - Ottimizzazione della gestione interna/esterna

L'approccio sviluppato da Bain & Company prevede 3 macro ambiti di intervento per rivoluzionare la gestione del recupero del credito a sofferenza verso un modello di "business line"

Metriche evolute, pianificazione & controllo

- **Metriche di creazione di valore**
- **Segmentazione gestionale del portafoglio**
- Benchmark **performance di recupero** per segmento e
- **Strumenti per la pianificazione ed il controllo evoluto del recupero**

Portfolio management e deleverage "straordinario"

- **Tool di portfolio management** per identificare i portafogli cedibili e gli impatti previsti
- **Definizione delle strutture e delle modalità di cessione**
- **Scouting e negoziazione**

Evoluzione piattaforma operativa ed ottimizzazione della gestione del recupero

- **Evoluzione piattaforma gestionale interna**
- **Gestione strategica outsourcer**
- **Gestione proattiva garanzie immobiliari**



- Sofferenze Bancarie Italia: contesto di riferimento

- L'approccio sviluppato da Bain & Company

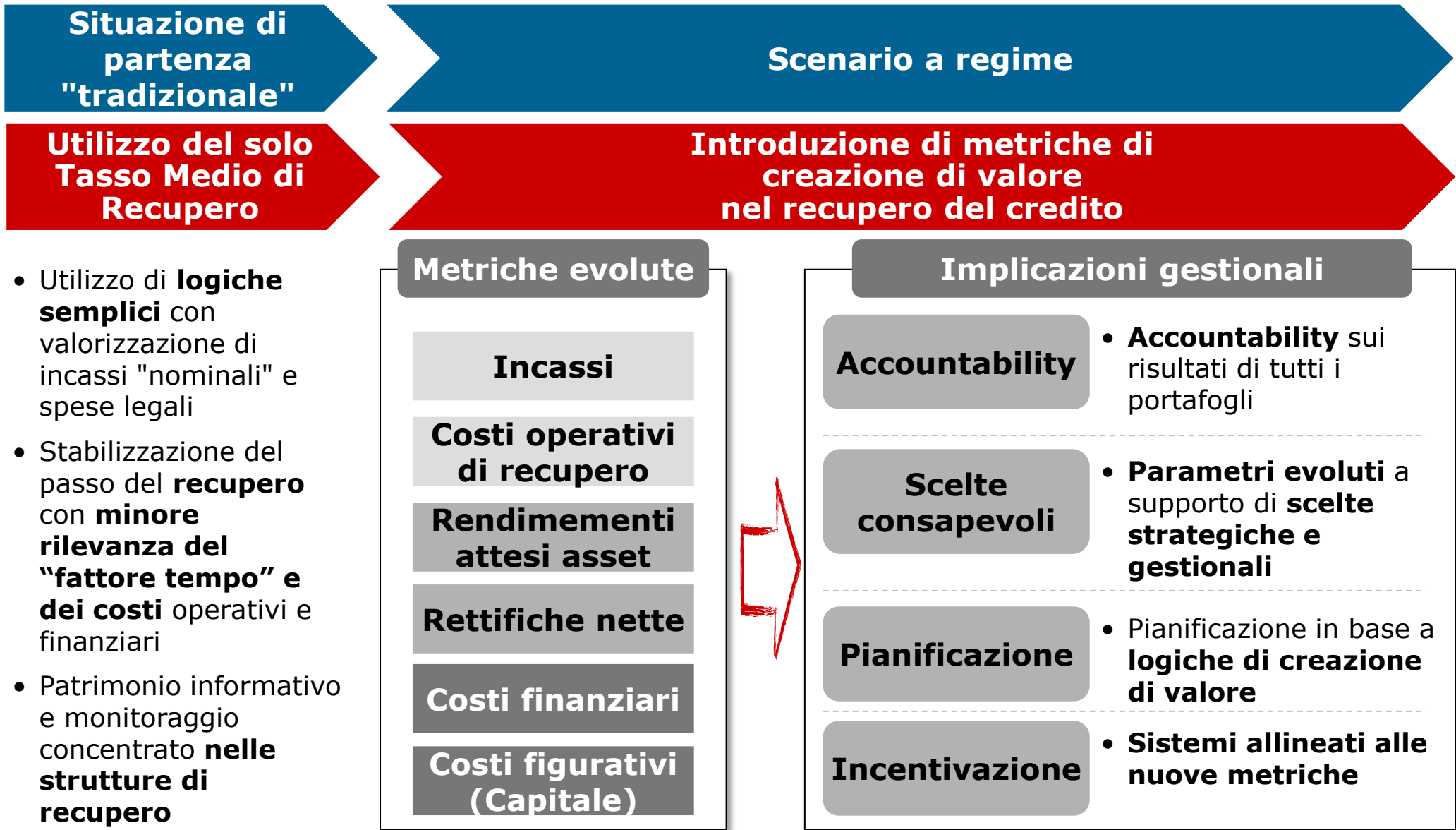


- **Pianificazione & controllo evoluti**

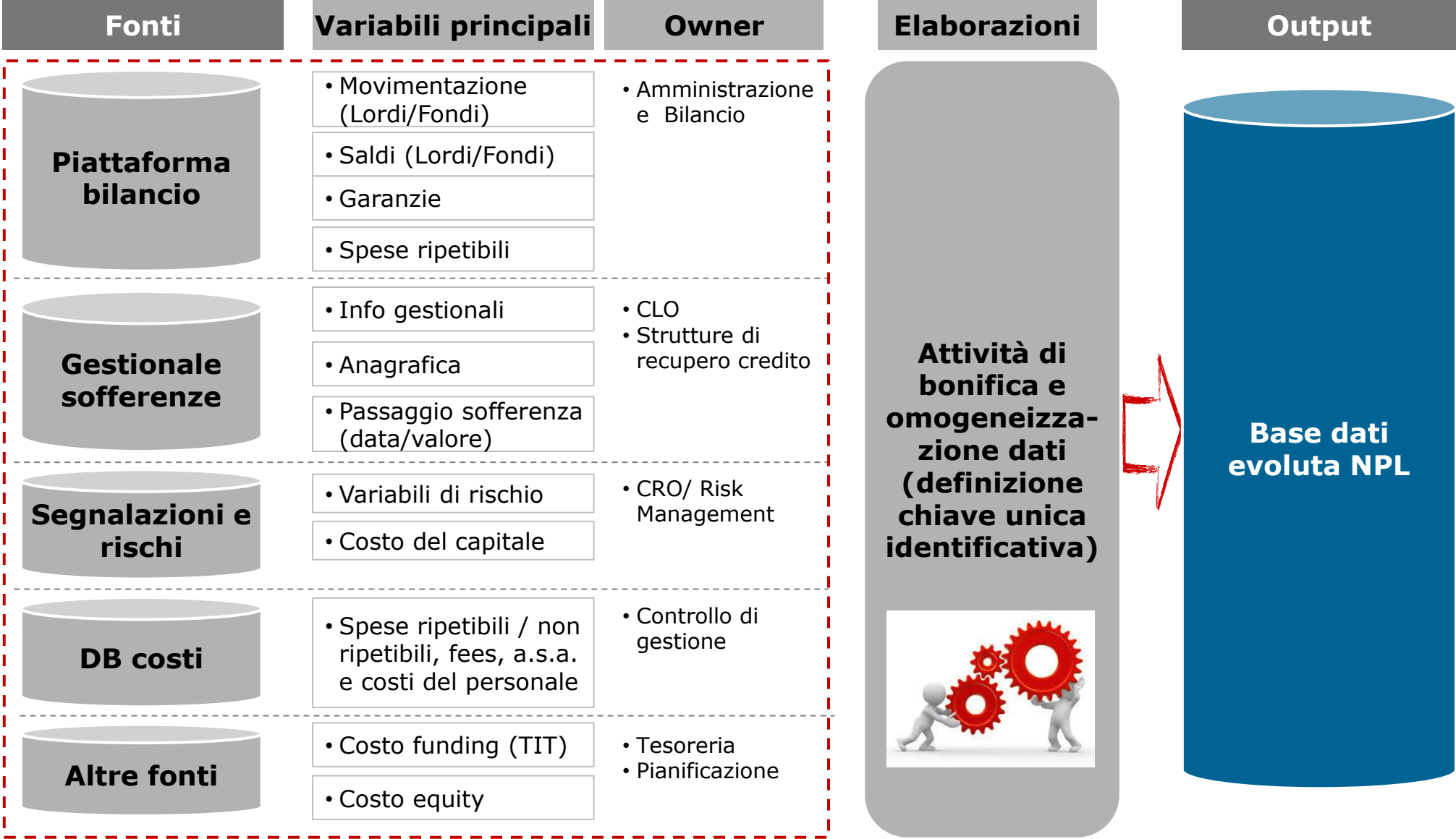
- Portfolio Management e deleverage straordinario
- Ottimizzazione della gestione interna/esterna



Primo passo fondamentale è superare le "metriche tradizionali" del recupero del credito verso la misurazione della creazione di valore



