

*Prevenire è meglio che  
curare*  
**Credito alle imprese**

*Gli strumenti innovativi a supporto  
della corretta selezione e gestione della  
clientela imprese*

**Credito al Credito 2018**

Roma, 30 Novembre 2018

*Giancarlo Montorsi, Management Consulting & Solutions – Manager*

# AGENDA

*Gli strumenti innovativi a supporto della corretta selezione e gestione della clientela imprese*

PROSPETTIVE E SFIDE NEL SEGMENTO IMPRESE

SME FORWARD LOOKING

VALUTAZIONE DELLE FILIERE PER LO SVILUPPO DELLE STRATEGIE

DIGITAL CUSTOMER JOURNEY: ATTRARRE I CLIENTI DIGITALI

# IL CONTESTO

Sfide ed opportunità attuali nel mercato Imprese

## The Context

1

### Il mercato Imprese in Italia

- **Si prevede una crescita del PIL italiano dell'1.3% nel 2018** (+ 1,5% nel 2017), anche se non il linea con il livello UE
- **Il tasso di default di SME e Corporate è in diminuzione** (3% 2019)
- **Le società che vantano un forte posizionamento internazionale saranno impattate positivamente** (es. Società del settore farmaceutico o meccanico)

2

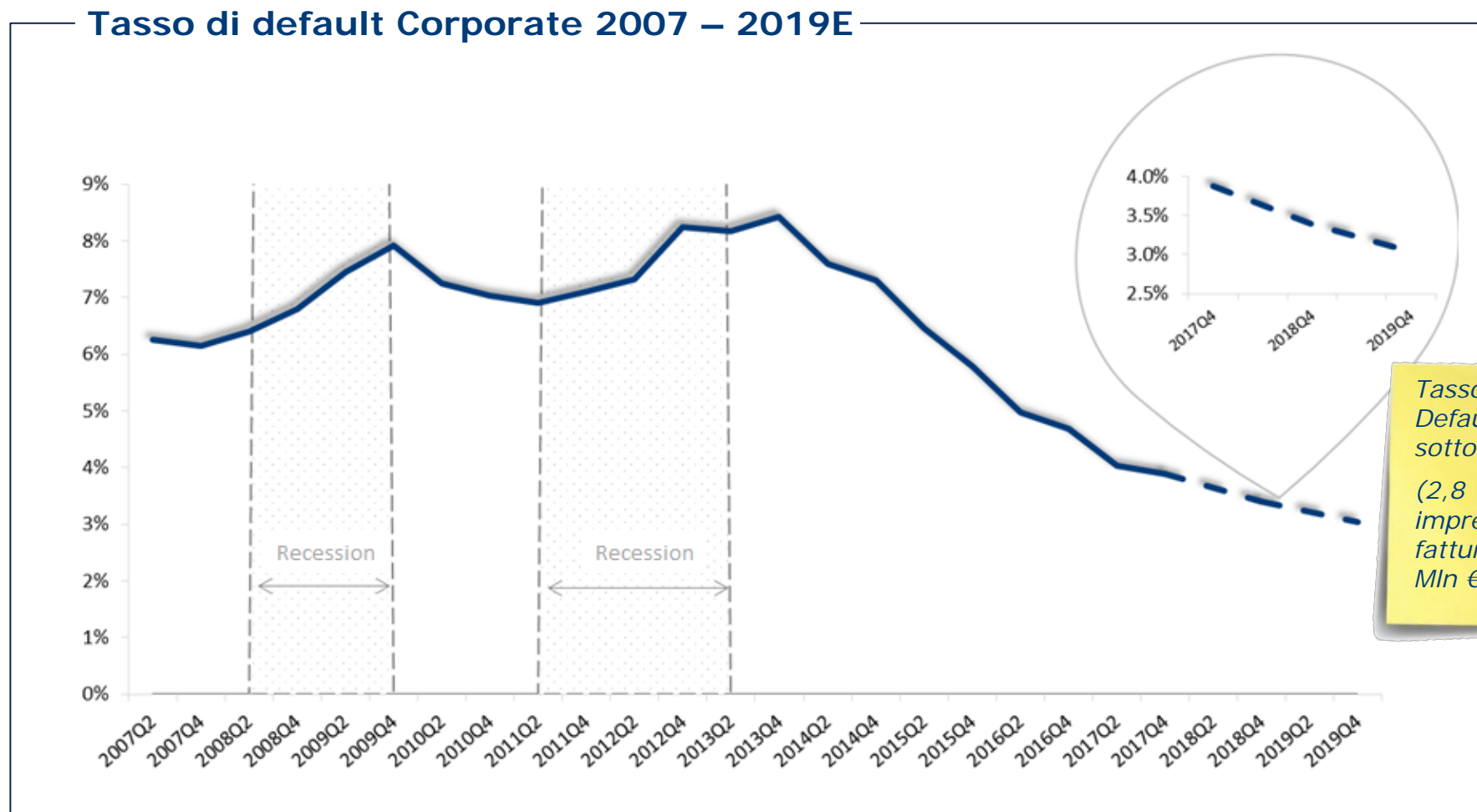
### Opportunità attuali

- **Nuove tendenze** (es. *open banking*) ispirate da nuove regolamentazioni (PSD2) **possono abilitare nuove opportunità**
- **Ecosistemi, innovazione, analytics e Fintech** possono essere **elementi fondamentali** per una **nuova value proposition**

*La sfida per le banche sarà **sviluppare in maniera sostenibile, facendo leva sulle nuove opportunità ed i nuovi strumenti a disposizione***

# TAB.1 PROSPETTIVE PER LE IMPRESE

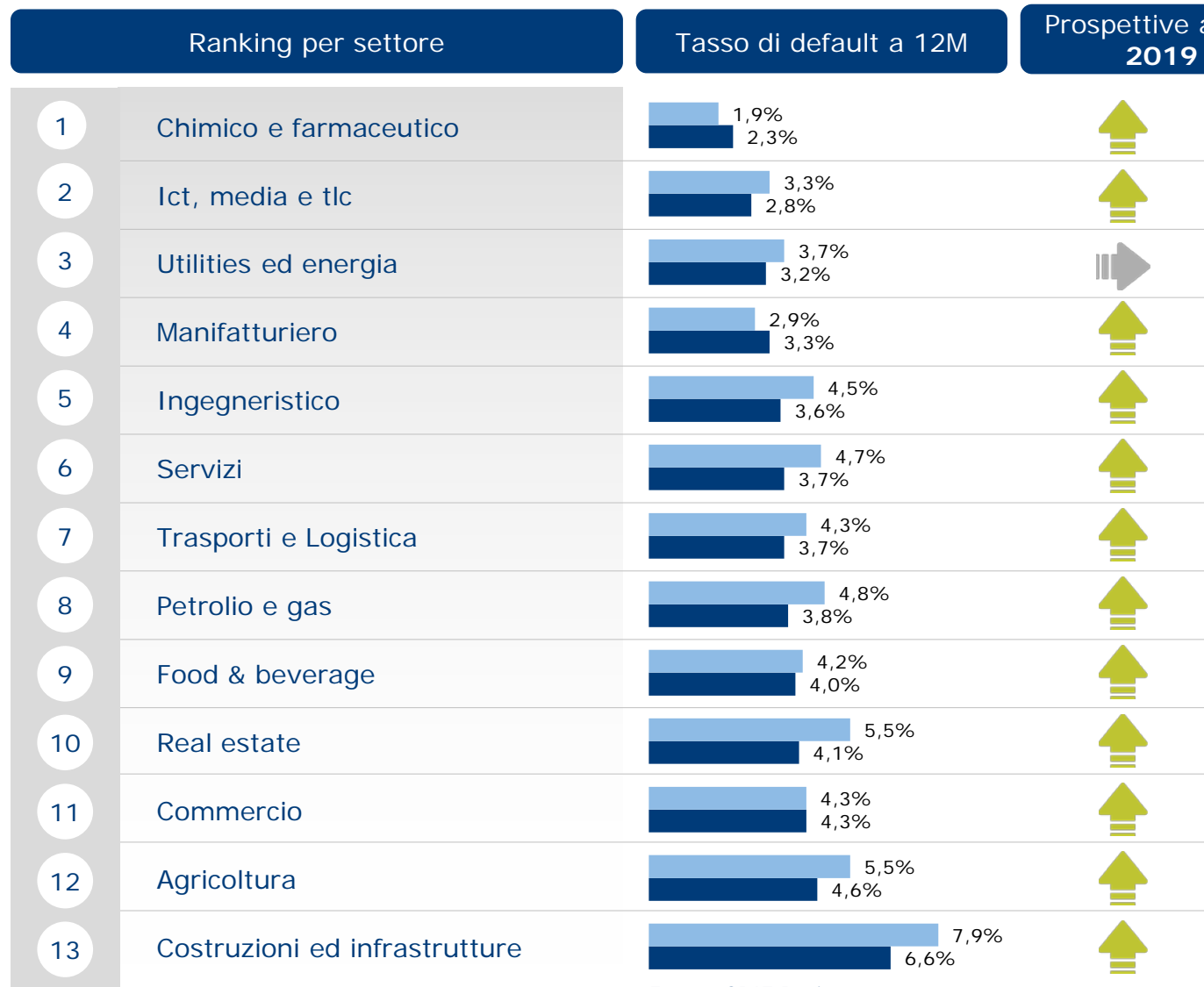
Tasso di Default Imprese previsioni – 2019E



