



## **Panel B: "Migliorare il dialogo Banche – Imprese", Keynote Speech**

Alessandro Odello, Director, Bain & Company

Roma, 17 Novembre 2016



# Obiettivi dell'intervento

---

- **Illustrare i trend recenti e le principali evoluzioni in merito al rapporto Banca-Impresa**
- **Condividere i temi rilevanti legati all'adozione delle variabili qualitative nella valutazione del merito creditizio**
- **Presentare i principali spunti evolutivi del rapporto Banca-Impresa che consentano un'efficace valorizzazione della "partnership"**



# Il rapporto Banca-Impresa

## Principali trend recenti

### PRINCIPALI TREND

#### Moderata ripresa economica

- Dopo la contrazione degli ultimi tre anni, **il PIL italiano ha segnato una moderata crescita nel 2015**
- Il Governo ha recentemente **rinforzato le stime di crescita per la fine del 2016**

#### Regolamentazione europea

- **Regole stringenti su individuazione e gestione del credito deteriorato** (Guidelines to Banks on NPL), comprese la detection e la gestione delle **esposizioni Forborne**
- **Necessità di adeguamento progressivo** ai requisiti di **capitale e di liquidità** stabiliti a livello europeo (accordi di Basilea III)

#### Consolidamento del sistema bancario

- **Trend di consolidamento del mercato bancario** attraverso le recenti fusioni (es.: BPM – Banco Popolare), che possono determinare **discontinuità nella gestione della clientela**

#### Riorganizzazioni interne

- **Riorganizzazioni interne alle banche di maggiori dimensioni**, con impatti sulla **discontinuità nella gestione della clientela**

#### Cambiamento nei bisogni del cliente

- **Continua evoluzione nei bisogni del cliente Corporate:**
  - Richiesta di crescente **personalizzazione dei prodotti/servizi** rispetto alle esigenze del business, anche relativamente al **pricing**
  - Necessità di ottenimento di **soluzioni finanziarie "end-to-end"**
  - Richiesta di **trasparenza** rispetto ai meccanismi di concessione del credito
  - Ricerca di **contenimento dei tempi di risposta e semplificazione delle modalità di contatto** con la Banca, pur richiedendo un elevato livello di servizio (es.: advisory)



# Il rapporto Banca-Impresa

## Trend recenti e principali conseguenze

### Il rapporto Banca-Impresa Principali trend recenti

#### PRINCIPALI TREND

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Moderata ripresa economica          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dopo la contrazione degli ultimi tre anni, il <b>PIL italiano ha segnato una moderata crescita nel 2015</b></li> <li>Il Governo ha recentemente <b>rinforzato le stime di crescita per la fine del 2016</b></li> </ul>   |
| Regolamentazione europea            | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Regole stringenti su individuazione e gestione del credito deteriorato</b> (Guidelines to Banks on NPL), comprese la detection e la gestione delle <b>esposizioni Forborne</b></li> <li><b>Necessità di adeguamento progressivo</b> ai requisiti di <b>capitale e di liquidità</b> stabiliti a livello europeo (accordi di Basilea III)</li> </ul>  |
| Consolidamento del sistema bancario | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Trend di consolidamento del mercato bancario</b> attraverso le recenti fusioni (es.: BPM – Banco Popolare), che possono determinare <b>discontinuità nella gestione della clientela</b></li> </ul>  |
| Riorganizzazioni interne            | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Riorganizzazioni interne</b> alle banche di <b>maggiori dimensioni</b>, con impatti sulla <b>discontinuità nella gestione della clientela</b></li> </ul>  |
| Cambiamento nei bisogni del cliente | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Continua evoluzione</b> nei <b>bisogni</b> del cliente <b>Corporate</b>:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Richiesta di crescente <b>personalizzazione dei prodotti/servizi</b> rispetto alle esigenze del business, anche relativamente al <b>pricing</b></li> <li>Necessità di ottenimento di <b>soluzioni finanziarie "end-to-end"</b></li> <li>Richiesta di <b>trasparenza</b> rispetto ai meccanismi di concessione del credito</li> <li>Ricerca di <b>contenimento dei tempi di risposta</b> e <b>semplificazione delle modalità di contatto</b> con la Banca, pur richiedendo un elevato livello di servizio (es.: advisory)</li> </ul> </li> </ul> |