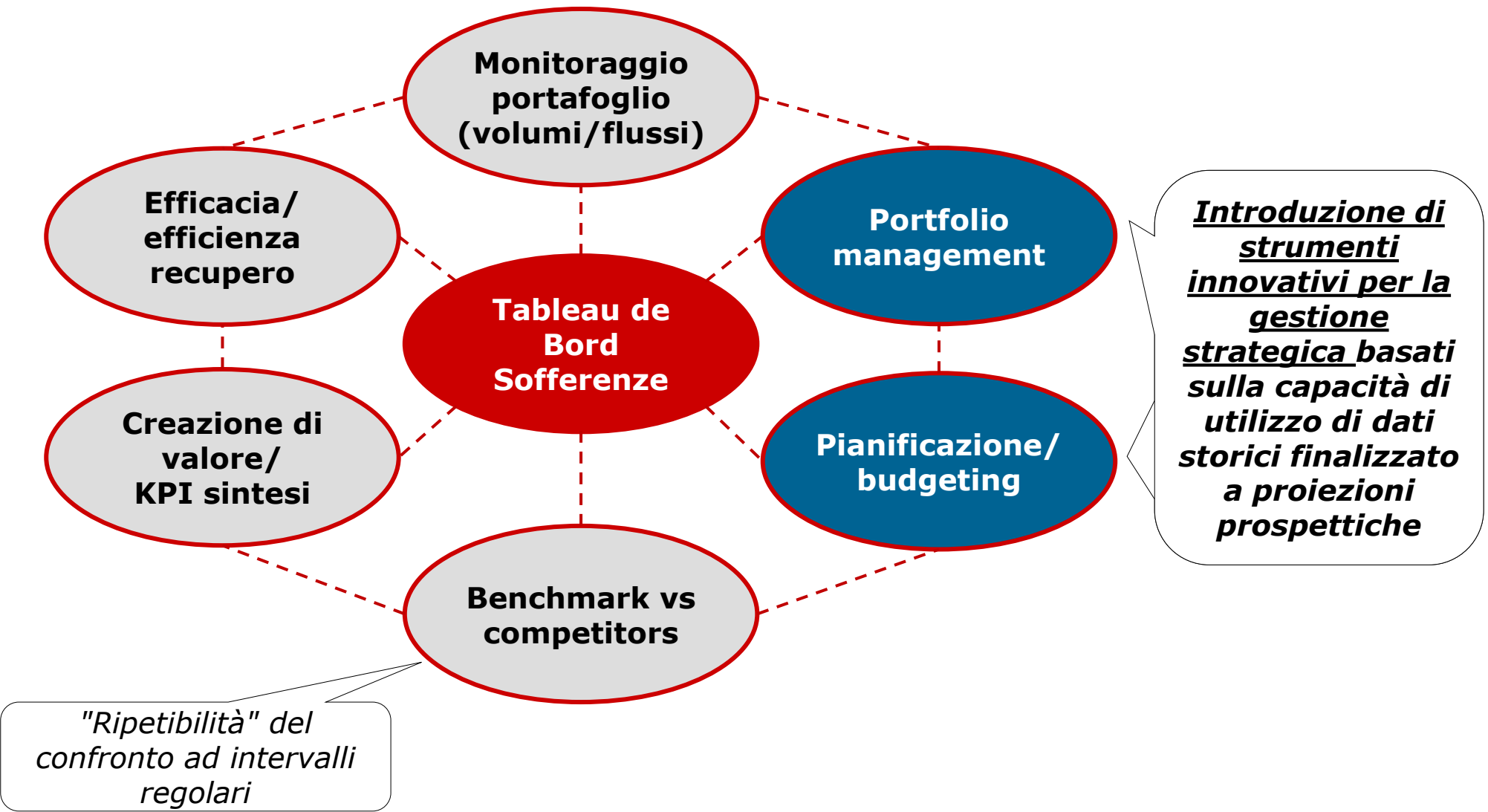
Lo sviluppo di metriche evolute parte dalla comprensione delle fonti per costruire un primo patrimonio informativo e definire l'architettura a regime ...



