



***Prospettive e sfide del
mercato del credito
alla luce degli scenari
macro e
regolamentari: spunti
di riflessione***

ASSOCIAZIONE PIANIFICATORI BANCARI

14-15 Ottobre 2016

Giorgio Costantino – Snr Director Management Consulting CRIF

- **Il contesto: il nuovo «new normal»**
- Il «cambio di paradigma» per l'industria Bancaria
- Alcuni spunti di riflessione: i possibili pilatri del cambiamento
- Conclusioni

UN CONTESTO MOLTO SFIDANTE PER L'ECONOMIA ITALIANA (1/2)

Le recenti Osservazioni della Banca d'Italia

— Alcune osservazioni della Banca d'Italia

Il rischio di «low growth trap»...

*«(...) In assenza della crisi la crescita in Italia tra il 2008 e il **2015 sarebbe stata più elevata di circa 1,5 punti percentuali all'anno***

...la trappola del debito pubblico...

Il rapporto tra debito pubblico e PIL, (...) è aumentato oltre 30 p.p. rispetto al 2007 (...) se fosse cresciuto in linea con la media di lungo (...) il peso del debito sul PIL sarebbe sceso

...Consumi e investimenti ancora su livelli minimali

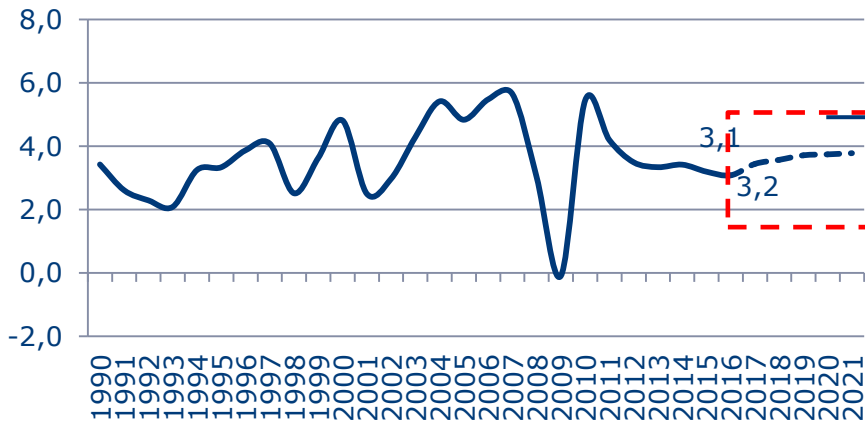
L'apporto degli investimenti alla crescita del PIL è stato di circa mezzo punto percentuale, contro 8 decimi nella media dell'area e 1,5 punti in Spagna

Fonte: Intervento del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia Fabio Panetta

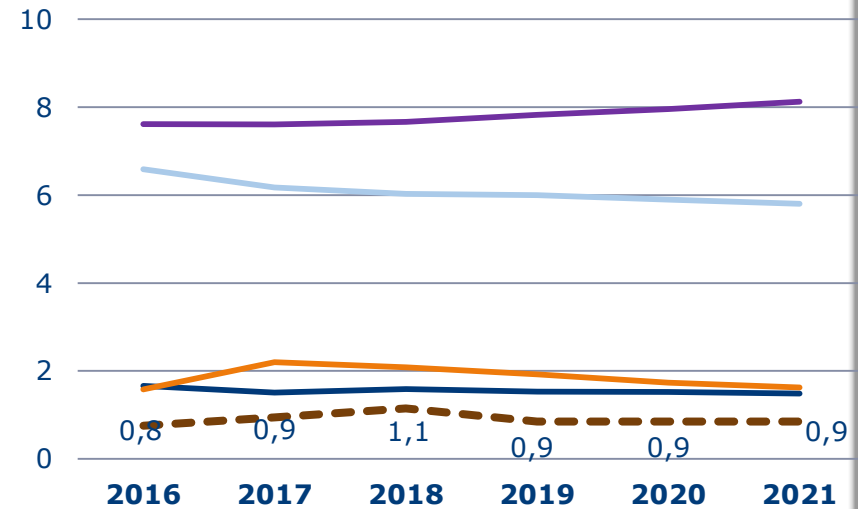
...E PER L'ECONOMIA INTERNAZIONALE 2/2)

Il contesto macro economico mondiale

GDP world
% change



GDP forecast - Main countries
% change



Il meccanismo monetario è incapace di rilanciare i consumi

Persistenza dell'Output Gap - disoccupazione di lungo periodo

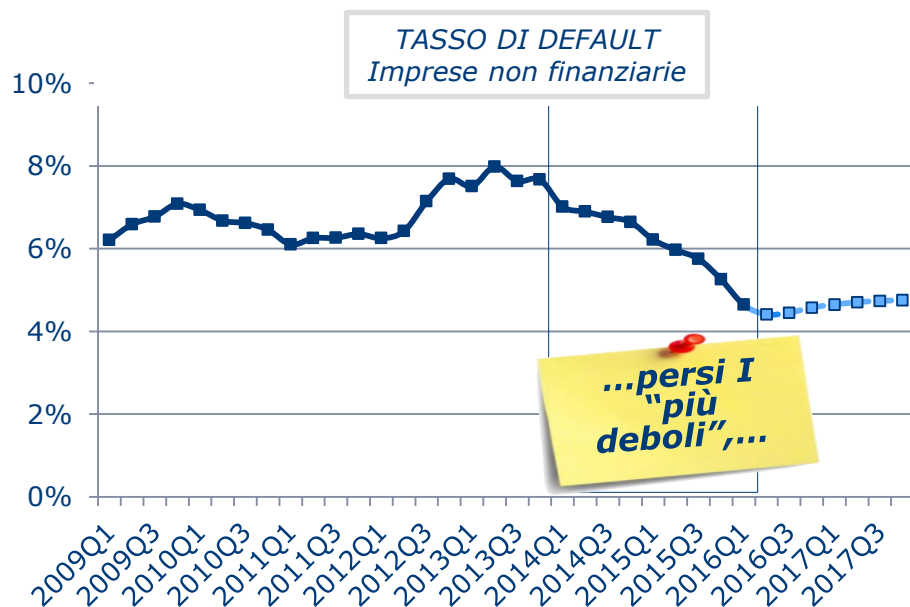
Gross domestic product, constant prices
Fonte: International Monetary Fund