Fonti: analisi ed elaborazioni Bain & Company; Rapporto Annuale 2016 (Istat); Il Sole 24 Ore; Banca d'Italia

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

MIL 20161117 - Credito al Cr ... ch v11 3

### PRINCIPALI CONSEGUENZE DEI RECENTI TREND NEL RAPPORTO BANCA/ IMPRESA

**Debole  
dinamica dei  
prestiti alle  
imprese**

- Negli ultimi mesi del 2016 rilevata **dinamica dei prestiti alle imprese ancora debole**, con **effetti diversi a seconda del settore di appartenenza**:
  - generale espansione del credito alle società di servizi
  - lieve decrescita dei prestiti destinati alle aziende manifatturiere
  - accentuata la contrazione dei finanziamenti alle imprese edili

**Limitata  
interpreta-  
zione dei  
nuovi bisogni  
del cliente**

- Frequente allungamento nei tempi di risposta** al cliente, per necessità di completare tutti gli step valutativi, in **controtendenza rispetto ai bisogni di immediatezza e semplificazione** ricercati dalla clientela

**Limitazione  
del rapporto  
diretto**

- Limitazione del rapporto diretto con il cliente**:
  - Peso crescente degli strumenti di valutazione del merito creditizio** (es. rating) **nella decisione**
  - Crescente accentramento** decisionale, con conseguente allontanamento tra cliente e organo deliberativo, anche collegato alle manovre di riorganizzazione

**Rapporto con il cliente**



# Il "sistema" di valutazione del rischio di impresa

## Framework di riferimento

 Focus successivo

### Il "sistema" di valutazione del rischio di impresa

- Una valutazione del rischio di impresa onnicomprensiva, si deve basare su **quattro fondamentali aree di indagine**:
  - **Analisi quantitativa**
  - **Analisi qualitativa**
  - **Analisi dei dati andamentali**
  - **Analisi dei dati prospettici**
- È necessario che **le quattro aree costituiscano un "sistema"**, dal quale sia possibile ottenere una fotografia completa e veritiera del cliente



# Il "sistema" di valutazione del rischio di impresa

## 2 Focus "Analisi qualitativa"

### AMBITO

### DESCRIZIONE

### PRINCIPALI PUNTI DI ATTENZIONE

#### Business e posizionamento competitivo

- **Attività economica** e prodotti offerti
- Portafoglio clienti (numerosità, stabilità, ...)
- **Fornitori** e grado di dipendenza
- **Mercato geografico** di riferimento ed eventuali aree di dipendenza
- **Posizione competitiva** dell'impresa rispetto ai competitor
- Fase del **ciclo di vita**, riconoscendo le intrinseche differenze in termini di generazione di fatturato e redditività

- Verifica della continuità aziendale nel medio-lungo periodo, determinando:
  - Scelte strategiche effettuate e in programma
  - Innovazioni di prodotto o processo e relativi investimenti
  - Generazione e sviluppo continuo di know-how

#### Verifica della capacità di rimborso

- Identificazione elementi chiave per verificare la **capacità di rimborso dell'affidamento**:
  - Fonti destinate al rimborso
  - Tempistiche sostenibili per il rimborso
  - Metodologie di rimborso

- Possibile reindirizzamento sul altri prodotti/servizi in base ad analisi approfondita delle capacità di rimborso della controparte

#### Motivazione e destinazione del fido

- **Motivazioni del finanziamento** (es. nuova finanza vs revisione struttura impianto creditizio)
  - Particolare attenzione alla generazione di Forborne
- Analisi tra **finalità affidamenti** richiesti e coerenza rispetto ai **dati di bilancio** (es.: presenza di magazzino che giustifichi la richiesta di finanziamenti al capitale circolante, etc..)
- Presenza di una **pianificazione finanziaria di lungo termine**, non contingente

- Ricognizione di tutte le informazioni utili, facendo specialmente leva sul rapporto personale fra gestore ed imprenditore/ management
- Storico sbilanciamento delle aziende italiane verso strumenti di finanziamento a BT



**Necessario strutturare meccanismi di oggettivazione delle informazioni qualitative affinché possano servire una "macchina del credito" sempre più industrializzata**