Fonte. CRIF Ratings

## TAB.2 PROSPETTIVE PER LE IMPRESE

Previsione tassi di default per settore Q4-2017 previsioni aggiornate 2018-2019



- CRIF Rating Agency conferma i **tassi di default** attesi attorno ad **un livello di 3.0/3.5%** alla **fine del 2019**; guidati da una moderata – ma positiva – crescita economica e dalla persistenza di bassi tassi di interesse. **I fattori di rischio** includono **l'incertezza economica** e la volatilità dei **prezzi delle materie prime**

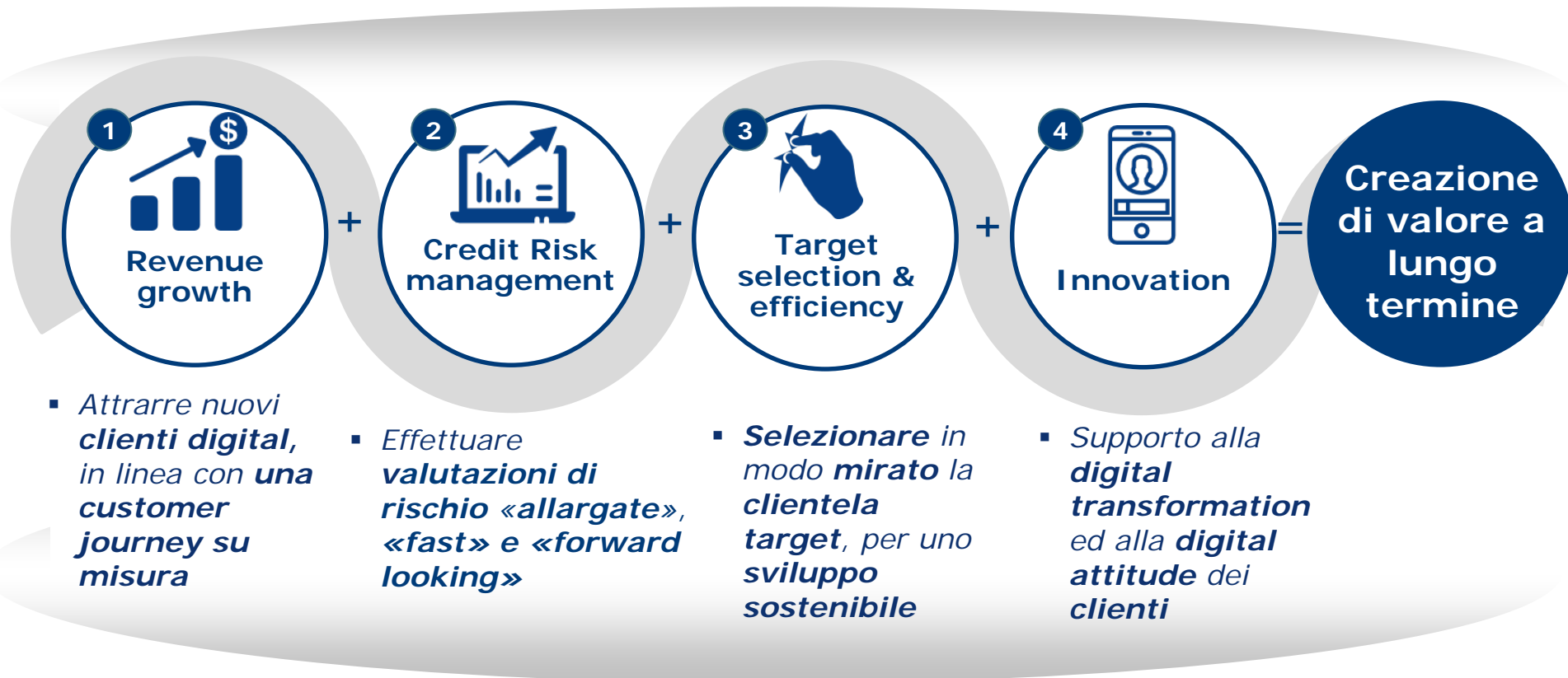
- Il miglioramento dei tassi di default** delle imprese è presente in tutti i settori. Agricoltura, petrolio e gas, costruzioni ed infrastrutture, Real estate, sono i settori che mostrano trend più favorevoli

■ 4Q16    ■ 4Q17  
↑ Positivo    → Stabile

Fonte. CRIF Ratings

# SFIDE E PRIORITÀ SULLA CLIENTELA IMPRESE

Prevenire è meglio che curare, ma prevenire è anche sviluppare in modo sostenibile, grazie a strumenti innovativi



*Gli strumenti innovativi a supporto della corretta selezione e gestione della clientela imprese*

**SME forward looking**

**Rating di filiera**

**Digital customer journey**

# AGENDA

*Gli strumenti innovativi a supporto della corretta selezione e gestione della clientela imprese*

PROSPETTIVE E SFIDE NEL SEGMENTO IMPRESE

SME FORWARD LOOKING

VALUTAZIONE DELLE FILIERE PER LO SVILUPPO DELLE STRATEGIE

DIGITAL CUSTOMER JOURNEY: ATTRARRE I CLIENTI DIGITALI

# SME FORWARD LOOKING: COME VIENE COSTRUITO

Potenziare il risk assessment attraverso l'utilizzo di modelli forward-looking

 Analizzare come ciascun settore sarà **impattato** dai **driver macroeconomici chiave**