L'ITALIA SEMBRA AVER SUPERATO LE SITUAZIONI PIU' CRITICHE

I livelli di rischio (attuali e attesi) gradualmente diminuiscono

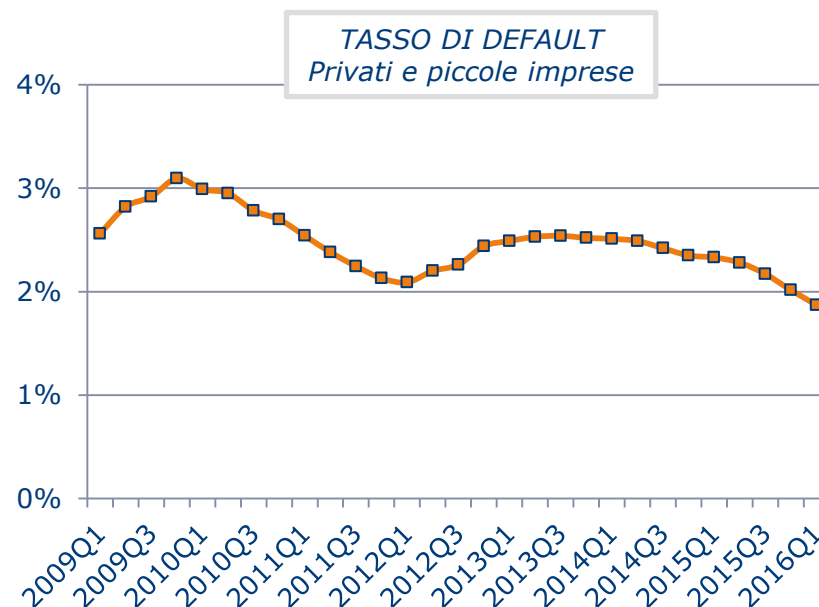
...E QUALCHE BUONA NOTIZIA,...

... LATO CORPORATE



Tasso di default: 90 past due e default pubblico
Fonte CRIF Ratings

LATO RETAIL,...



Tasso di default: 180 past due
FONTE: CRIF

...selettività dell'offerta, tassi di interesse ai minimi storici, recupero mercato del lavoro e della produzione industriale, effetto selettivo della crisi sulle imprese..

I CREDITI STANNO (LENTAMENTE) COMINCIANDO A

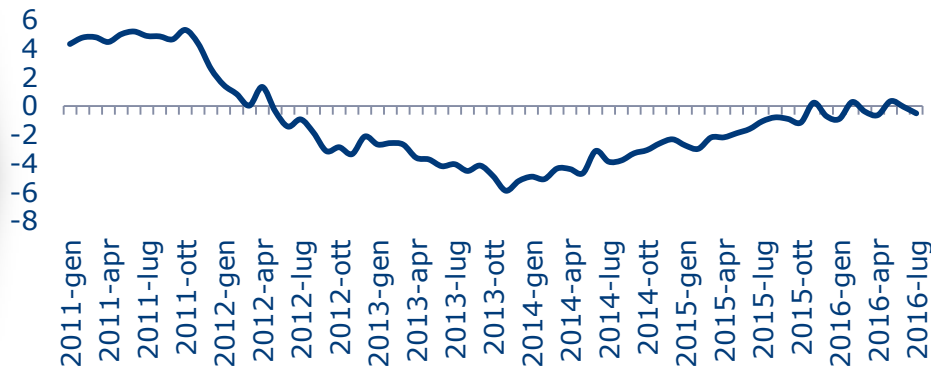
Le consistenze cominciano a crescere per sostenere gli investimenti e i consumi

Crediti corretti per cessioni e cartolarizzazioni

(crescita annua % - 2011;2016)

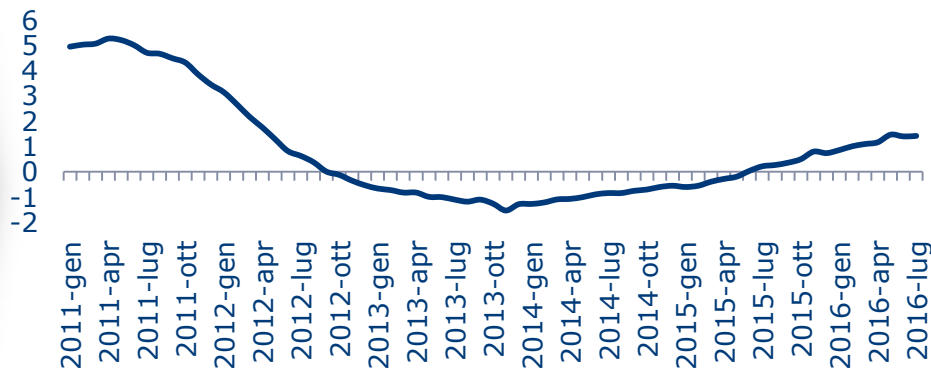
Società non finanziarie

crescita annua %



Famiglie consumatrici

Famiglie consumatrici e organizzazioni no profit, crescita annua %



- Principali evidenze -

- Andamento in recupero ma ancora incerto dei prestiti alle società non finanziarie ;
- I finanziamenti alle famiglie hanno accelerato moderatamente

Tassi di interesse ai minimi storici

1. **Fonte:** Banca d'Italia, Elaborazioni CRIF Credit Solutions Management Consulting

2. tassi di crescita annua; tasso corretto per le cartolarizzazioni; consistenze

MA E' IL CONTESTO ECONOMICO E' IN PROFONDO CAMBIAMENTO

Il Nuovo contesto economico: un esempio



**E mentre la old economy
fallisce,...**

- **la 7° compagnia marittima mondiale, la coreana Hanjin, è in bancarotta: 4,5 mld di dollari di debiti**
- **Principale finanziatore di Hanjin è la Korean Development Bank,**
- **Una flotta di circa 100 navi, cariche di merci valutate sui 14 miliardi di dollari, che vagano per i mari in quanto, se toccano un porto, rischiano di essere sequestrate**



