



GRUPPOMONTEPASCHI



**ABI** Associazione  
Bancaria  
Italiana

**RISERVATO**

---

***Migliorare il dialogo banche/impreses:  
Valutazione del rischio, offerta di prodotti  
finanziari, capacità di scelta***

ABI - Credito al credito

**Roma, 17 Novembre 2016**



- **Fornire una overview sui temi chiave del rapporto banca/impresa e sulle relative implicazioni in termini di comunicazione**
- **Presentare degli spunti di riflessione in merito ai possibili ambiti di valutazione della relazione con il cliente, focalizzando l'attenzione sull'utilizzo delle informazioni qualitative fornite dal cliente**
- **Presentare degli spunti di riflessione in merito all'integrazione delle informazioni qualitative all'interno della valutazione della relazione con il cliente**



### *Temi chiave*

- Il rapporto banca/ impresa rappresenta un **elemento fondamentale** dell'attività bancaria, sia sotto il profilo commerciale, che creditizio
- Il **mutato contesto**, ha portato a diverse conseguenze da **governare**, tra cui:
  - **Dilazione nei tempi di risposta a fronte della maggiore complessità** delle esigenze della clientela e della necessità di far fronte a processi e standard interni sempre più rigidi
  - **Riduzione del rapporto diretto con il cliente**, a fronte di interazioni sempre più migrate su canali diretti/ online
- Tutto ciò pone le banche davanti all'**esigenza di definire delle linee guida di comunicazione** con la clientela, **che consentano di ottimizzare** le sempre più limitate interazioni, con **l'obiettivo di migliorare la valutazione della relazione con il cliente e di conseguenza** le opportunità commerciali

### *Linee guida di comunicazione*

#### ***Chiarimento degli ambiti di analisi***

- **Definire in maniera chiara** gli ambiti di **approfondimento** con il cliente **prima dell'incontro**, es:
  - Definizione dell'**offerta commerciale**
  - Chiarimento degli **ambiti di analisi** da approfondire (anche mediante la preparazione di specifiche surveys, ...)

#### ***Focus sulle esigenze del cliente***

- **Focalizzare la discussione** sugli **effetti relativi all'operatività del cliente** derivanti dalla vendita di un determinato prodotto, **tralasciando le implicazioni gestionali/ operative per la banca** (es. incremento del rischio, ALM, ...)

#### ***Salvaguardia del tempo del cliente***

- **Ridurre le tempistiche di interazione**, limitando l'assorbimento di tempo del cliente



## Linee guida di comunicazione

MIGLIORARE IL DIALOGO BANCA/ IMPRESA  
TEMI CHIAVE E PRINCIPALI LINEE GUIDA DI COMUNICAZIONE



### TemI chiave

- Il rapporto banca/ impresa rappresenta un elemento fondamentale dell'attività bancaria, sia sotto il profilo commerciale, che creditizio
- Il mutato contesto, ha portato a diverse conseguenze da governare, tra cui:
  - Dilazione nei tempi di risposta a fronte della maggiore complessità delle esigenze della clientela e della necessità di far fronte a processi e standard interni sempre più rigidi
  - Riduzione del rapporto diretto con il cliente, a fronte di interazioni sempre più migrate su canali diretti/ online
- Tutto ciò pone le banche davanti all'esigenza di definire delle linee guida di comunicazione con la clientela, che consentano di ottimizzare le sempre più limitate interazioni, con l'obiettivo di migliorare la valutazione della relazione con il cliente e di conseguenza le opportunità commerciali

### Linee guida di comunicazione

#### Chiarimento degli ambiti di analisi

- Definire in maniera chiara gli ambiti di approfondimento con il cliente prima dell'incontro, es:
  - Definizione dell'offerta commerciale
  - Chiarimento degli ambiti di analisi da approfondire (anche mediante la preparazione di specifiche surveys, ...)

#### Focus sulle esigenze del cliente

- Focalizzare la discussione sugli effetti relativi all'operatività del cliente derivanti dalla vendita di un determinato prodotto, tralasciando le implicazioni gestionali/ operative per la banca (es. incremento del rischio, ALM, ...)

#### Salvaguardia del tempo del cliente

- Ridurre le tempistiche di interazione, limitando l'assorbimento di tempo del cliente

© 2016 Montepaschi. All rights reserved.

## PRINCIPALI PILASTRI DI VALUTAZIONE DELLA RELAZIONE

### Opportunità commerciale

- **Identificare l'effettiva esigenza commerciale del cliente a fronte della vendita di un prodotto** creditizio, mediante:
  - **Analisi della tipologia di business** (funzionale alla definizione del prodotto più appropriato)
  - **Verifica della necessità e quantificazione del finanziamento da proporre**

### Sostenibilità dell'operazione

- **Stimare la sostenibilità dell'operazione, mediante adozione di tool di valutazione della capacità di rimborsare il debito** da parte del cliente in ottica di generazione dei flussi di cassa futuri

### Informazioni qualitative

- **Recepire le principali informazioni qualitative utili alla valutazione creditizia e trasformarle in variabili quantitative** in grado di **aggiungere valore alla valutazione finale** del cliente