## Determinanti endogene ed esogene



## Previsione KPI di performance

### Sviluppo

**1** Crescita Produzione → *Tasso di crescita yoy del valore della produzione*

### Redditività

**2** EBITDA margin → *EBITDA / produzione*

**3** ROA → *EBIT / totale attivo*

### Indebitamento

**4** Debt on PN → *Debito / Patrimonio netto*

**5** Acid Test → *(Attivo corrente – Rimanenze) / Passivo corrente*

### Sostenibilità degli oneri

**6** Interest Coverage → *EBITDA/Oneri finanziari*



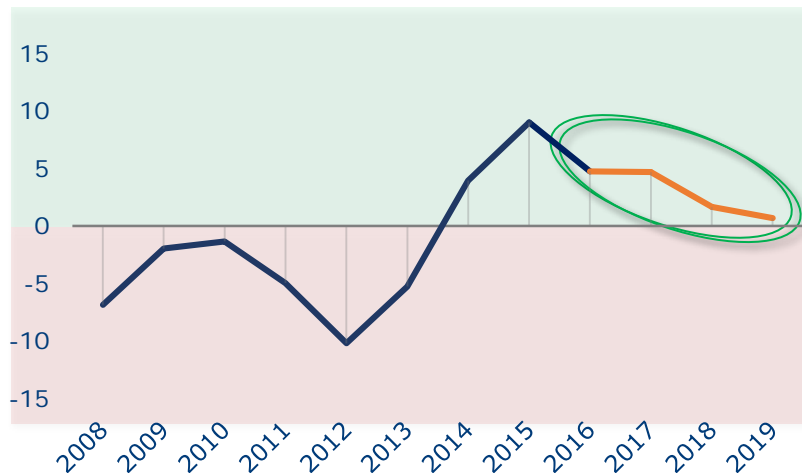
# SME FORWARD LOOKING: COME VIENE COSTRUITO

ESEMPLIFICATIVO

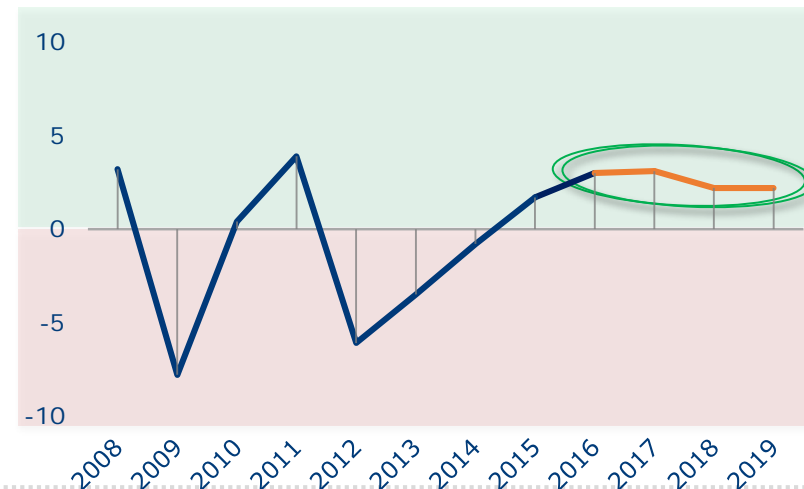
Un esempio – le determinanti del settore metals

KPI DI DOMANDA

Spesa in beni durevoli, variazione YoY %

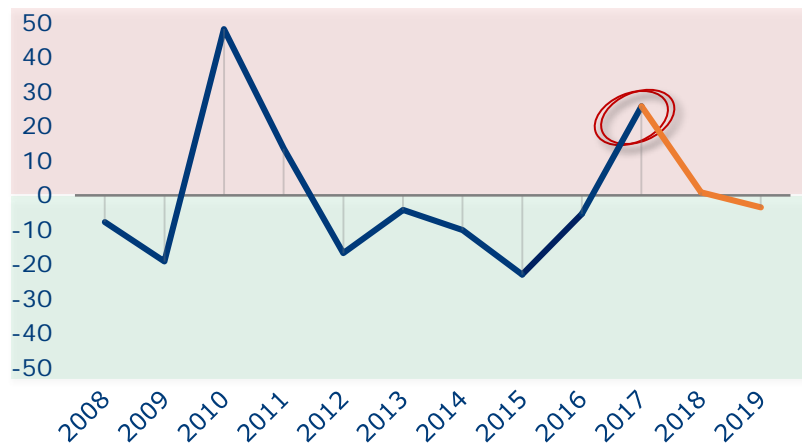


Export di beni, YoY variazione %

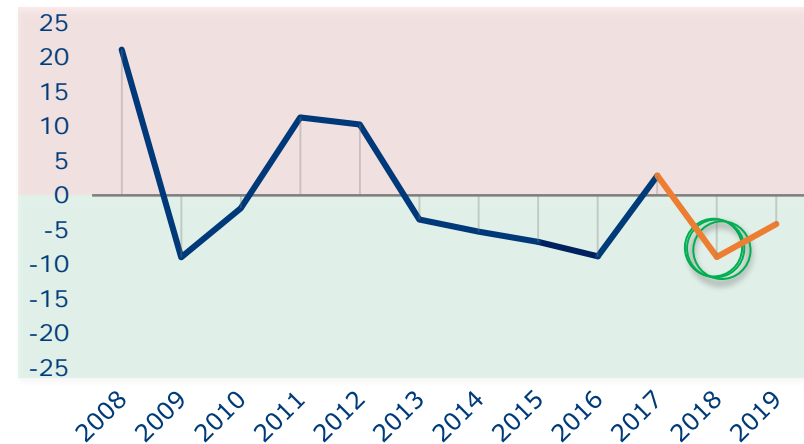


KPI DI COSTO

Prezzo dei metalli, variazione YoY %



Prezzo dell'energia, YoY variazione %

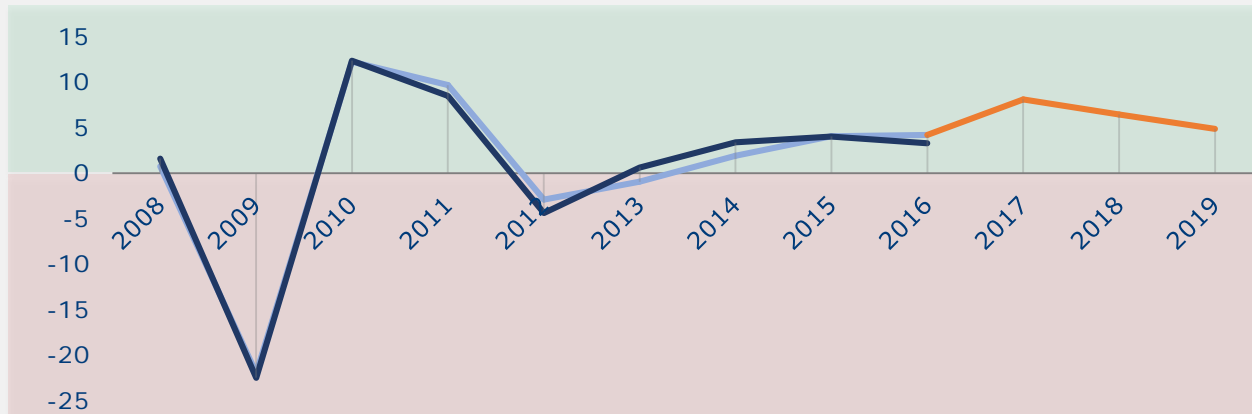


\*Fonte dati storici e previsionali: Oxford Economics

# SME FORWARD LOOKING: COME VIENE COSTRUITO

Un esempio – dalle determinanti alle previsioni del settore metals

## Tasso di crescita valore della produzione



Il consolidamento della **domanda interna ed estera**, unitamente gli **incentivi fiscali** agli investimenti (Piano nazionale Impresa 4.0) determineranno una **crescita rilevante del fatturato** nel triennio '17-'19