,... c'è chi progetta il futuro

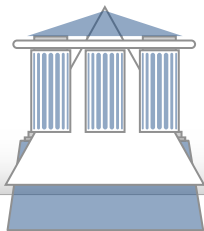
- **Il Parlamento Olandese sta discutendo in parlamento di vietare dal 2025 la vendita di nuovi veicoli con motore a combustione**
- **Progetti Smart cities (EU), (...)** Utilizzo di sensori e devices per lo scambio e l'utilizzo dei dati (...)
Sensori stradali ad alta tecnologia o GPS per monitorare il traffico (...)
Gestione intelligente dell'energia

AGENDA

- Il contesto: il nuovo «new normal»
- **Il «cambio di paradigma» per l'industria Bancaria**
- Alcuni spunti di riflessione: i possibili pilatri del cambiamento
- Conclusioni

IL CAMBIO DI PARADIGMA DELL'INDUSTRIA BANCARIA

Le sfide dell'industria bancaria secondo l'osservatorio del Management Consulting CRIF



**INDUSTRIA DI
FRONTE A UN
«BIVIO»
STRUTTURALE ?**

BUSINESS

**Ricavi «tradizionali» nulli e
nuovi competitors**

COSTO DEL RISCHIO

**Gestione costo del credito
(NPLs) e innalzamento RWA**

COSTI OPERATIVI

**Nuovi «costi» organizzativi e
potenzialmente sociali**

NORMATIVA

**Pressing Regolamentare
(Anacredit, nuove regole NPLs,
Basilea 4)**

**Ricavi tradizionali
(Margine di
interesse) ai
minimi storici**

**Incidenza
Accantonamenti
IFRS fino a 2
volte quelli attuli
& nuovi floor**

**Fino a 16 Mla
esuberi entro il
2020**

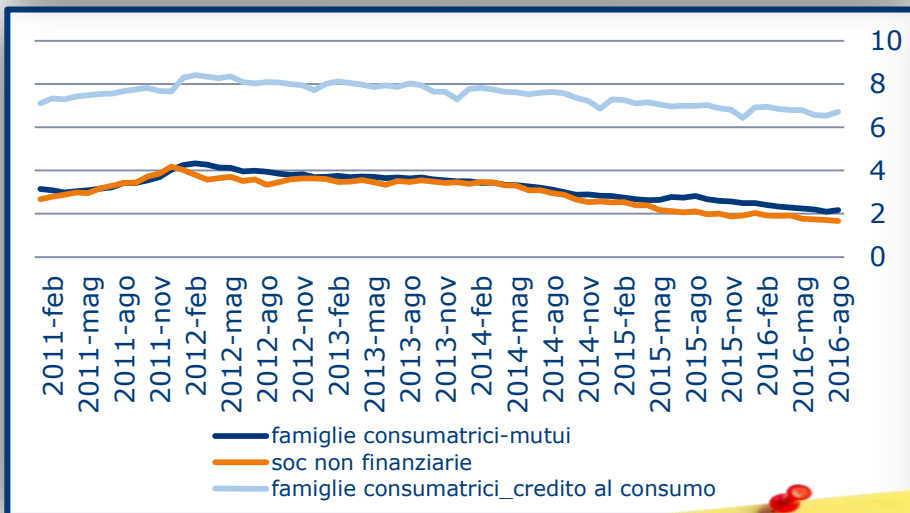
RICAVI "SOSTANZIALMENTE" NULLI

Focus impatto sulla redditività



TASSI DI INTERESSE

Famiglie consumatrici mutui, Società non finanziarie, Credito al consumo

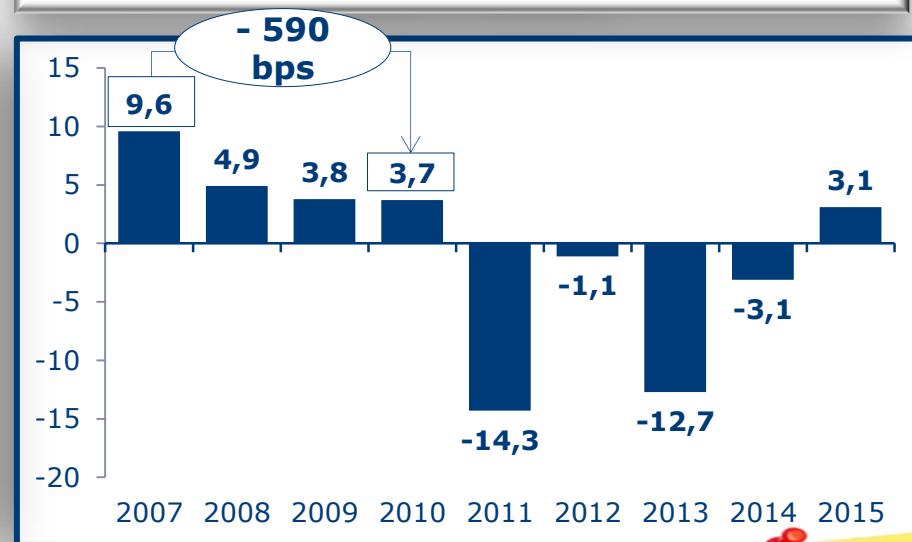


Fonte: Banca d'Italia

Tasso medio sui mutui xxx Società

ROE

Famiglie consumatrici mutui, Società non finanziarie, Credito al consumo



Fonte: European Central Bank

Previsto rialzo Roe di 1-2 p.p entro il 2018

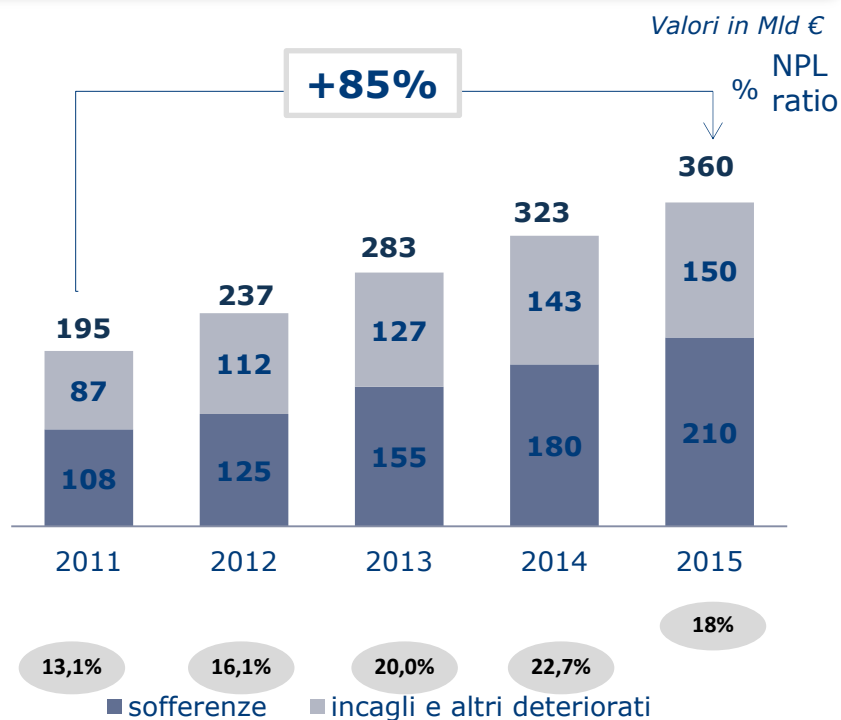
Spread medio sui mutui in calo di xx bps e sulle società finanziarie - xy bps; Roe Medio in netta discesa fino al 2010, negativo fino al 2014 (causa accantonamenti e svalutazioni) e tornato positivo solo nel 2015