... da cui sviluppare i principali indicatori chiave per la valutazione delle performance di recupero del credito (volumi, efficacia, efficienza, valore)

KPI VOLUMI/ FLUSSI		KPI EFFICACIA		KPI EFFICIENZA		KPI CREAZIONE DI VALORE				
Gross Book Value	Valore stock	Capacità di recupero "pura"	Incassi lordi	Carichi lavoro	GBV medio/ Gestore	Componenti di ricavo	Riprese di valore	Assorbimento di capitale	Expected loss	
	# posizioni		Spese legali		# pratiche/ Gestore		Time value		Fondo rettifiche	
	Dimensione media		Tasso medio di recupero lordo		Costi unitari per volume	Spese ripetibili/ GBV medio	Componenti di costo		Rettifiche/ stralci	Shortfall / Excess capital
	Anzianità media portafoglio		Tasso medio di recupero netto			Costi operativi/ GBV medio			Costi operativi	RWA
	Ingressi		...	Costi operativi/ GBV medio	Costo del funding	Capitale assorbito				
	Uscite/ chiusure				Tasse	Costo dell'equity				
Net Book Value	Valore stock	Capacità di recupero vs valori di bilancio	Riprese di valore	KPIs su incassi	Spese ripetibili/ Incassi	Costo funding	Requisito di funding	KPI di sintesi	NOPBT	
	Dimensione media		Rettifiche su nuove sofferenze		Costi operativi/ Incassi		Costo del funding		ROE	
	Coverage ratio		Rettifiche su stock di sofferenze		Fees outsourcer / Incassi outsourcer			
	Ingressi									
	Uscite/ chiusure									

L'introduzione di metriche evolute nella gestione delle sofferenze diventa parte integrante dell'attività quotidiana grazie a una piattaforma comune che abilita anche lo sviluppo di funzionalità/tool di pianificazione



Lo strumento di pianificazione/budgeting, sviluppato con una granularità allineata all'organizzazione della piattaforma di recupero, permette di proiettare scenari inerziali ed evoluti che quantificano iniziative specifiche

"Caso base"

Evoluzione patrimoniale

- Utilizzo di KPI/ curve storiche per la determinazione prospettica delle movimentazioni di
 - **Valore lordo**
 - **Fondo rettifiche**

Flussi economici

- Identificazione impatto a **Conto Economico delle movimentazioni** stimate in precedenza
- Stima dei costi operativi legati al recupero

Adj macro economici

- Simulazioni per tenere conto degli impatti attesi dalla **evoluzione del contesto macro economico di riferimento**

Motore di calcolo "base"



Interventi su performance di gestione

- **Obiettivi incrementali di recupero** legati a:
 - Campagne su segmenti specifici
 - Creazione di centri di specializzazione e riportafogliazione delle posizioni
 - Revisione accordi di servicing
 - Repossession immobiliare (REOCo)
 - ...

Gestione straordinaria

- **Impatti patrimoniali ed economici di potenziali cessioni**
 - Variazione deleverage
 - Plus(minus)valenza attesa
 - Impatti su capitale regolamentare
 - ...

Moduli "ad hoc" da collegare a proiezioni caso base



Scenario 1

- ...

Scenario 2

- ...

Scenario ...

- ...

Scenario n

- ...



- Sofferenze Bancarie Italia: contesto di riferimento

- L'approccio sviluppato da Bain & Company

- Pianificazione & controllo evoluti



- **Portfolio Management e deleverage straordinario**

- Ottimizzazione della gestione interna/esterna

L'attività di portfolio management supporta la valutazione della fattibilità e degli impatti di una possibile cessione di un portafoglio sofferenze ed avvia il processo di deleverage "non ordinario"

Portfolio Management

Segmentazione portafoglio

- **Clusterizzazione specifica** al fine di identificare certi portafogli oggetto di possibile cessione

Fattibilità e definizione strategia deleveraging

- **Studio fattibilità** per identificare **strategia ottimale di deleveraging**
- **Focus su portafoglio cedibile di breve periodo**
- **Misurazione impatti economici, finanziari e sui parametri regolamentari**

Focus funzionalità tool

Execution singole operazioni di deleveraging

Teaser e primi contatti

- **Presentazione** portafoglio oggetto di possibile cessione ai possibili investitori unitamente a obiettivi banca
- **Valutazione dell'interesse** delle potenziali controparti

Selezione struttura e controparti

- **Identificazione struttura** che soddisfa lo specifico portafoglio
- Individuazione **controparti coinvolte**
- **Misurazione impatti finali:**
 - Economico-finanziari
 - Regolamentari
 - Organizzativi

Execution operazione

- L'attività vede una elevata interazione con soggetti terzi
- **Perfezionamento operazione**
 - Portafoglio definitivo
 - Contrattualistica
 - Impatti finali
 - Modello di controllo



Il Portfolio Management basa l'analisi su 3 grandezze chiave per la valutazione della cessione di un portafoglio di sofferenze

Net Book Value

- Valore ufficiale del credito a sofferenza per l'originator
- Valore attuale netto dei flussi di cassa attesi dalla singola posizione, calcolata in modo analitico o statistico, al netto dei costi collegati all'azione di recupero del credito
- Si fonda sull'applicazione di parametri di rischio interni (es. LGD) e di convenzioni contabili (es. il tasso di attualizzazione è il tasso di interesse effettivo originario del credito)
- La differenza tra il valore netto atteso della posizione e il valore lordo del credito determina la rettifica da apportare al credito in fase di valutazione di bilancio