## Return on Investment



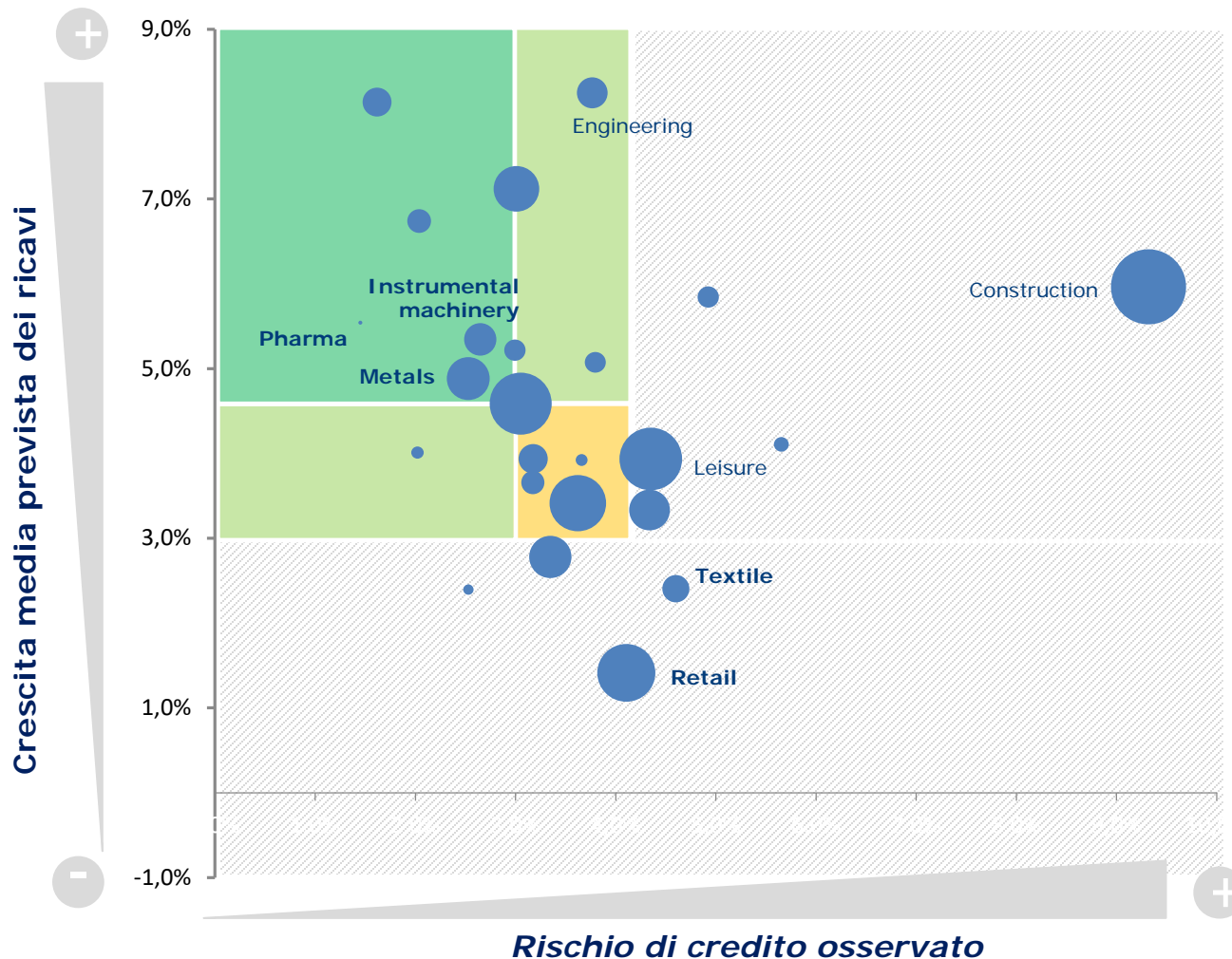
I **rialzi** previsti per le materie prime, in particolare i **metalli**, determineranno un significativo **aumento dei costi operativi**, che **frenerà la ripresa dei margini** per le imprese del settore



# SME FORWARD LOOKING: CASI D'USO

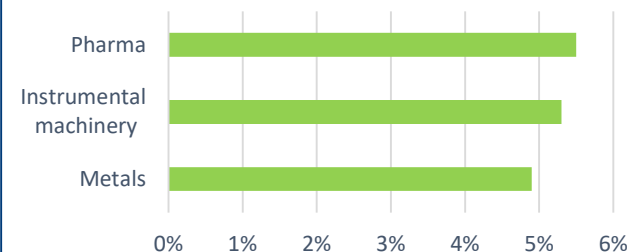
Linee guida strategiche basate su previsioni settoriali

 KPI di SVILUPPO → TREND RICAVI YEAR ON YEAR vs RISCHIOSITÀ OSSERVATA



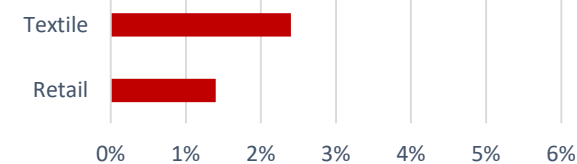
## Best Sectors

Avranno benefici grazie ad un miglioramento della domanda interna ed estera facendo leva sul forte posizionamento delle loro supply chains



## Worst Sectors

Influenzati dalle crescenti sfide e pressioni sui rispettivi mercati



# AGENDA

*Gli strumenti innovativi a supporto della corretta selezione e gestione della clientela imprese*