COSTO DEL RISCHIO DI CREDITO

Stock di NPLs e Impatti a conto economico



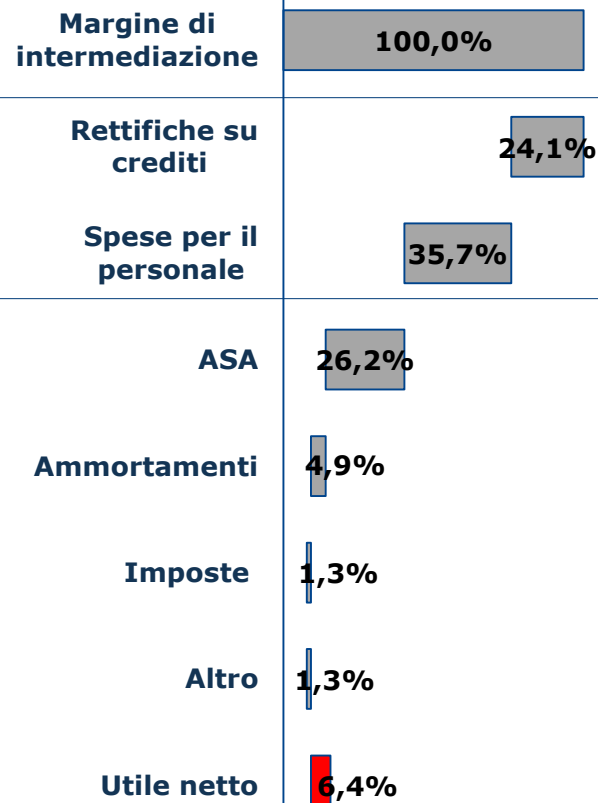
Non Performing Loans



23,4 Bln €

Fonte : elaborazioni CRIF su bilanci bancari 2015, Banca d'Italia

Impatti a Conto economico



Fonte : elaborazioni CRIF su bilanci bancari 2015, Banca d'Italia

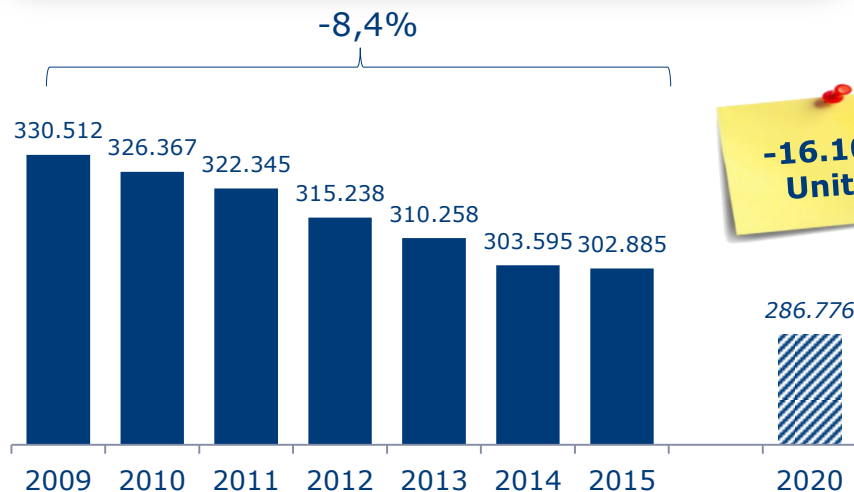
Alla fine del 2015 i crediti deteriorati erano pari a 360 miliardi, il 18,1% del totale dei crediti verso la clientela. Nel 2015 sono state cedute e cancellate dai bilanci bancari circa 9 miliardi di sofferenze, il doppio rispetto al 2014. Le cessioni hanno riguardato per oltre l'80% prestiti a Imprese.

COSTI ORGANIZZATIVI (ATTUALI E PROSPETTICI)



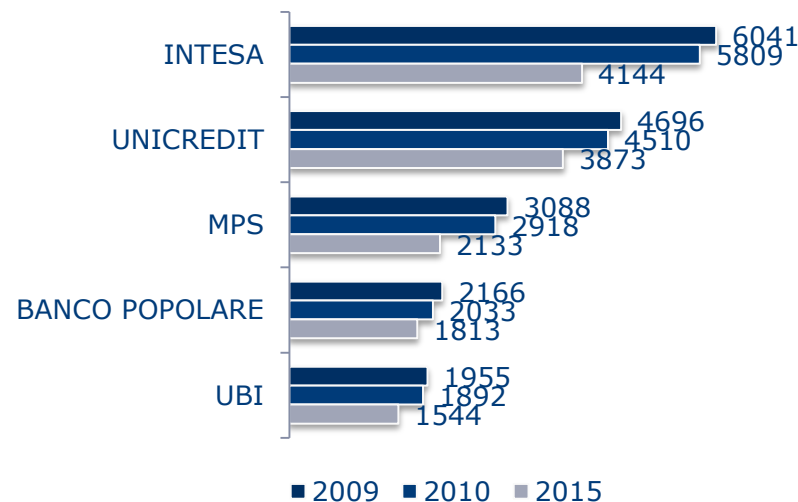
Il ridimensionamento organizzativo delle strutture organizzative e degli organici