Prezzo di cessione

- Valore dell'asset definito a conclusione di un iter di cessione tra la Banca originator del credito e l'investitore
- Non definibile a priori in quanto risultato di un processo non solo valutativo, ma anche (e soprattutto) negoziale
- Si fonda sulla stima dei **flussi di cassa netti attesi dal credito** (stimati con logiche gestionali) attualizzati per il tasso di rendimento atteso dall'investitore

Valutazione mantenimento gestione interna

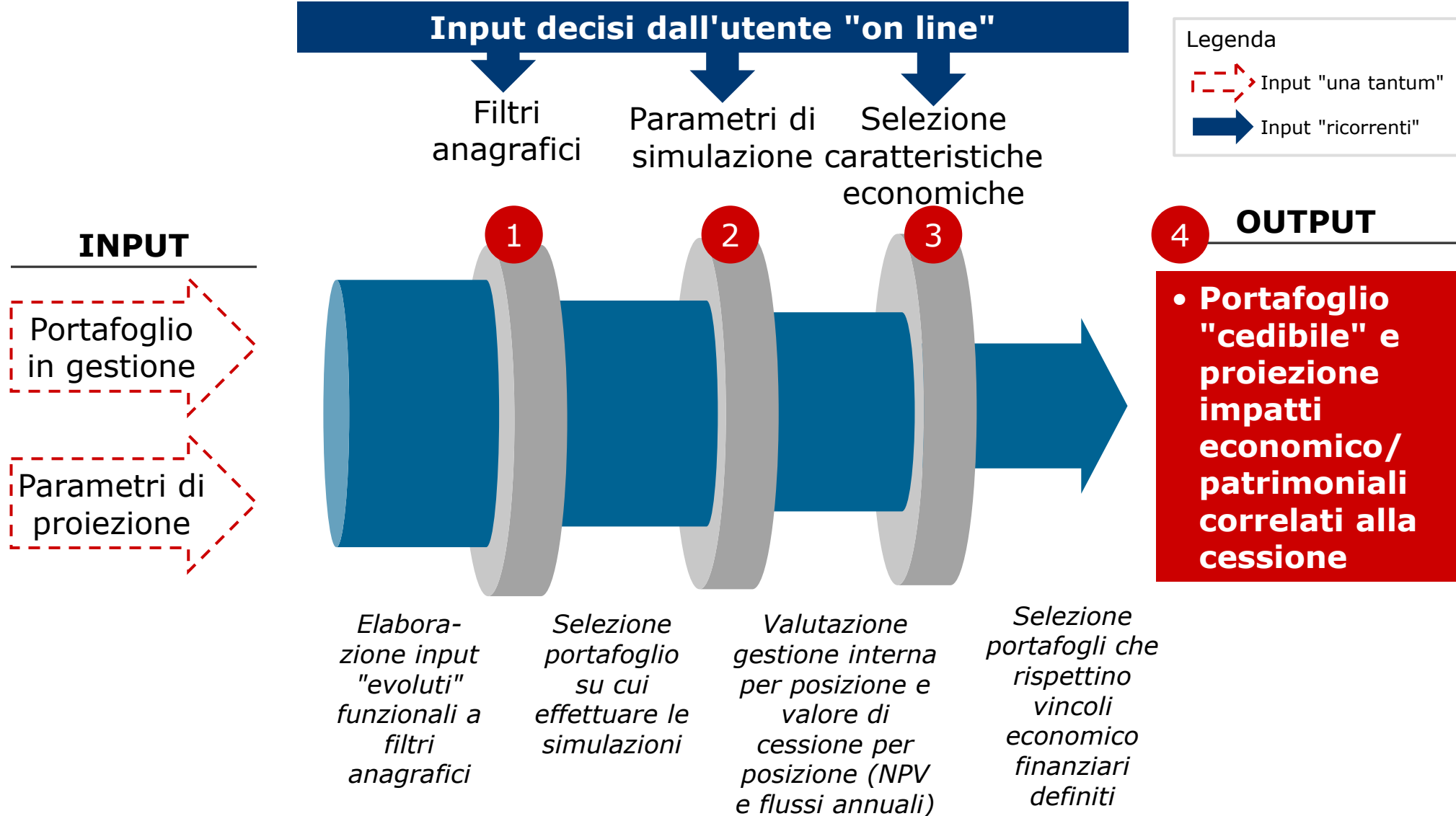
- Valutazione della Banca circa il mantenimento sui propri libri di un credito a sofferenza, costruito secondo driver e convenzioni gestionali e performance storiche
- Misura l'impatto economico prospettico pluriennale sulle voci di Conto Economico, Stato Patrimoniale e cash flow per posizione