PROSPETTIVE E SFIDE NEL SEGMENTO IMPRESE

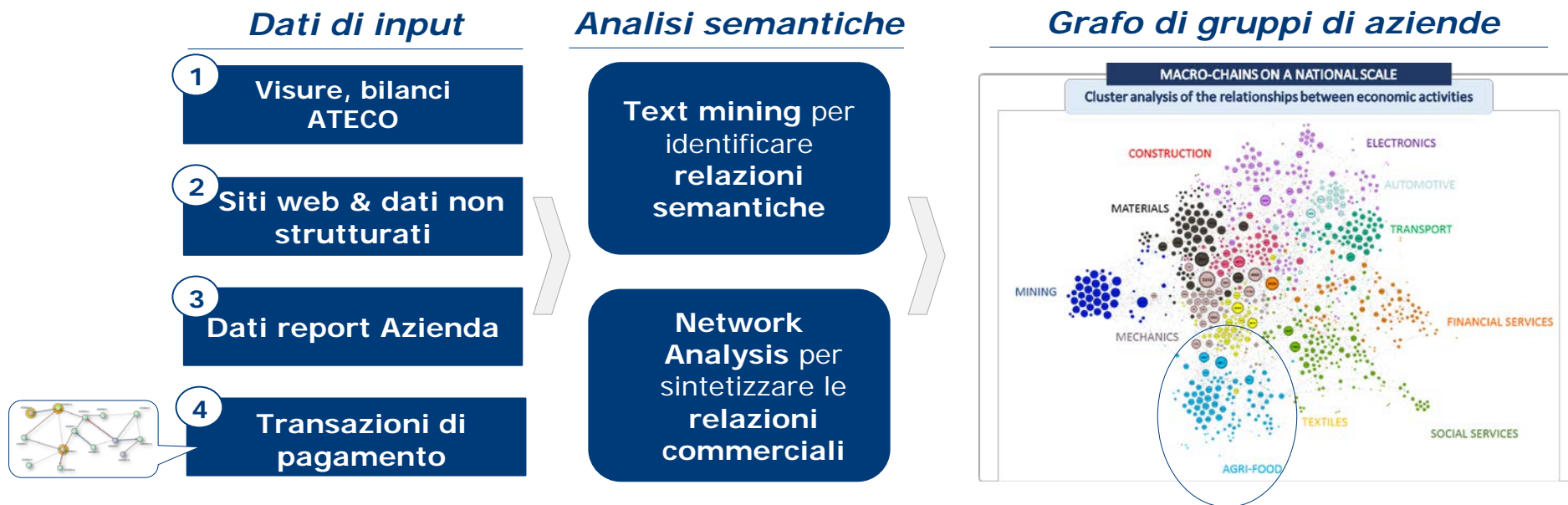
SME FORWARD LOOKING

VALUTAZIONE DELLE FILIERE PER LO SVILUPPO DELLE STRATEGIE

DIGITAL CUSTOMER JOURNEY: ATTRARRE I CLIENTI DIGITALI

# LA VALUTAZIONE DI FILIERA: COME VIENE COSTRUITA

Combinare dati eterogenei per raggruppare le imprese in filiere

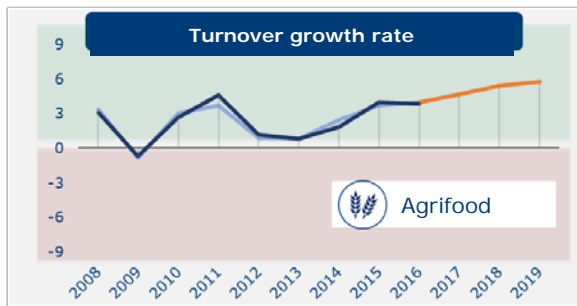


Esempio key players filiera automotive in Emilia

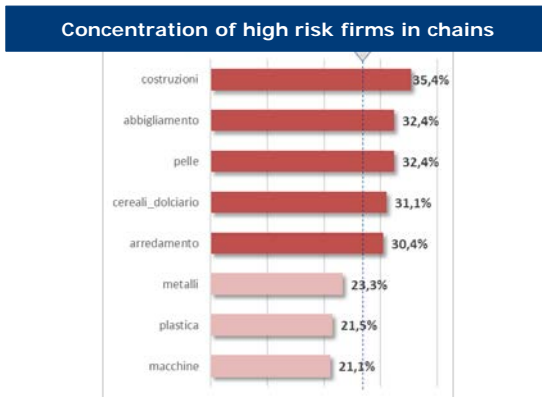
- Classificazione delle aziende nelle **filiere di appartenenza**
- Classificazione delle aziende in base alla **posizione nella filiera**: dagli stadi **a monte** a quelli più **a valle**

# LA VALUTAZIONE DI FILIERA: CASI D'USO

Valutare le filiere con diversi KPI per sostanziare la definizione della strategia di sviluppo



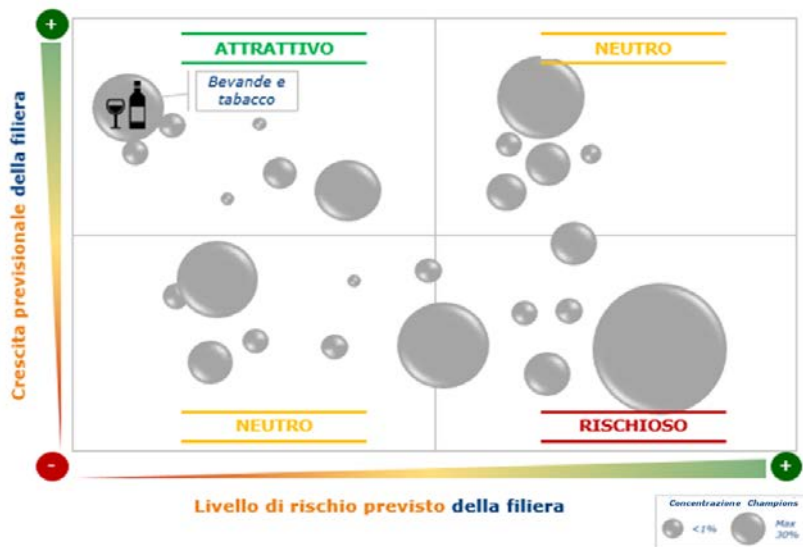
Performance (ricavi, EBITDA), backward and forward



Credit Risk

Chain	Changes in stock			Share of wallet		
	Bank	TOP 10	Others	Bank	TOP 10	Others
Costruzioni	32,9%	11,3%	7,0%	2,0%	50,4%	47,6%
Turismo	-9,7%	0,3%	-3,9%	1,8%	56,9%	41,3%
Abbigliamento	-6,9%	-7,3%	4,9%	7,7%	55,7%	36,6%
Bevande Tabacco	24,5%	0,2%	1,4%	2,6%	52,0%	45,4%
Frutta e ortaggi	39,0%	4,2%	6,5%	3,7%	56,9%	39,4%
Cereali e dolciario	21,4%	-3,2%	0,4%	1,6%	52,7%	45,7%
Metalli	2,1%	-4,3%	2,2%	2,5%	59,6%	37,9%
Arredamento	35,2%	11,0%	8,8%	2,4%	41,8%	55,8%
Totale	29,8%	-6,5%	4,3%	2,6%	51,6%	45,8%

Quote di mercato



## Casi d'uso



Strategie di sviluppo filiere

Identificazione controparti per cui il contributo positivo della filiera alla valutazione creditizia genera opportunità di crescita



Valutazione rischio da relazioni commerciali azienda

Comprensione delle relazioni commerciali tra aziende, per valutarne gli spillover di rischio trasmessi dal canale commerciale

# AGENDA

*Gli strumenti innovativi a supporto della corretta selezione e gestione della clientela imprese*