# Elementi evolutivi

## Realizzare la partnership fra Banca ed Impresa

### *La partnership fra banca e impresa*

- Il **rapporto banca-impresa deve evolvere verso** un concetto di "**partnership**", volto alla **massima condivisione delle esigenze** reciproche
- Tale partnership si snoda attraverso i seguenti momenti chiave:
  - Definizione del **profilo del cliente e del suo merito creditizio** complessivo
  - Costruzione del **set coerente di prodotti e servizi per il cliente**
  - Instaurazione dei **presupposti** alla base di un **rapporto duraturo e fondato sulla fiducia reciproca**

### **BENEFICI DERIVANTI DAL CONSOLIDAMENTO DEL RAPPORTO BANCA/ CLIENTE IN OTTICA PARTNERSHIP**

#### **Benefici per il gestore della relazione**

- Comprendere approfonditamente le priorità e il contesto in cui opera il cliente
- Costruire una vera e propria relazione commerciale di lunga durata
- Avere accesso ad informazioni del cliente altrimenti difficilmente ottenibili

#### **Benefici per il cliente**

- Dimostrare il commitment della banca nei confronti del cliente
- Massimizzare il valore della relazione
- Comprendere le aree di partnership che la banca può offrire
- Condividere i propri bisogni con la banca



- Per la banca si determina un
  - Incremento della marginalità
  - Incremento della soddisfazione del cliente
  - Ottimizzazione del focus commerciale e creditizio e nell'allocazione delle risorse
  - Visibilità sulle attività dei clienti a lungo termine

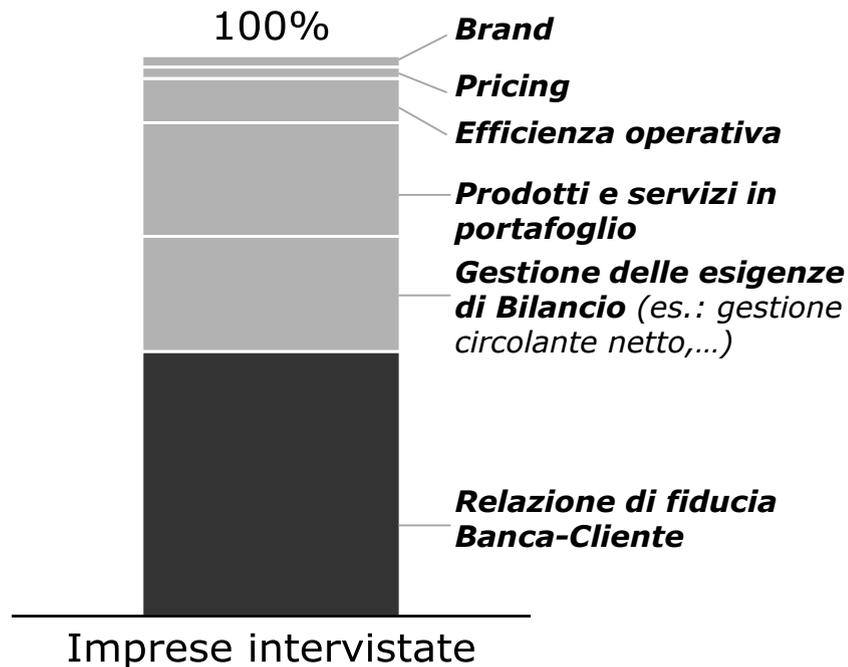


# La partnership fra Banca ed Impresa

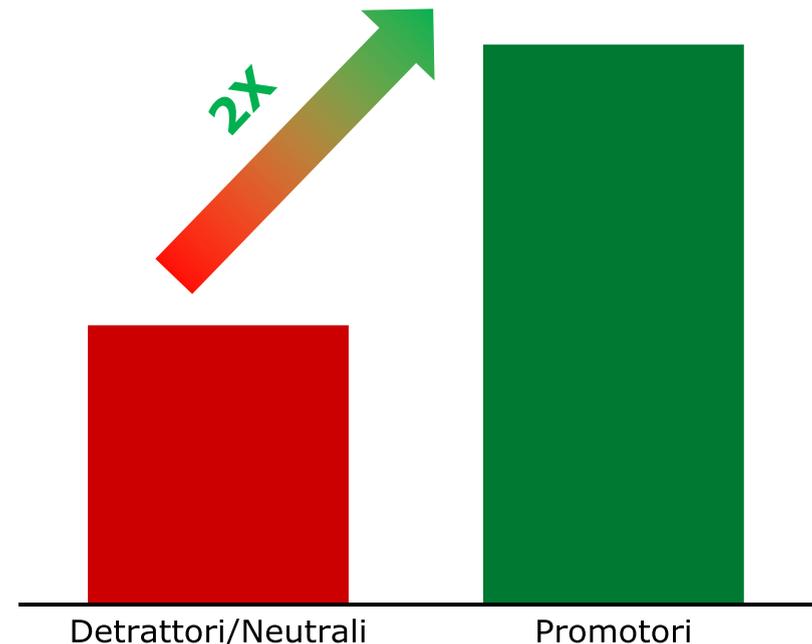
## L'importanza della relazione nel corporate banking