Ambito di azione del portfolio management: stime gestionali di supporto alla valutazione della possibile cessioni di portafogli NPL



Lo strumento supporta il percorso complessivo di selezione anagrafica, simulazione e verifica degli impatti economico finanziari con funzionalità dedicate



Le operazioni di deleverage possono essere supportate da strumenti di finanza strutturata (es. cartolarizzazioni) da costruire sulla base di obiettivi e contesto (derecognition, opzioni rating, possibili investitori, ...)

Obiettivo

Leve operative

	Cancellazione dei crediti dal bilancio			Non cancellazione dei crediti dal bilancio			
	Cessione stand alone	Programmi cessioni stand alone	Cartolarizzazione tradizionale	Cartolarizzazione tradizionale	Covered bonds	Cartolarizzazioni sintetiche	...
Incrementare la liquidità disponibile	✓	✓	✓	✓	✓		
Diminuire il costo del funding			✓	✓	✓		
Ridurre l'assorbimento di capitale	✓	✓	✓	✓		✓	
Ridurre il costo del credito	✓	✓	✓			✓	
Pareggiare le scadenze del debito verso credito				✓	✓		
Pulire il bilancio («derecognition»)	✓	✓	✓				
Ottimizzare la gestione del credito		✓	✓	✓	✓		
Ottimizzare il prezzo di cessione			✓				

Possibili schemi di deleveraging applicabili per i crediti a recupero



- Sofferenze Bancarie Italia: contesto di riferimento

- L'approccio sviluppato da Bain & Company
 - Pianificazione & controllo evoluti
 - Portfolio Management e deleverage straordinario

 **Ottimizzazione della gestione interna/esterna**

Il percorso di evoluzione della piattaforma di recupero del credito verso un modello di business unit si basa su un ampio set di opzioni da calibrare su ogni realtà/punto di partenza

GESTIONE TRADIZIONALE

Modello organizzativo di una service unit

Gestori generalisti/ non specializzati

Segmentazione territoriale e carichi di lavoro disomogenei

Processi di gestione indifferenziati

Attività amministrative a carico dei gestori

Limitato controllo/stratificazione legali esterni

Gestione "passiva" outsourcer

Approccio giudiziale per valorizzazione garanzie RE

MODELLO EVOLUTO DI RECUPERO DEL CREDITO

Evoluzione piattaforma gestionale interna

Gestione strategica outsourcer

Gestione proattiva garanzie immobiliari

a Modello organizzativo di una business unit

Specializzazione gestori/ riportafogliazione

Segmentazione gestionale e revisione carichi di lavoro

b Processi "core" specializzati/ amm.vi centralizzati

Ottimizzazione "cerniera"

Portale legali esterni e razionalizzazione albo

c Gestione "attiva" outsourcer con allineamento obiettivi

d Intervento attivo sul bene in asta o stragiudiziale



a Evoluzione piattaforma gestionale interna: necessario allineare il modello organizzativo ai "nuovi mestieri" identificati (portfolio management, gestione strategica outsourcing, valorizzazione garanzie immobiliari)

**Workout
Business Unit**

**P&C
Portfolio
Management**

Valutare "se",
"cosa" e "a
quanto" cedere

Valutare "se" e
"cosa" gestire
internamente vs
esternamente

Asset Management
(Gestori interni)

**Outsourcer
Management**
(coordinamento e
monitoraggio gestori
esterni)

**Valorizzazione
garanzie
immobiliari**

Fabbrica specializzata sofferenze

Fabbriche specializzate altri asset "non core"

**Strutturare
"Fabbriche
Specializzate"
per migliorare
l'efficacia
gestionale**



b Evoluzione piattaforma gestionale interna: l'introduzione di carichi di lavoro differenziati e la concentrazione dei gestori sulle "attività core" permette una maggiore focalizzazione dei professional sul recupero

Segmentazione/ Carichi di lavoro differenziati

Differenziazione dei carichi di lavoro in base al segmento gestionale e alle strategie/attività di recupero collegate ILLUSTRATIVO