PROSPETTIVE E SFIDE NEL SEGMENTO IMPRESE

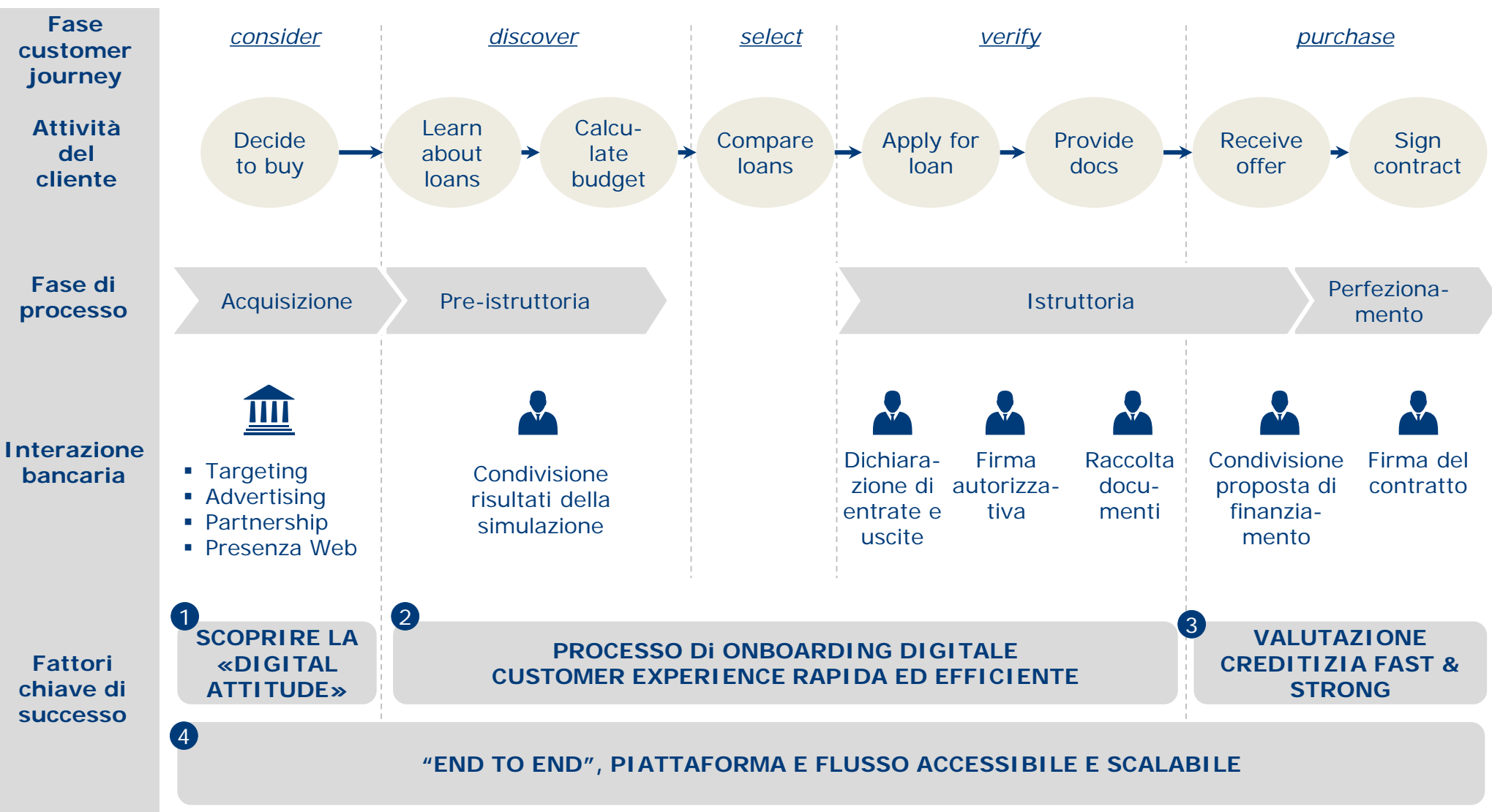
SME FORWARD LOOKING

VALUTAZIONE DELLE FILIERE PER LO SVILUPPO DELLE STRATEGIE

DIGITAL CUSTOMER JOURNEY: ATTRARRE I CLIENTI DIGITALI

# DEFINIRE UNA CUSTOMER JOURNEY "TAILOR MADE" E DIGITAL

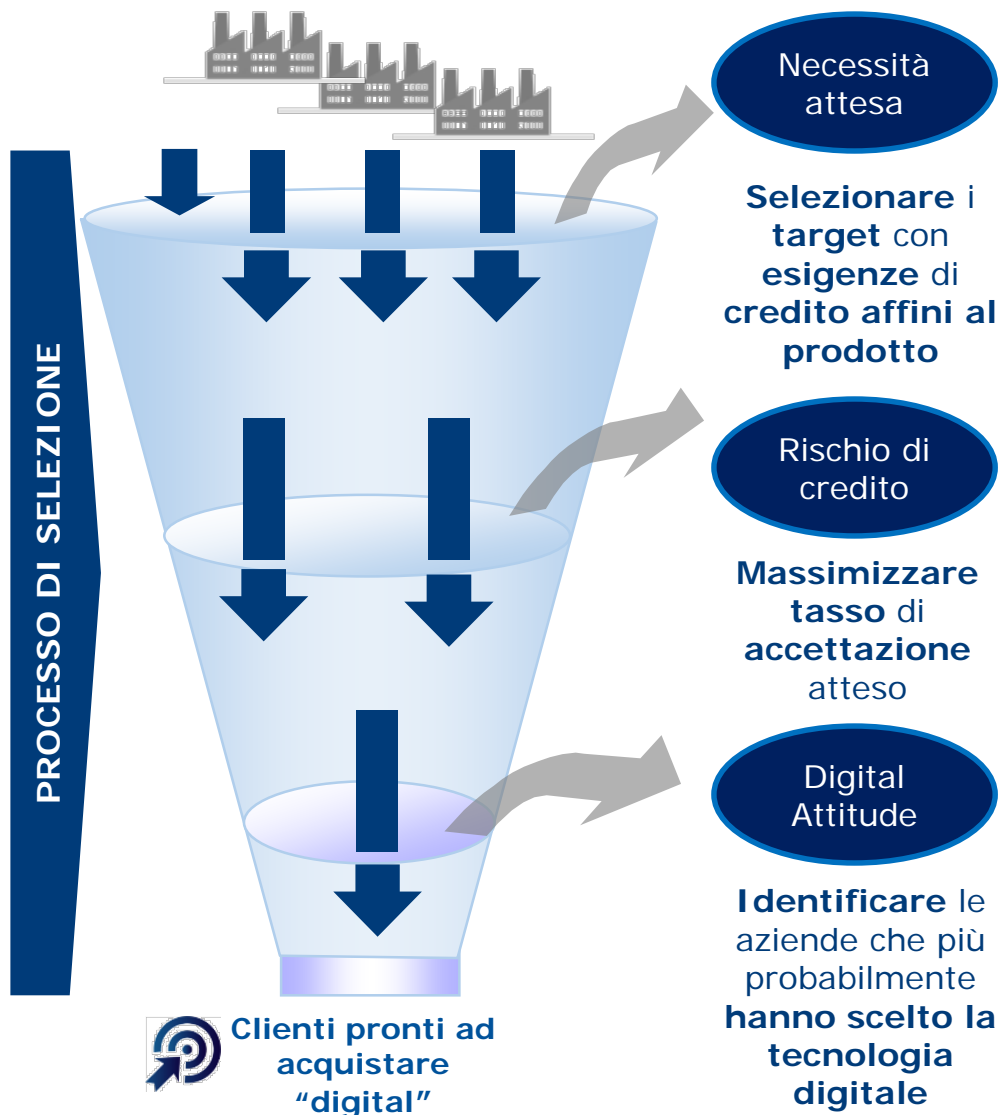
Punti chiave di interazione tra cliente e banca nel processo di concessione





# 1 COME INTERCETTARE LA "DIGITAL ATTITUDE" (1/2)

La «new wave» dell'acquisizione, per identificare, classificare, e promuovere i "digital clients"



## Esempio

- **Identificare i metodi di finanziamento del capitale circolante** più comuni, in relazione alle **caratteristiche dell'impresa** (settore, dimensioni, anzianità, redditività, indebitamento e distribuzione del capitale)