NUMERO DI DIPENDENTI BANCARI



Fonte: Banca d'Italia, FABI

NUMERO DI SPORTELLI BANCARI - PRINCIPALI 5 ISTITUTI

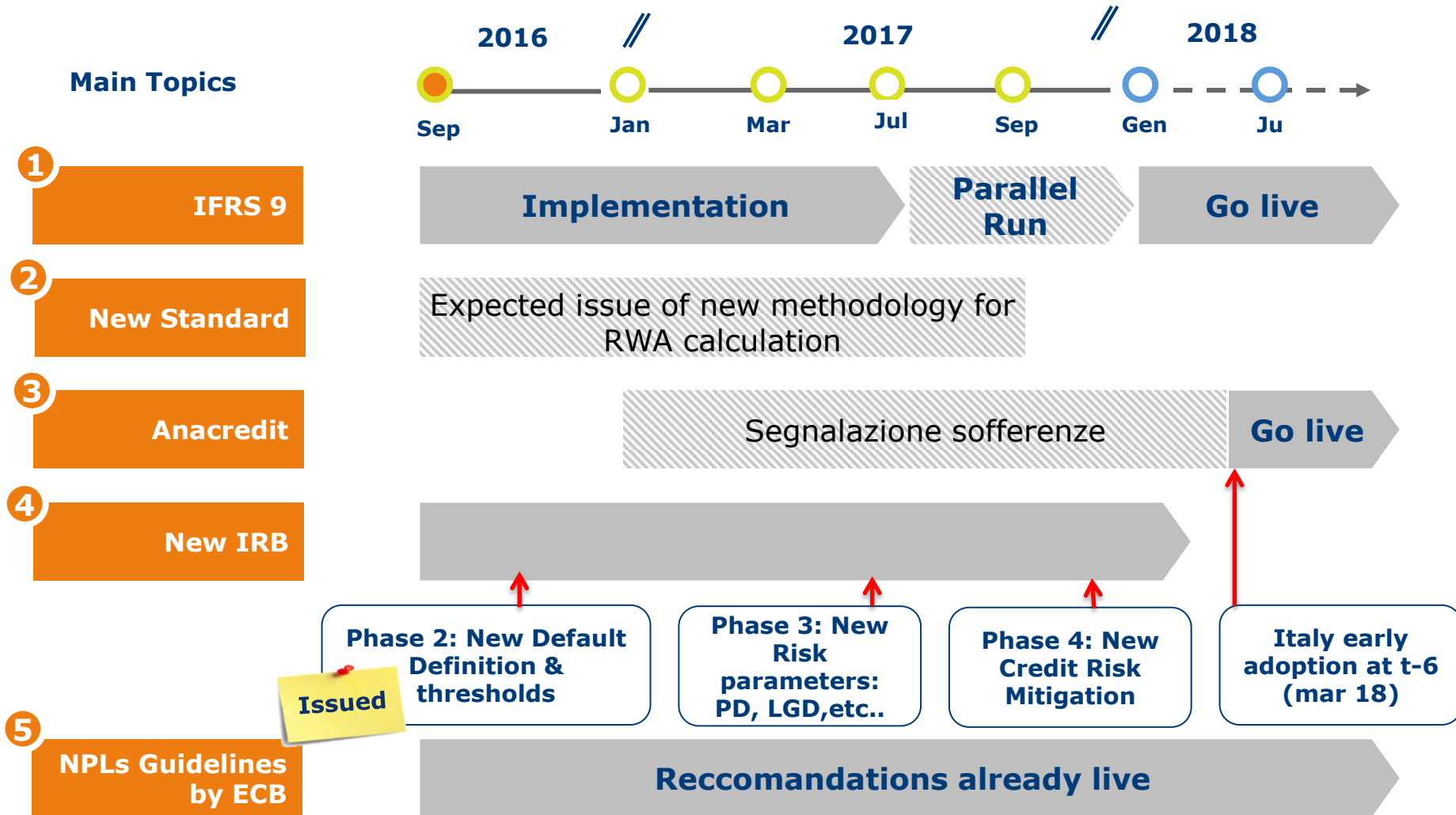


Fonte: Banca d'Italia, FABI

Dal 2012 il numero dei dipendenti bancari è sceso di oltre 12.300 unità; entro il 2020 è prevista una ulteriore riduzione di 16.109 dipendenti

LA ROADMAP REGOLAMENTARE

Regulatory Framework



AGENDA

- Il contesto: il nuovo «new normal» per le Banche
- Il «cambio di paradigma» per l'industria Bancaria
- **Alcuni spunti di riflessione: i possibili pilatri del cambiamento**
- Conclusioni

I PILASTRI DEL "CAMBIO DI PARADIGMA"

Gestire le sfide per la sopravvivenza

Le nuove business Priorities

1

Nuove Fonti di ricavo,...

2

...Gestione NPLs e costo del (rischio di) credito,...

3

...flessibilità processi e strutture (tecnologiche e non)...

4

...data quality

...e i fattori abilitanti

Big data & analytics per «scovare nuovi prospect»

Business model del deteriorato & advanced Risk model (IFRS9)

Infrastrutture tecnologiche «flessibili»