*Focus prossima slide*



## Ruolo del gestore commerciale

- Il **gestore commerciale** gioca un ruolo essenziale nell'analisi delle informazioni qualitative da richiedere al cliente, che **devono**:
  - Essere **quantificabili**
  - Fornire **valore aggiunto** per la lettura dei conti delle aziende
- L'**integrazione delle informazioni qualitative** deve consentire di trasformare la valutazione delle controparti, da una visione basata su soli dati di bilancio, ad una visione **onnicomprensiva**, che consenta di **rileggere/ integrare i dati di bilancio sulla base delle ulteriori informazioni** raccolte
- Le **principali informazioni qualitative** da raccogliere possono **essere riassunte in**:
  - **Struttura societaria**
  - **Dinamica del mercato di riferimento**
  - **Posizionamento competitivo/concorrenza**
  - **Analisi dei flussi di cassa dell'azienda**
  - ...

## Evoluzione della valutazione

1

### Analisi Quantitativa

- Analisi quantitativa **basata su dati di bilancio**, che a **seconda** del livello di **sofisticazione interna** può essere **svolto mediante**:
  - **Analisi one-to-one** su dati di bilancio effettuata da parte del gestore
  - **Modelli di rating standard o interni** (modulo quantitativo, qualitativo, ...)

2

### Integrazione informazioni qualitative



- **Ampliamento del set informativo qualitativo** da raccogliere da parte del gestore, integrando elementi di natura qualitativa
- **Razionalizzazione e quantificazione delle informazioni qualitative, nel modello complessivo**:
  - **Integrazione delle analisi quantitative** con le informazioni aggiuntive raccolte dal gestore, di natura prettamente prospettica
  - **Definizione criteri standard di valorizzazione** (es. notch up/ down vs valutazione/ rating precedente)
  - **Rafforzamento del peso relativo delle variabili qualitative sulla valutazione finale**



	DESCRIZIONE	ELEMENTI DI VALUTAZIONE
<b>Analisi del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Assegnazione grado di solvibilità</b> del cliente</li><li>• <b>Utilizzo di rating</b>, per le banche dotate di sistemi di rating interni</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Analisi del bilancio pubblicato</b></li><li>• <b>Analisi andamentale</b></li><li>• <b>Analisi del bilancio con integrazione delle informazioni qualitative</b> <i>Focus prossima slide</i></li></ul> <p><i>Componenti tipicamente utilizzate nel rating</i></p>
<b>Analisi dell'operazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Assegnazione grado di solvibilità</b> di uno <b>specifico tipo di operazione</b> su un determinato cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Analisi di correlazione attivo/ passivo</b></li><li>• <b>Allocazione dei flussi di cassa</b> su indebitamento pregresso</li><li>• <b>Analisi di rifinanziamento del pregresso</b></li><li>• <b>Analisi di redditività degli investimenti</b> da finanziare</li></ul>



### Analisi di bilancio con integrazione delle informazioni qualitative

- Raccolta dati quantitativi finalizzata all'analisi di bilancio del cliente



- Analisi standardizzata su indicatori di bilancio/ economici (ove presente utilizzo del rating)



- Falso: Area di miglioramento derivante dalla maggiore capacità di lettura / analisi del gestore sulle informazioni qualitative

### Esempi

#### Azienda 1

- Azienda distributrice di prodotti operante in Italia, parte di un gruppo internazionale con holding non affidata

#### Azienda 2

- Azienda parte di un gruppo internazionale con tesoreria accentrata e holding non affidata

ESEMPLIFICATIVO		ESEMPLIFICATIVO	
Voce C/E	Importo €M	Voce C/E	Importo €M
Ricavi da vendite	100	Ricavi da vendite	100
Costi di acquisto	97	Costi di acquisto	88
Costo personale	1	Costo personale	2
MOL	2	MOL	10
Ammortamenti	1	Ammortamenti	0
Oneri finanziari	1	Oneri finanziari	7
Proventi finanziari	0	Proventi finanziari	5
Utile ante imposte	0	Utile ante imposte	8



**La valutazione qualitativa, deve basarsi su un set credit standard, al fine di oggettivare l'analisi e renderla omogenea su tutta la rete commerciale**

### CREDIT STANDARD

#### *Definizione di standard di analisi*

- Definizione di una **checklist di analisi qualitative da effettuare, differenziate per:**
  - **Tipologia di cliente** (PMI/ SB/ Retail/...)
  - **Settore di appartenenza** (Industrial, Commercio, ...)
  - **Tipologia di operazione di finanziamento** (anticipo, MLT, ...)
  - ...

#### *Formalizzazione attività propedeutiche ad analisi controparte*

- Definizione delle attività minime da effettuare a cura del gestore, per rendere le informazioni qualitative utilizzabili, es.:
  - **Reperimento copia della documentazione aggiuntiva** (es. contratti di assicurazione su crediti, ...)
  - **Utilizzo di specifiche basi dati per l'analisi di trend di mercato**
  - ...