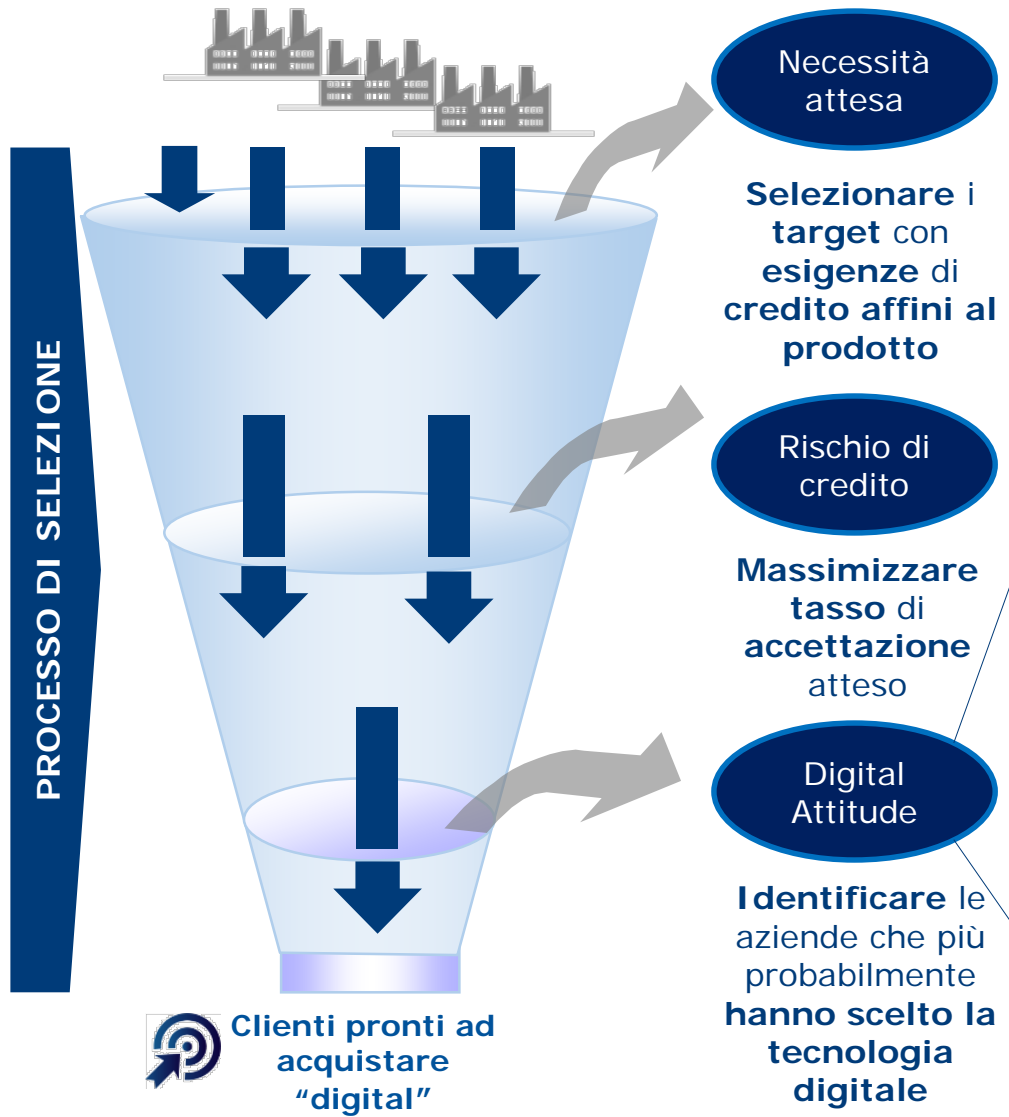


## Esempio

- **Valutare il merito creditizio** dell'impresa facendo leva su una **combinazione di molteplici indicatori di rischio e fonti dati**
- **Selezionare i target con merito creditizio coerente con le policy**

# 1 COME INTERCETTARE LA "DIGITAL ATTITUDE" (2/2)

La «new wave» dell'acquisizione, per identificare, classificare, e promuovere i "digital clients"



**Digitalizzare processi e canali non è sufficiente** per garantire il successo di una strategia digital. Vanno anche **selezionati i target in grado di apprezzare** i vantaggi di questo approccio innovativo

## ? Esempio

$$digital\ Attitude = f(.)$$

- A** **Disponibilità tecnologica**
  - o Disponibilità di **banda larga** nella città dell'impresa
  - o Presenza di **sito web dell'azienda**
  - o ...
- B** **Familiarità con i processi digitali**
  - o ...

## 2 IL PROCESSO DI ONBOARDING DIGITALE

Creazione, sviluppo ed ottimizzazione di un processo digitale "end to end", rapido ed efficiente

### APPLICATION WORKFLOW

### COME MIGLIORARE LA USER EXPERIENCE...

1 Informazioni societarie 

2 Informazioni personali 

3 Dati bancari

4 Massimale di credito

5 Selezione delle condizioni

6 Perfezionamento

7 Identificazione

- **Autocompilazione dei moduli** grazie ad un accesso **in tempo reale** alle informazioni commerciali e di business

- **Algoritmi** di estrazione dati (**screen scraping**, con PSD2 **API**) dei conti correnti degli utenti, per valutare i flussi di cassa del business senza richiedere altra documentazione

- **Modelli di stima** del **fido massimo concedibile**, validi anche quando i dati di bilancio non sono disponibili

- Modello di **pricing risk adjusted**

- Abilitazione **firma elettronica**

- Tecnologia **OCR**

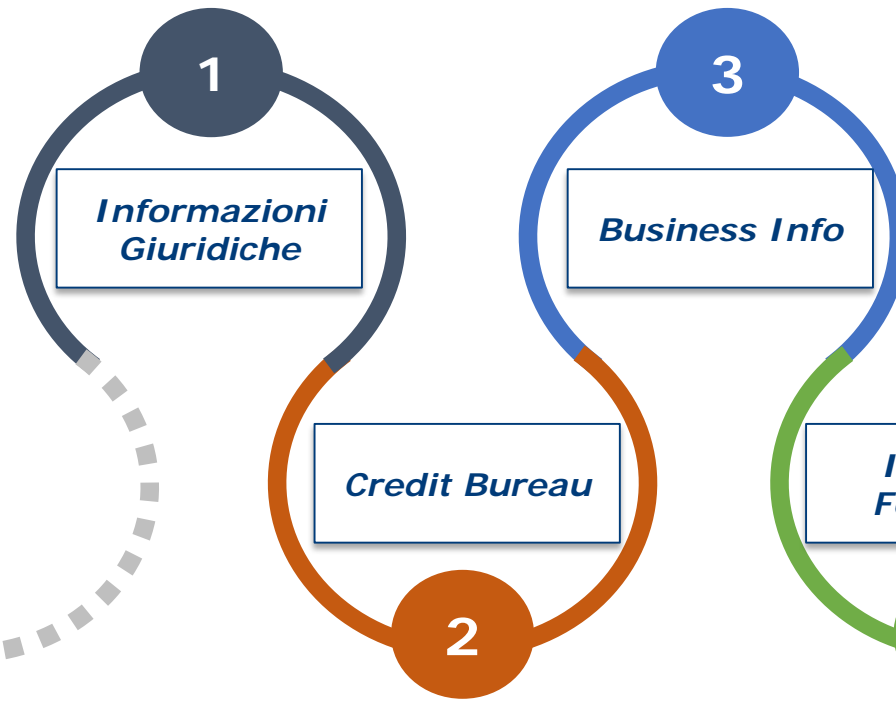
- **Video I**dentificazione

- Accesso rapido, automatizzato e affidabile alle info di business

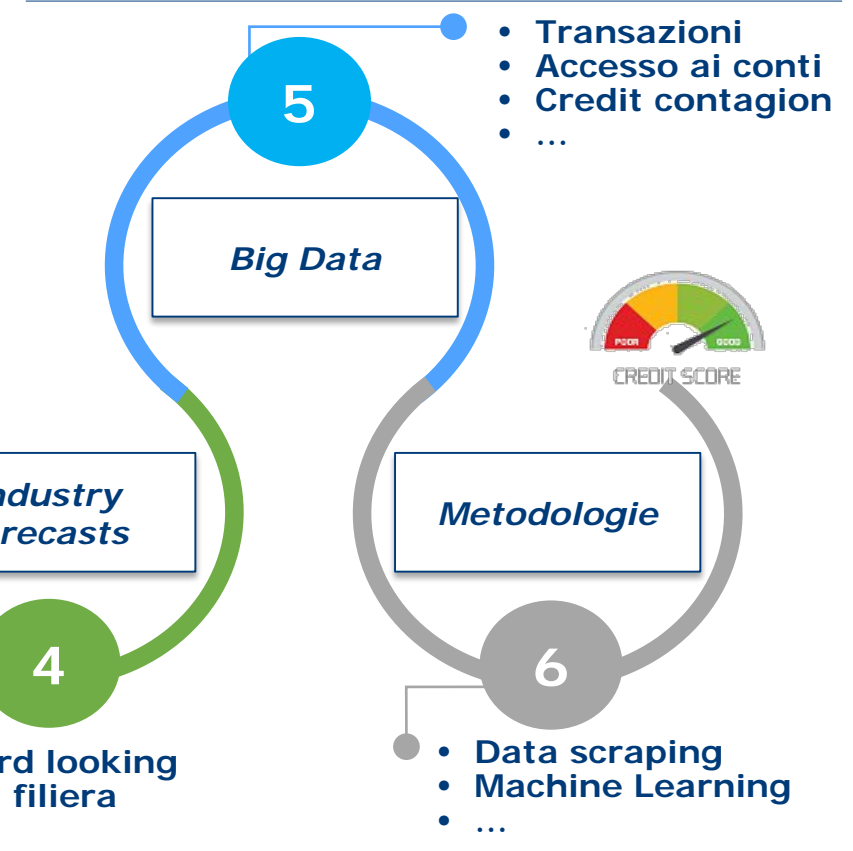
### 3 VALUTAZIONE CREDITIZIA FAST & STRONG: ELEMENTI INNOVATIVI

Fare leva su advanced analytics e "forward looking" per individuare e mantenere i best clients