Outsourcing mirato

turn
around

**NUOVO
MODO DI
FARE BANCA**

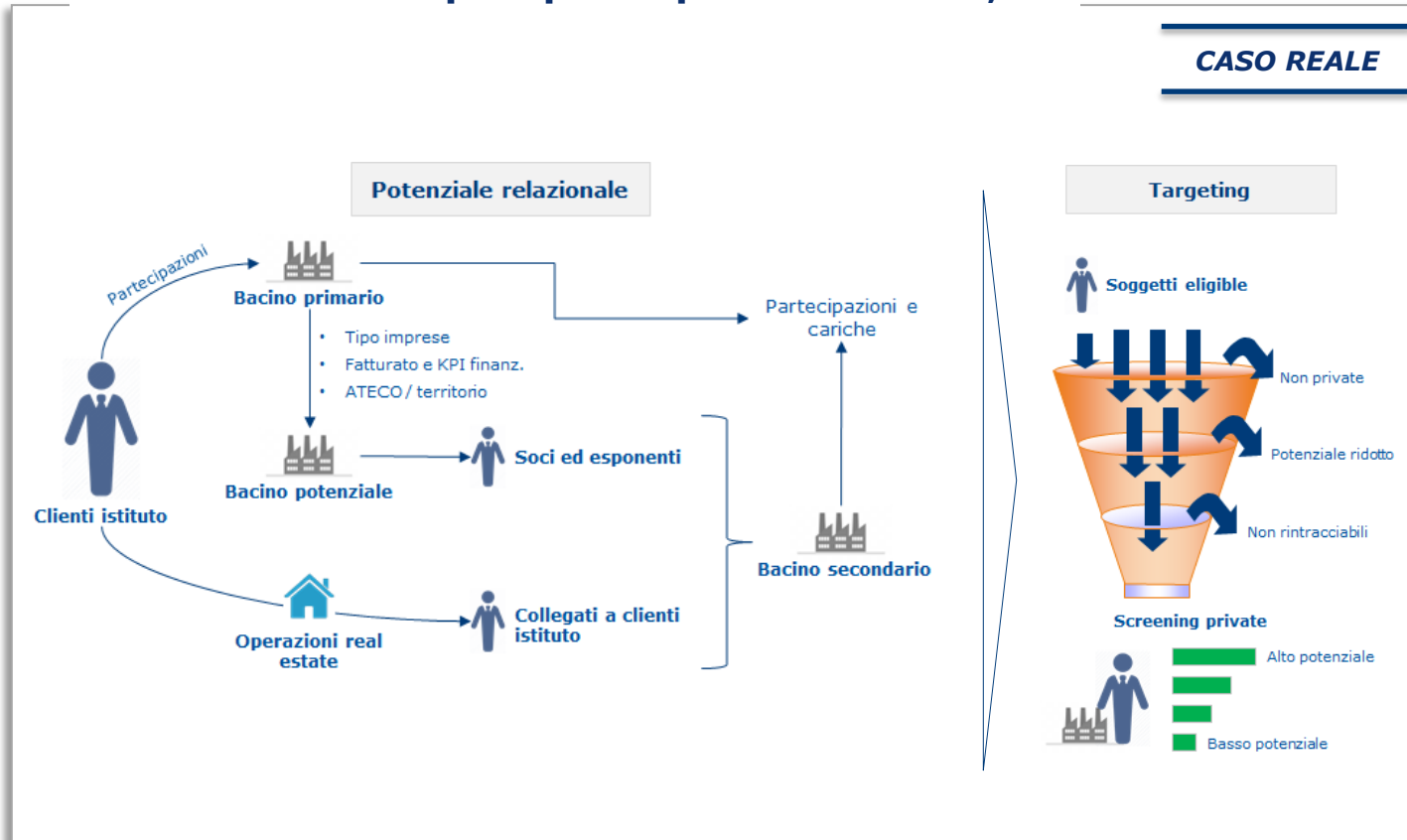
1 NUOVE FONTI DI RICAVO (1/3)

Big Data, Analytics e Servizi Digitali (1/3)

Business need

- **Massimizzare i ricavi da servizi** partendo dai clienti a valore» (i.e. Affluent)
- **Identificare nuovi prospect** sfruttando basi dati convenzionali e non per il retail

Il caso dei nuovi peospect «private» Retail,...



**Nel portafoglio Mass/family «scovati», Fino ad un 3% di upper affluent/Private
Fino ad un 9~10% di affluent**

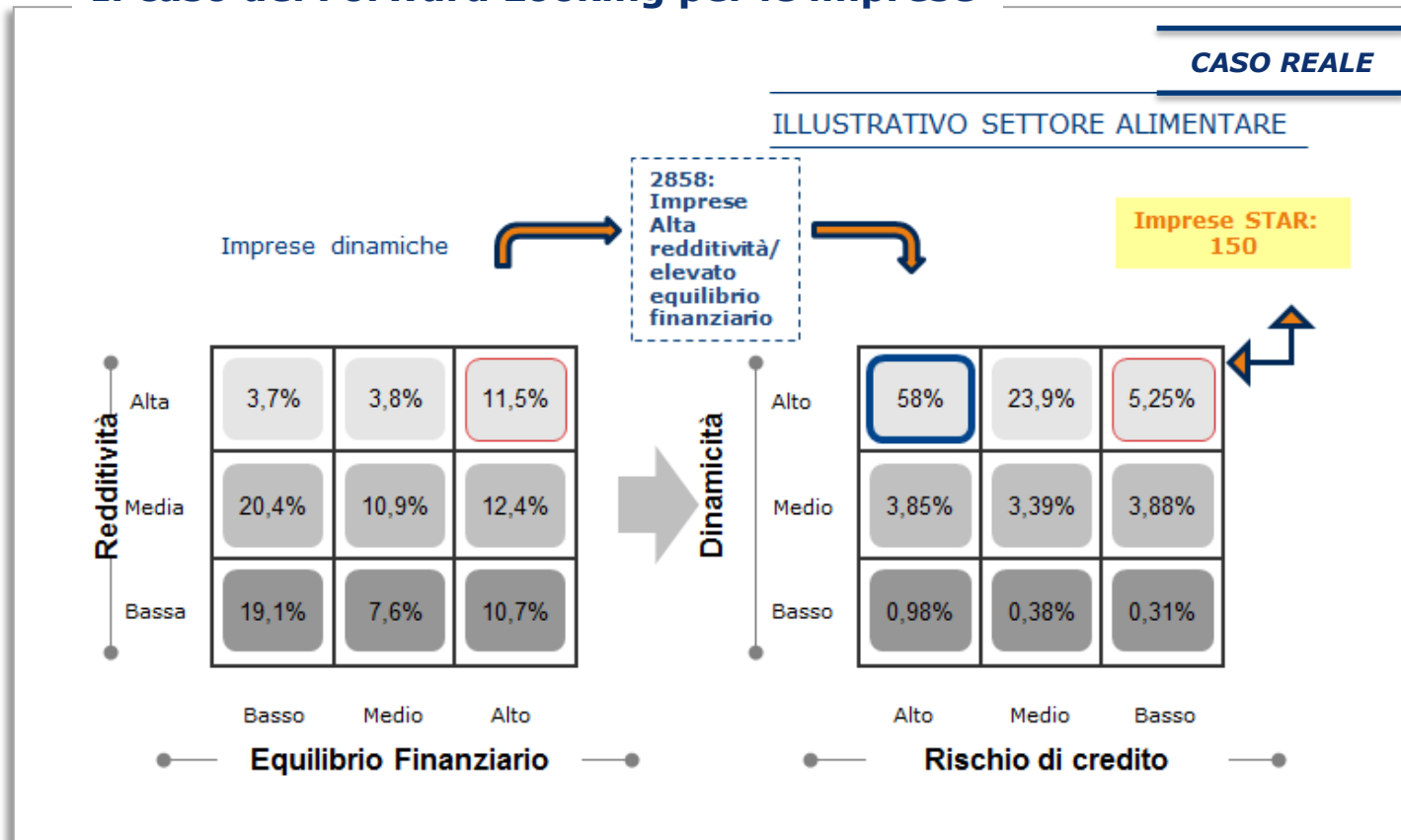
2 NUOVE FONTI DI RICAVO (2/3)