BAIN & COMPANY SURVEY

### DRIVER PER LA SCELTA DELLA BANCA DI RIFERIMENTO



### SHARE OF WALLET PER CLIENTE, RISPETTO AL LIVELLO DI ADVOCACY<sup>1</sup>



**La relazione di fiducia Banca-Cliente è il driver chiave per la clientela impresa nella scelta della banca di riferimento**

**La share of wallet della Banca presso il singolo cliente è fortemente collegata al livello di advocacy raggiunto**

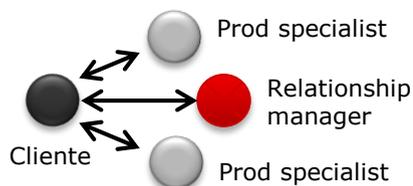
1. I promotori assegnano alla banca un Net Promoter Score di 9-10, i Neutrali un punteggio di 7-8, I detrattori un punteggio di 0-6  
Source: Bain & Company Net Promoter Score (NPS) survey of over 200 senior corporate clients in Europe 2015.



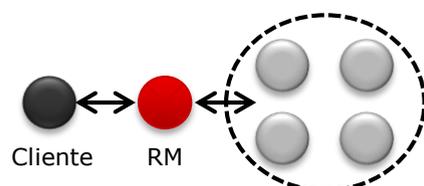
# La partnership fra Banca ed Impresa

## Modelli di relazione con il cliente

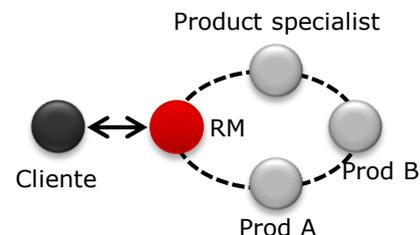
### NUMEROSI PUNTI DI CONTATTO



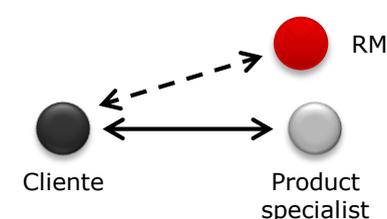
### RELAZIONE GESTITA DAL RELATIONSHIP MANAGER



### ISTITUZIONE DI UN "CLIENT SERVICE TEAM"



### RELAZIONE GESTITA DAL PRODUCT SPECIALIST



Descrizione

- **Diversi interlocutori** all'interno della Banca si interfacciano con il cliente
- **Assenza di meccanismi di coordinamento**
- **Servizi forniti dalle singole divisioni separatamente**

- **Il Relationship Manager (RM) possiede la relazione con il cliente** e la responsabilità per ciascuna vendita
- **I Product Specialist di ogni divisione supportano il RM** nell'attività di selling

- **Il Relationship Manager (RM) possiede la relazione con il cliente** e coordina i product specialist
- **I Product Specialist lavorano all'interno dei team** dedicati ai clienti

- **I Product specialist** conducono la relazione con il cliente
- Il RM gioca un ruolo di supporto

Benefici

- Ingaggio di ogni divisione rispetto alla crescita di ricavi e profitti su ogni prodotto/servizio
- Ingaggio sul P&L di ciascun prodotto/servizio

- **Chiarezza rispetto ai punti di contatto** Banca-Cliente
- **Coordinamento proattivo** fra RM e Product Specialist per portare a termine l'attività di vendita

- Instaurazione di una **relazione estremamente vicina al cliente**
- Profonda **comprensione dei bisogni del cliente**

- Applicabile su **clienti con bisogni transazionali rilevanti su pochi prodotti**

Rischi

- **Assenza di overview complessiva** sulla relazione con il cliente
- Rischio di confusione rispetto alle molteplici interfacce Banca

- **Necessaria chiara ripartizione dei ruoli**
- Necessari **meccanismi chiari di collaborazione**