#### Elementi tradizionali



#### Elementi innovativi



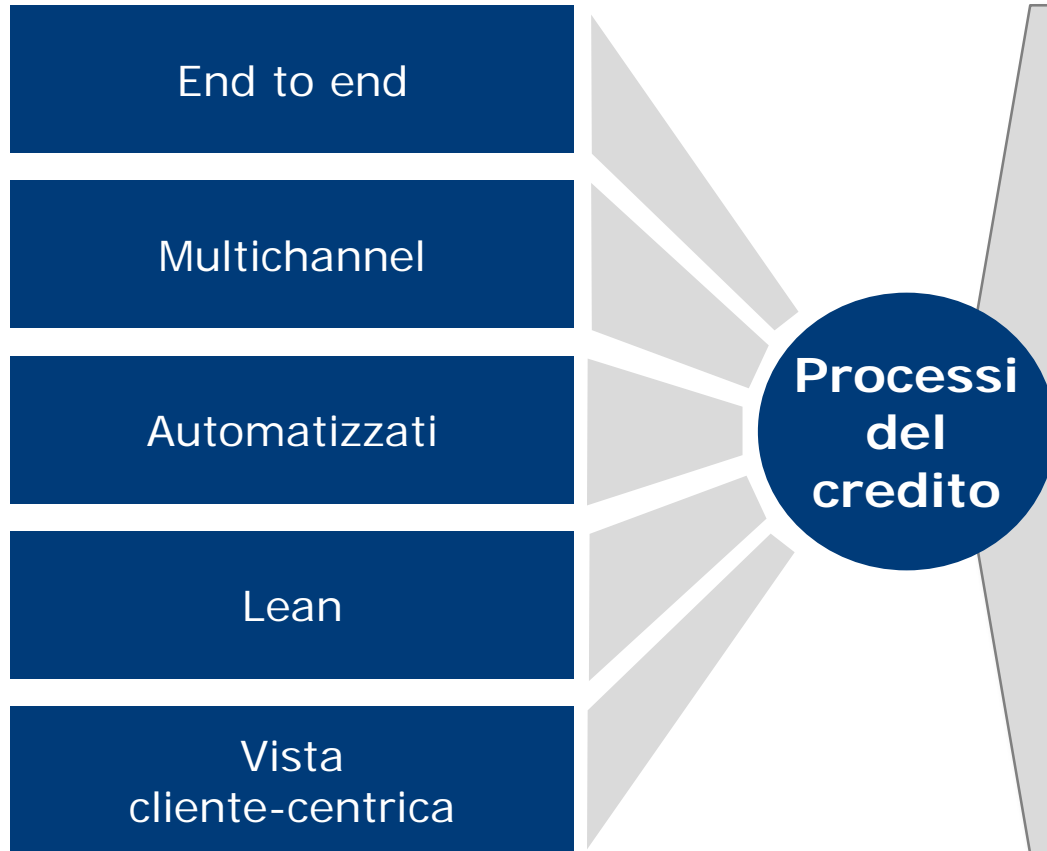
#### In evidenza

**Digital transformation → Digital lending → velocità fattore ancora più distintivo**  
**Processi «fast»:** integrano motori di **decisione automatica** con **dati complementari**

## 4 LE PIATTAFORME A SUPPORTO DEI PROCESSI DIGITALI

Caratteristiche e implicazioni rilevanti per le banche «digital» in ottica end to end

*Caratteristiche processi digitali...*



*.....azioni rilevanti per le banche*

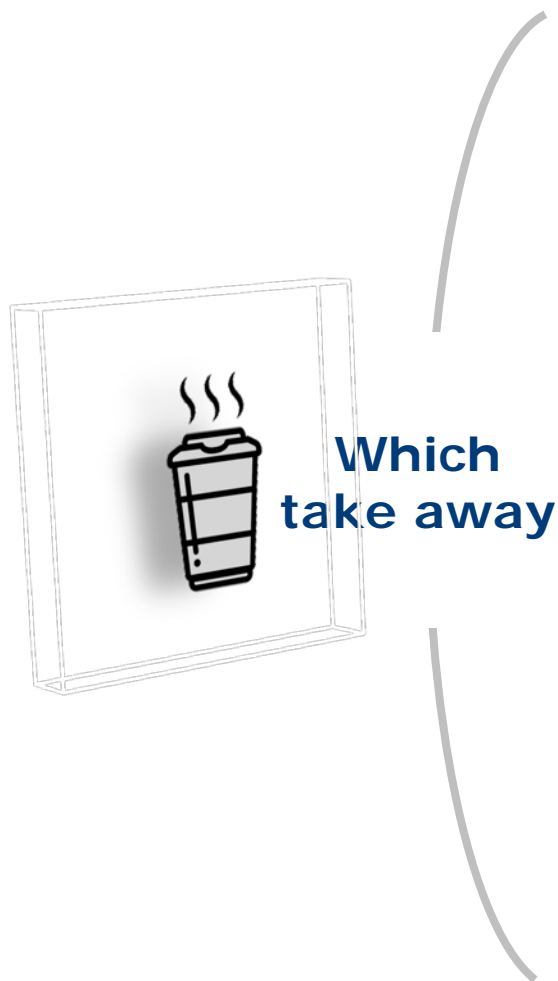
- **Creare un'esperienza cliente-centrica fin dall'inizio**, focalizzandosi sulla soddisfazione del cliente con i prodotti giusti
- **Sviluppare adeguate capacità multicanale, realizzate su misura**, per fornire ai clienti una tecnologia digitale all'avanguardia
- **Offrire un prodotto più semplice**, il più possibile chiaro e snello
- **Semplificare i processi end-to-end**, identificando e ottimizzando gli stessi

*In evidenza*

Fare leva su **piattaforme omni-channel**, che usino i **dati** come **elemento strategico**, che consentano di gestire **processi fast e digitali**

# CONCLUSIONI

*Gli strumenti innovativi a supporto della corretta selezione e gestione della clientela imprese*



1

Le analisi **forward looking** **abilitano** processi decisionali **robusti** e **sostenibili nel tempo**

2

L'**analisi di Filiera** offre una **nuova prospettiva** di studio del mercato e di **definizione** delle **strategie bancarie**

3

La ricognizione della **"digital attitude"** consente di **identificare** e promuovere **nuove opportunità**

4

Le **piattaforme end-to-end** ed il **digital onboarding** **abilitano** la **messa a terra** dei processi per lo **sviluppo «sostenibile» del business**



Management Consulting  
**CRIF Credit Solutions**

Via M. Fantin 1-3  
40131 Bologna

Tel.: + 39 051 4176111  
Fax.: + 39 051 4176010



# CONFIDENTIAL

All information contained / covered in this document were prepared by CRIF Credit Solutions (CCS).

This material is protected by confidentiality rights concerning any professional relationship between CRIF Credit Solutions (CCS) and its customers. As such it can not be sold - either in its original form or in copy - without prior written permission.

The material is considered incomplete without oral comments that accompanied the presentation, and should be used only by people who participated in this presentation respecting the rights CRIF Credit Solutions (CCS).

The content is confidential and confidential: reproductions, even partial, of the same is prohibited without prior written consent of CCS.