Big Data, Analytics e Servizi Digitali (2/3)

Business need

- Indentificare e crescere in modo mirato sui prospect micro imprese e SME
- Identificare le imprese «star» (KPIs, territorio, dinamicità)

Il caso del Forward Looking per le imprese



- Benchmark portafoglio rispetto a Sistema e copertura gap (aree e settori obiettivo)
- Ottimizzazione costi di sviluppo (mix rischio, propensione, aggradibilità)

2 GESTIONE NPLs e COSTO DEL RISCHIO (1/4)

Nuovo Business Model del credito deteriorato

Business (& regulatory) Issue,...

- **Governo «end to end» del credito anomalo e problematico**

- **Information framework strutturato, attori interni esterni**

Fonte ECB. Draft Guidance to Banks on Non Performing Loans

Il processo «end to end» per la gestione «end to end»



Obiettivi e benefici

Riduzione dei default fino al 5-10%

Obiettivi e benefici

Fino al 5% Aumento del recovery rate

Fino al 20% Aumento del pricing gap

2 GESTIONE NPLs e COSTO DEL RISCHIO (2/4)

I razionali normativi (1/2)

Le linee guida definite dalla BCE nel settembre 2016 rappresentano le **aspettative della Vigilanza sul trattamento dei NPLs da parte delle Banche**. Le linee guida vertono su tutte le esposizioni deteriorate, sulle esposizioni in bonis con alta rischiosità e sulle relative garanzie.



Fonte: ECB Draft Guidance to Banks on Non Performing Loans

2 GESTIONE COSTO DEL RISCHIO (1/2)

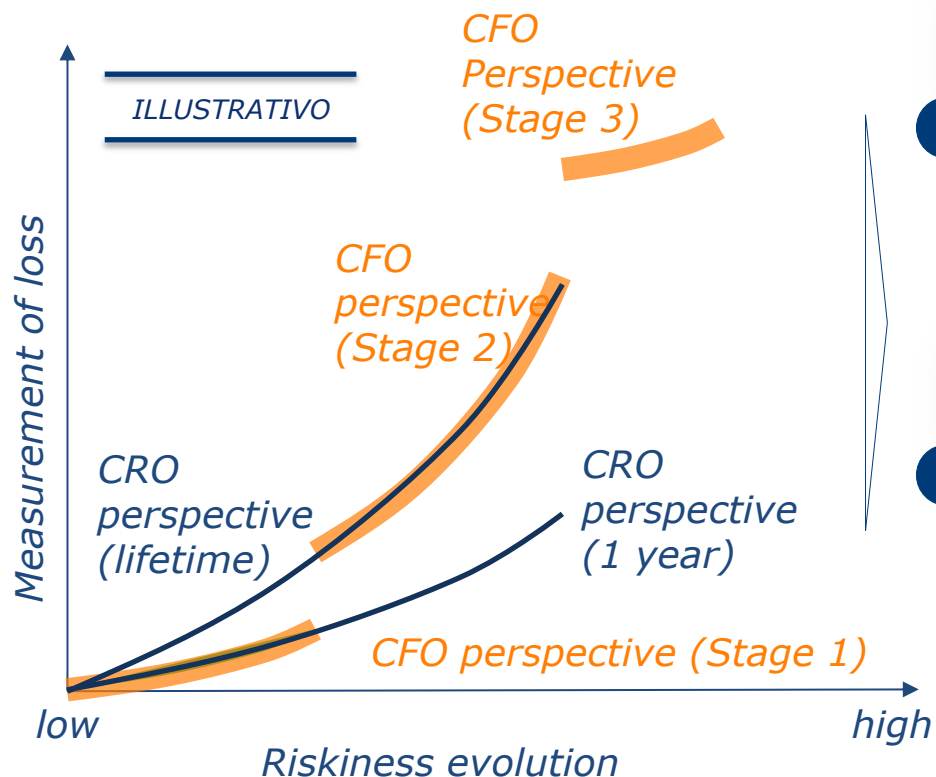
Advanced credit risk model - IFRS9 compliant

Business Issue...

- Nuovi criteri di Staging
- Nuovi modelli di impairment forward looking
- Piena integrazione con i modelli

"go live" dal 2018

La nuova prospettiva IFRS 9 di lungo periodo



Gli effetti....

- 1 **Fino al 45% di nuovi accantonamenti** (da IAS 39 A IFRS 9)
- 2 **Ridurre stock e flussi di «impairment»** lavorando sulla «modellistica»

Dove si può lavorare....