PROCESSO SEGMENTAZIONE	DESCRIZIONE	SEGMENTI GESTIONALI				
Definizione tipologia segmento	• Identificazione segmenti gestionali (es. ciclo di vita, valore, territorialità, portafoglio,...)	Pratiche piccole	Pratiche medie procedura	Pratiche medie chirografe	Pratiche medie garantite	Pratiche grandi
Definizione soglia GBV	• Analisi impatti della variazione del valore-soglia (in termini di # pratiche, GBV, NDP)	<50K€	<400K€	50-400K€	50-400K€	>400K€
Definizione carico lavoro standard	• Sensitivity carico lavoro • Analisi # risorse necessarie per gestione posizioni per segmento	300 pratiche/gestore	250 pratiche/gestore	250 pratiche/gestore	250 pratiche/gestore	50 pratiche/gestore
Assegnazione pratiche	• Analisi complessità e definizione di carichi di lavoro	Potenziale outsourcing	Team specialistico (skill legali)	Team specialistico (skill escussione)	Team dedicato	Team specialistico (anche per filiale)

Focalizzazione gestori su attività "core"

Revisione dei processi finalizzata a specializzare la struttura (e quindi le competenze) e rendere più scalabile e reattiva la piattaforma gestionale

Attività di recupero (processi core)	Attività amministrative/ripetitive (processi non core)	Attività di contatto con creditore/filiali (processi di cerniera)
<ul style="list-style-type: none"> Analisi dossier posizioni Presa in carico Definizione/esecuzione azioni di recupero giudiziali/stragiudiziali Indirizzo/monitoraggio legali esterni <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Focus gestore su attività di recupero ad alto valore aggiunto</p>	<ul style="list-style-type: none"> Verifica completezza e qualità patrimonio informativo Domande di insinuazione al passivo Conteggi/ricolci Gestione garanzie ... <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Segregazione attività amministrative con creazione di nuclei centralizzati specialistici</p>	<ul style="list-style-type: none"> Raccolta/digitalizzazione dossier posizione Trasmissione e validazione informazioni su garanzie Allocazione incassi ... <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Miglioramento flusso di informazioni tra creditore/struttura di recupero grazie a nuclei di verifica SLA e soluzione problemi</p>

Gestione strategica outsourcer: trend in atto di revisione dell'approccio finalizzato al pieno allineamento degli obiettivi di asset owner e servicer

- Necessità immediata di riportare i carichi di lavoro interni a livelli sostenibili con soluzioni scalabili e a costi variabili
- Trend in atto di revisione del **modello di outsourcing del recupero** del credito
 - Non si compra un "servizio" ma si seleziona un partner il cui operato incide direttamente sul P&L della Banca
 - Il legame con il servicer può variare in termini di durata e flessibilità di uscita

Quale perimetro

- Mappare i volumi gestibili internamente e, quindi, volumi da esternalizzare
- Definire i segmenti da esternalizzare (in funzione di performance interna vs mercato)

Quale partner

- Mappare gli operatori specializzati per segmento (piccolo importo, ipotecario, ...)
- Analizzare le performance di recupero

Quale struttura di fees

- Garantire la lavorazione di tutto il portafoglio
- Allineare gli interessi del servicer a quelli della Banca (% fee crescenti al crescere delle performance di incasso)

Quale Service Level Agreement

- Assicurare controllo e monitoraggio continuo ed efficace del servicer, limitando l'effort nella gestione dei processi di "interfaccia"

Gestione strategica outsourcer: la negoziazione del pricing del servizio rappresenta un asse chiave per garantire l'allineamento di obiettivi

Criticità tipiche nella definizione del pricing

Negoziazione focalizzata esclusivamente a minimizzare le tariffe

Assenza di meccanismi di stabilizzazione di quota parte della remunerazione

Limitato impatto dei meccanismi di remunerazione overperformance del Servicer

Valorizzazione (remunerazione) di promesse di pagamento/piani di rientro

Obiettivi

Lavorare tutto il portafoglio

Incentivare nel continuo la massimizzazione degli incassi

Valorizzare i flussi di incasso e non i piani di rientro

Elementi chiave pricing

- Fee di recupero segmentata per caratteristiche ptf (aging, garanzia, ...)
- Fee mensili per allineare timing costi e ricavi servicer
- Fee fisse legate ad eventi (es. debitori irreperibili)
- Fee di recupero % crescente in modo più che proporzionale al crescere del tasso di recupero
- Fee di recupero basata sugli incassi con opzione di valorizzare con fee più elevate il rispetto dei piani di rientro

d Gestione proattiva garanzie immobiliari: il percorso per definire l'approccio per la valorizzazione delle garanzie immobiliari deve considerare le caratteristiche del portafoglio sottostante e le competenze necessarie ...

Domande chiave

Quale portafoglio immobiliare gestire?

Quale perimetro di attività indirizzare?

Quali competenze necessarie e come reperirle?