#### *Codifica delle regole di oggettivizzazione delle analisi qualitative*

- **Codifica di specifiche regole di quantificazione degli output qualitativi** (es. notch up/down, ...)
- **Adeguamento strumenti interni** (es. rating, PEF, ...) per consentire l'integrazione delle informazioni qualitative e il relativo override che ne deriva

# VALUTAZIONE DELLE INFORMAZIONI QUALITATIVE

## ② INTEGRAZIONE INFORMAZIONI QUALITATIVE - ESEMPIO DI FINANZIAMENTO



### Esempio

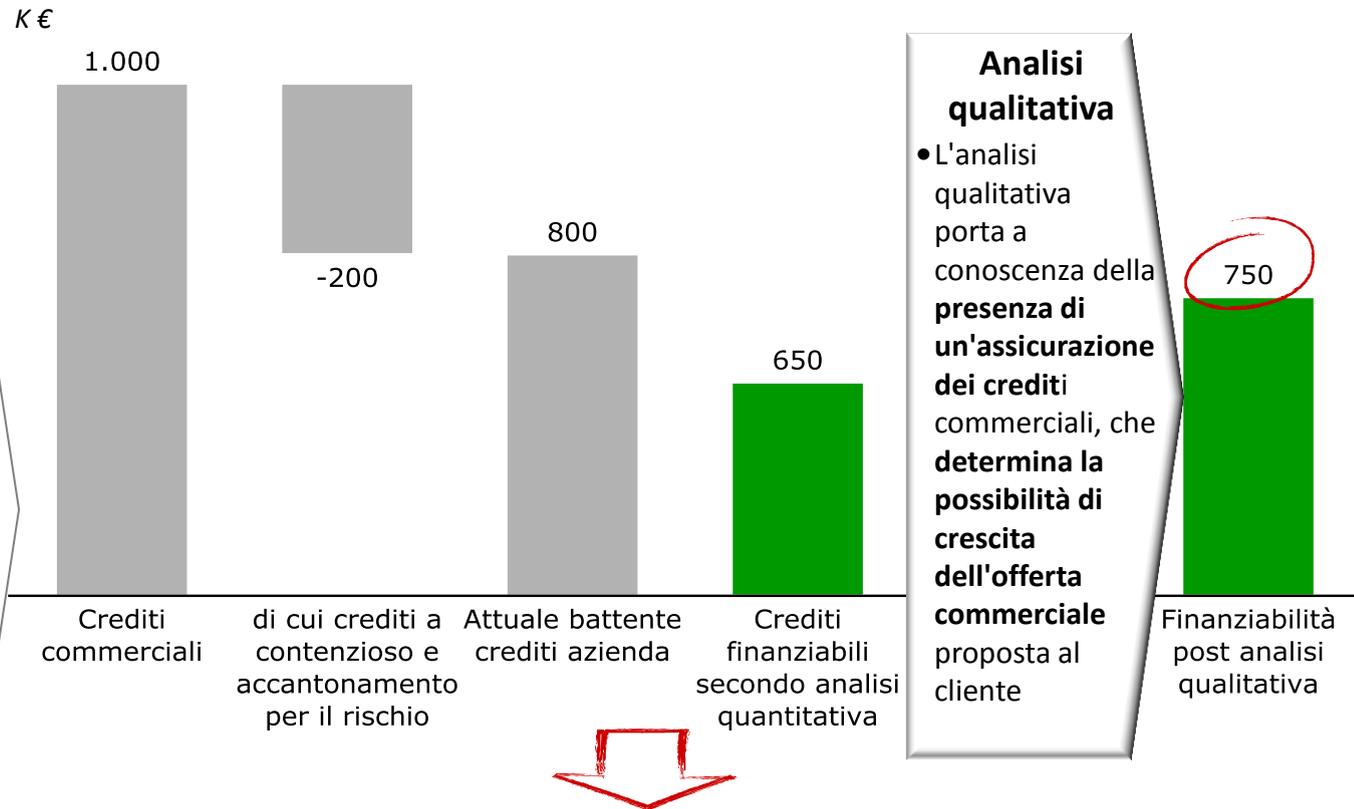
#### Caratteristiche del cliente

- PMI operante nel settore agricolo
- Rating AA
- Presenza di **crediti commerciali per 1 €M** a fronte di pagamento da parte dei propri clienti a 180 giorni dalla presentazione delle fatture
- Presenza di **un'assicurazione sui crediti commerciali**, con franchigia del 10%

#### Richiesta di finanziamento

- Richiesta di anticipo fatture, per finanziare i crediti commerciali

### Esempio: Analisi della finanziabilità dell'operazione di anticipo fatture



**Analisi qualitativa**

- L'analisi qualitativa porta a conoscenza della **presenza di un'assicurazione dei crediti commerciali**, che **determina la possibilità di crescita dell'offerta commerciale** proposta al cliente

- **L'integrazione dell'analisi qualitativa nella valutazione del finanziamento, comporta la possibilità di:**
  - Aumentare l'offerta in caso di elementi positivi, al fine di cogliere più opportunità commerciali, con i clienti meritevoli
  - Ridurre il rischio in caso di elementi negativi