- Necessaria **massa critica rilevante per giustificare gli investimenti**

- **Limitata overview complessiva** sulla relazione con il cliente
- Rischio di confusione rispetto alle molteplici interfacce Banca

Fonte: Bain Experience Center



# La partnership fra Banca ed Impresa

## Modelli di specializzazione dei Relationship Manager

- La selezione del corretto modello di relazione con il cliente deve incorporare anche le scelte di specializzazione dei Relationship Manager rispetto a 5 dimensioni rilevanti



# La partnership fra Banca ed Impresa

## Logiche di sofisticazione in base alla tipologia di clientela

**ILLUSTRATIVO**

	PMI	Corporate	Large corporate
<b>Fatturato</b>	<b>&lt;50 M€</b>	<b>50-500 M€</b>	<b>&gt;500 M€</b>
<b>Di cosa hanno bisogno i clienti?</b>	<i>"Abbiamo bisogno di servizi efficienti – sistemi integrati e flessibilità"</i>	<i>"Abbiamo bisogno di un partner fortemente ingaggiato, con le giuste conoscenze specifiche"</i>	<i>"Abbiamo bisogno di un partner dedicato, con conoscenze avanzate"</i>
<b>Come servirli?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizi e piattaforme integrate che aiutino le PMI a crescere, anche internazionalmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consulenza e prodotti personalizzati</b></li> <li>• Abilità di indirizzare eventuali necessità legate all' internazionalizzazione</li> <li>• <b>Comprensione del business</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Offerta completa e state-of-the-art, appositamente studiata per servire i bisogni specifici</b></li> <li>• Abilità di indirizzare necessità legate alla forte internazionalizzazione globale</li> <li>• <b>Account manager dedicati</b></li> </ul>
<b>Modello suggerito</b>	<b>"Business partner affidabile"</b>	<b>"Business partner sofisticato"</b>	<b>"Business partner dedicato"</b>
<b>Come avere successo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modello di relazione sostenuto da <b>stabilità e trasparenza</b>, supportato da consulenza specializzata</li> <li>• <b>Business center e focus sullo sviluppo del canale digitale</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interazioni personalizzate</b> con <b>Relationship Manager</b> dedicati e Product Specialist</li> <li>• <b>Competenza internazionali richieste/raccomandabili</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Istituzione di "Client service team", con Relationship Manager e Product Specialist quasi interamente dedicati</b></li> <li>• <b>Competenza internazionali imprescindibili</b></li> </ul>

Fonte: Bain Experience Center



# La partnership fra Banca ed Impresa

## Key Success Factors e elementi caratterizzanti

- **Esistono fattori critici di successo**, indipendenti dal modello di relazione prescelto, che aiutano a **consolidare la gestione del rapporto banca/cliente**:

- **Definizione di una strategia "onnicomprendensiva"** insieme al **cliente**, in termini di **relazione, credito e prezzo**
- **Raccolta di informazioni** interne al cliente per comprendere meglio **esigenze/obiettivi di business**, funzionali a **validare/ritarare le strategie definite**
- **Identificazione dei prodotti collegati** alle **specifiche esigenze** del cliente, definendo **un'offerta sempre più personalizzata** rispetto alle caratteristiche del business/redditività
- **Sviluppo di un action plan congiunto**, **volto a sostenere il raggiungimento degli obiettivi** del cliente

### ELEMENTI CARATTERIZZANTI LA "PARTNERSHIP" BANCA E IMPRESA

#### Stratificazione

- Una **relazione duratura consente di stratificare le informazioni** utili alla **valutazione** del cliente, del suo profilo di rischio e dell'evoluzione nel tempo

#### Univocità

- Il **consolidamento del ruolo di "banca di riferimento"** per il cliente, consente di **entrare possesso di informazioni più approfondite ed aggiornate**

#### Profondità

- **L'ampliamento del numero di servizi** (consulenza, ...) offerti al cliente **oltre al credito**, consente un'analisi delle esigenze a 360°

#### Prossimità

- **La prossimità tra banca e impresa**, sia in relazione a canali fisici, che online, **determina benefici in termini di:**
  - **Tempistica di reperimento** delle **informazioni** commerciali e creditizie
  - **Solidità delle informazioni raccolte** (anche in relazione a contesto di mercato, ...)



**BAIN & COMPANY** 