Quale organizzazione e processi sviluppare?

Quale assetto societario sviluppare?

Aree di attività

- **Mappatura portafoglio** di riferimento
 - Residenziale vs commerciale vs industriale ...
 - Stadio sviluppo immobili (costruito vs costruendo)
 - Se costruito, in uso/non in uso
 - Se in uso, a reddito/non a reddito
- **Valutazione rischio attuale e prospettico** della garanzia
- **Logiche/mappa priorità di intervento**

- Definizione **attività da presidiare** in funzione di caratteristiche portafoglio
 - Supporto alla compravendita
 - Partecipazione ad aste pubbliche
 - Compravendita/valorizzazione
 - Valorizzazione finanziaria
- **Prima identificazione interventi e stima impatto valore** su portafoglio immobiliare con **priorità di intervento**

- **Mappatura competenze interne** e offerta **servizi specializzati sul mercato**
- **Benchmark strutture comparabili**
- **Analisi economica** e di **fattibilità** creazione **nucleo specialistico interno**
 - recruiting interno da RE, recupero credito, ...)
 - ricerca mercato
- **Disegno strategia di sourcing** e linee guida sviluppo/short listing eventuali partnership con società specializzate

- **Disegno processi e strumenti** dedicati da declinare per ogni macro attività presidiata
 - processi operativi
 - processi di cerniera con servicer esterni e vs strutture interne
 - processi e strumenti di monitoraggio
- **Disegno struttura organizzativa** a presidio iniziativa
 - Nucleo dedicato vs integrato in strutture esistenti
 - Struttura accentrata/decentrata

- **Definizione modello societario** attraverso valutazione opzioni di impatto operativo, bilancistico, fiscale, legale
 - Nucleo allocato in società dedicata o nell'ambito del recupero del credito
 - Società dedicata a investimenti immobiliari
 - Acquisto da Capogruppo/Banche/veicoli immobiliari esistenti



d Gestione proattiva garanzie immobiliari: ... e può tradursi su un insieme variabile di azioni finalizzate alla salvaguardia del valore del credito a sofferenza, fino al ruolo di investitore immobiliare del creditore

Business model

Principali obiettivi

Attività

Esempi



Supporto alla compravendita

- **Minimizzare i tempi di possesso** degli immobili da parte del cliente **supportando il cliente** stesso nella ricerca di **controparti per la vendita**

- **Liquidazione dell'immobile** da parte del cliente e **rientro dell'esposizione della Banca** (anche parziale)

- *Immobili residenziali completati in uso/ a reddito*



Partecipazione ad aste pubbliche

- **Tutelare il valore delle garanzie immobiliari in periodi di flessione del mercato**
- **Minimizzare comportamenti opportunistici** a danno della Banca

- **Partecipazione a bid competitivi con eventuale acquisto** da parte della Banca a tutela dei valori della garanzia
- Successiva **liquidazione/ messa a reddito immobile**

- *Immobili completati a reddito*
- *Immobili commerciali*



Compravendita di immobili

- **Anticipare ed incrementare gli incassi relativi al credito**
- **Realizzare investimenti con logiche di mercato**

- **Acquisto diretto di immobili o diritti immobiliari** e successiva vendita/ gestione a reddito (senza alcuna azione di valorizzazione)

- *Friendly reposess per immobili residenziali in uso*
- *Immobili commerciali/ industriali finiti a reddito*



Valorizzazione di asset immobiliari

- **Massimizzare il potenziale dell'immobile ed il recupero** tramite **interventi di Real Estate developers**

- **Investimento/ ulteriore finanziamento** per la **valorizzazione dell'immobile**
- **Liquidazione dell'immobile successiva ad una azione di valorizzazione**

- *Immobili "costruendi" ad elevato stato di avanzamento lavori*



Fabrizio Scotti, Partner Bain's Financial Services Practice



Over 18 years global consulting experience with a deep focus on financial services working with banks and insurance companies.

Deep Risk Management & Financial Services experience which includes Strategy definition, business & Industrial planning, Bad bank/non performing loan, Restructuring and business process reengineering, Sales and marketing restructuring programs, Cost excellence programme, Wealth Management and product development.



Bain Contacts

For any questions or further discussion, or to schedule an interview with Fabrizio Scotti, please contact:

Fabrizio Scotti

Partner Bain & Company Italy

Email: fabrizio.scotti@bain.it

Italian Press Bain & Company Italy

Cristina Brignola

Email: cristina.brignola@bain.it

International Press Bain & Company

Dan Pinkney

Email: dan.pinkney@bain.com



BAIN & COMPANY 

People, Passion, Results!