3 INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE FLESSIBILI

Il nuovo Digital Journey

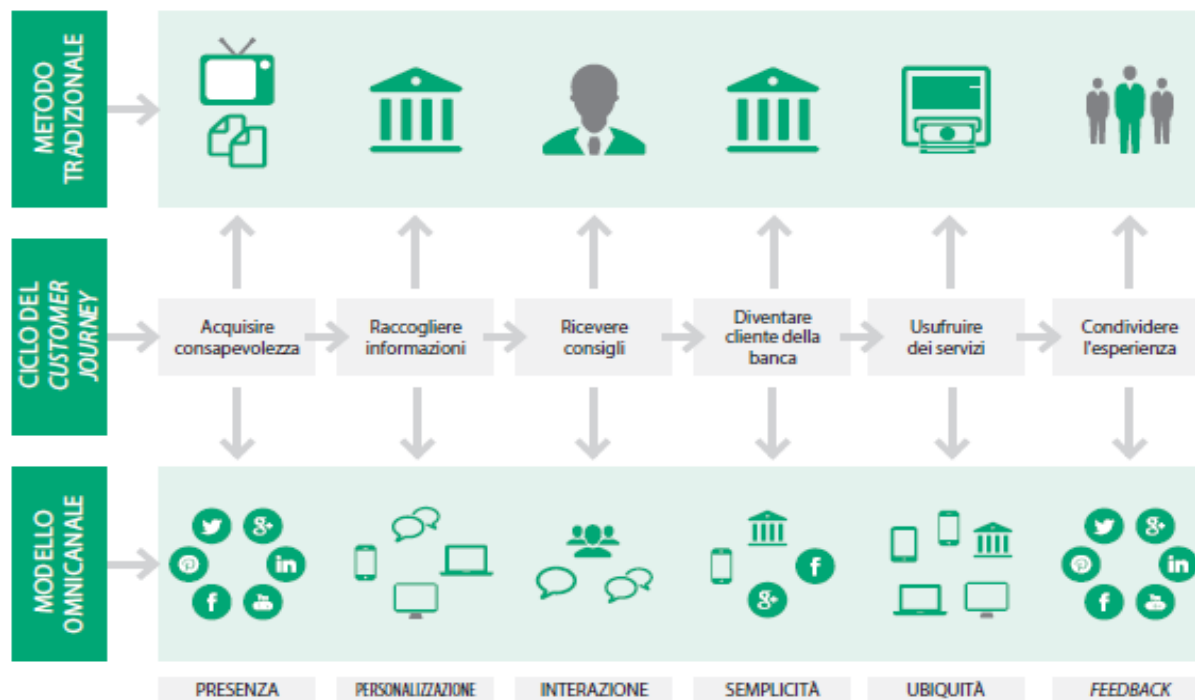
Business Issue...

- Partire e garantire la «multicanalità»
- Raggiungere l'Omnichannel (fino all'onboarding)

Il Nuovo «digital Journey»

ILLUSTRATIVO

FIG. 10 – IL CICLO DEL CUSTOMER JOURNEY: CONFRONTO TRA IL MODELLO TRADIZIONALE E IL MODELLO OMNICANALE



Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2016

4 INFRASTRUTTURE ORGANIZZATIVE FLESSIBILI

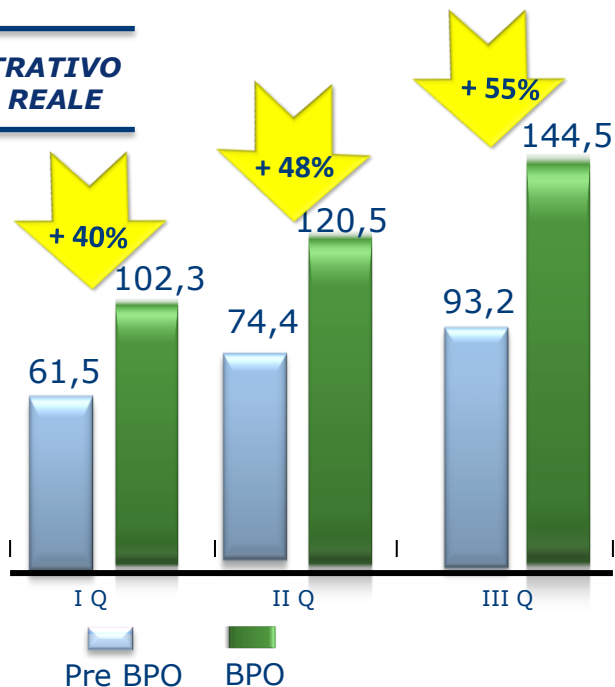
Outsourcing Mirato

Business Issue...

- Aumento del «Tempo cliente» e miglioramento dell'efficacia commerciale
- Creazione di un Laboratorio di «innovazione di processo»

Il valore del BPO di origination «mirato»

ILLUSTRATIVO
CASO REALE



PRE ACCENTRAMENTO,...

- Tempi medi di attraversamento Istruttoria 55 gg
- Tempi medi di arrivo in Stipula 133 gg

...POST ACCENTRAMENTO

- Tempi medi di attraversamento Istruttoria 12 gg
- Tempi medi di arrivo in Stipula 45 gg

Creazione di un «Laboratorio di sperimentazione» su processi «core» (istruttoria, valutazione del merito di credito) e «no core» (es. antifrode,...)

AGENDA

- Il contesto: il nuovo «new normal» per le Banche
- Il «cambio di paradigma» per l'industria Bancaria
- I pilastri del cambiamento: nuove logiche di analisi dei fenomeni
- **Conclusioni**

ALCUNE CONCLUSIONI (1/2)

Il nuovo Cambio di paradigma

Le sfide dei prossimi 5-10 anni

Nuovo New Normal,...

Il contesto Economico italiano, europeo mondiale è alla ricerca di «new normal» dominato da un'economia alla ricerca di nuovi spazi,....

....Contesto Bancario «in stallo»,...

*....L'industria Bancaria sta provando rispondere al cambiamento **ma sta scontando fortemente gli effetti della crisi** (in primis Redditività e costo del rischio,....*

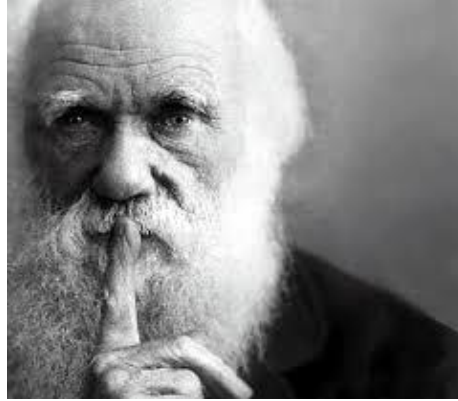
....necessario un cambio di paradigma,...

*.....La reale risposta alla crisi **richiede un nuovo slancio** facendo leva dal valore «intrinseco» presente (anzitutto patrimonio informativo), dallo sfruttamento (massimo) delle tecnologie e dalla collaborazione con partner «industriali»*

Partnership industriali
(analytics, processi, tecnologie, outsourcing)

Focus su innovazione, nuovi mercati nuovi modelli di business

ALCUNE CONCLUSIONI (2/2)



Non è la specie più forte a sopravvivere e nemmeno quella più intelligente, ma la specie che risponde meglio al cambiamento.

Charles Darwin



Grazie per
l'attenzione