



BOCCONI

IX Convention AIFIRM

SDA

**Banca di Relazione e
processi di assegnazione dei rating**

Giacomo De Laurentis

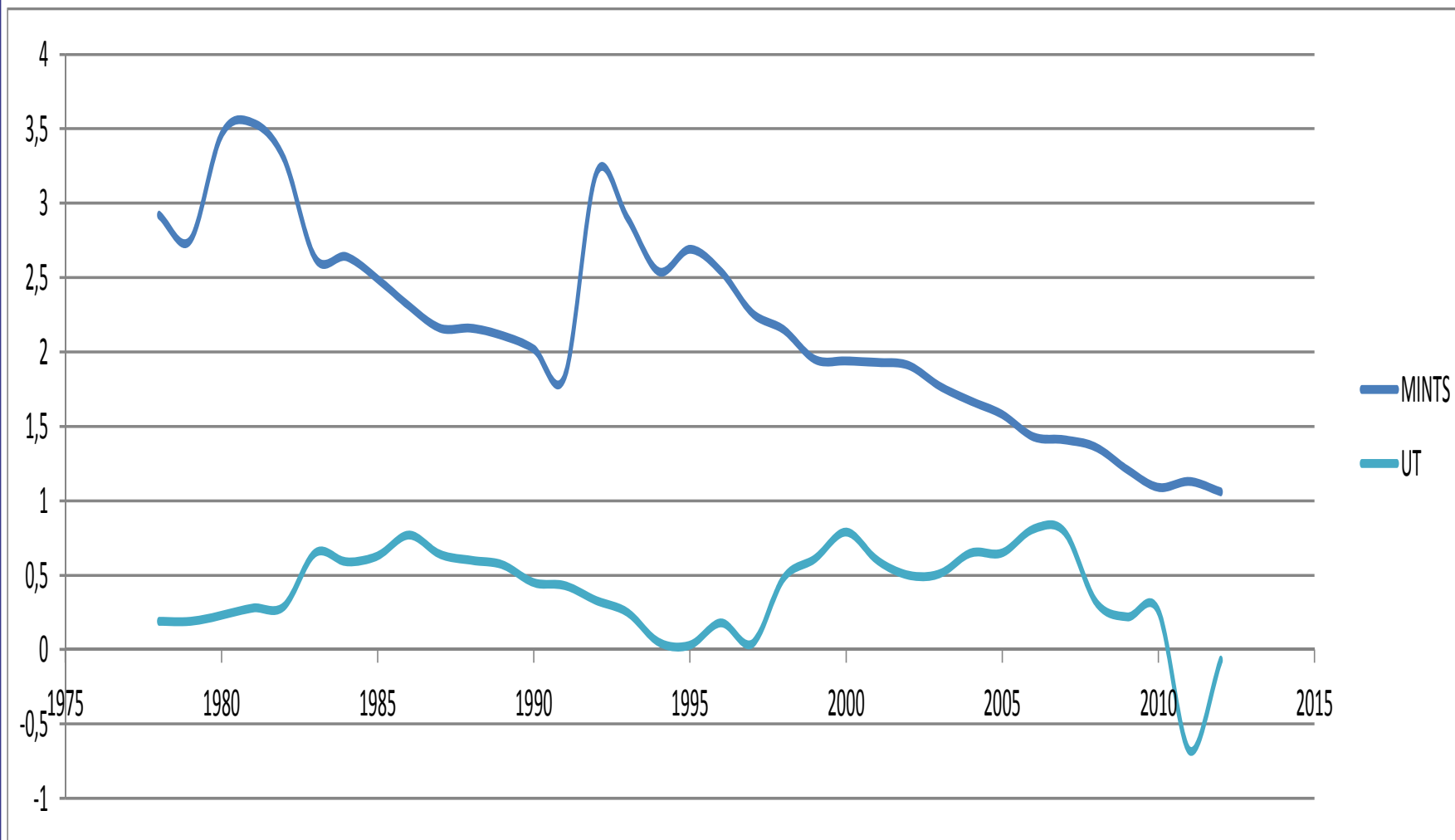
19 Novembre 2013

AGENDA

- 1. Le evidenze del contesto e la specificazione del tema**
- 2. Se e come includere i dati qualitativi nei modelli di rating**
- 3. L' «altro modello»: il modello relazionale**

1. Le evidenze del contesto e la specificazione del tema

MINTS e UT su FI



Le risposte date

IA-IP



concorrenza

MINTS

Ricavi da servizi



Innovazione di prodotto

MINTM

Costi operativi

Accantonamenti rischi



Cost management
Risk management

RG

RL

RN

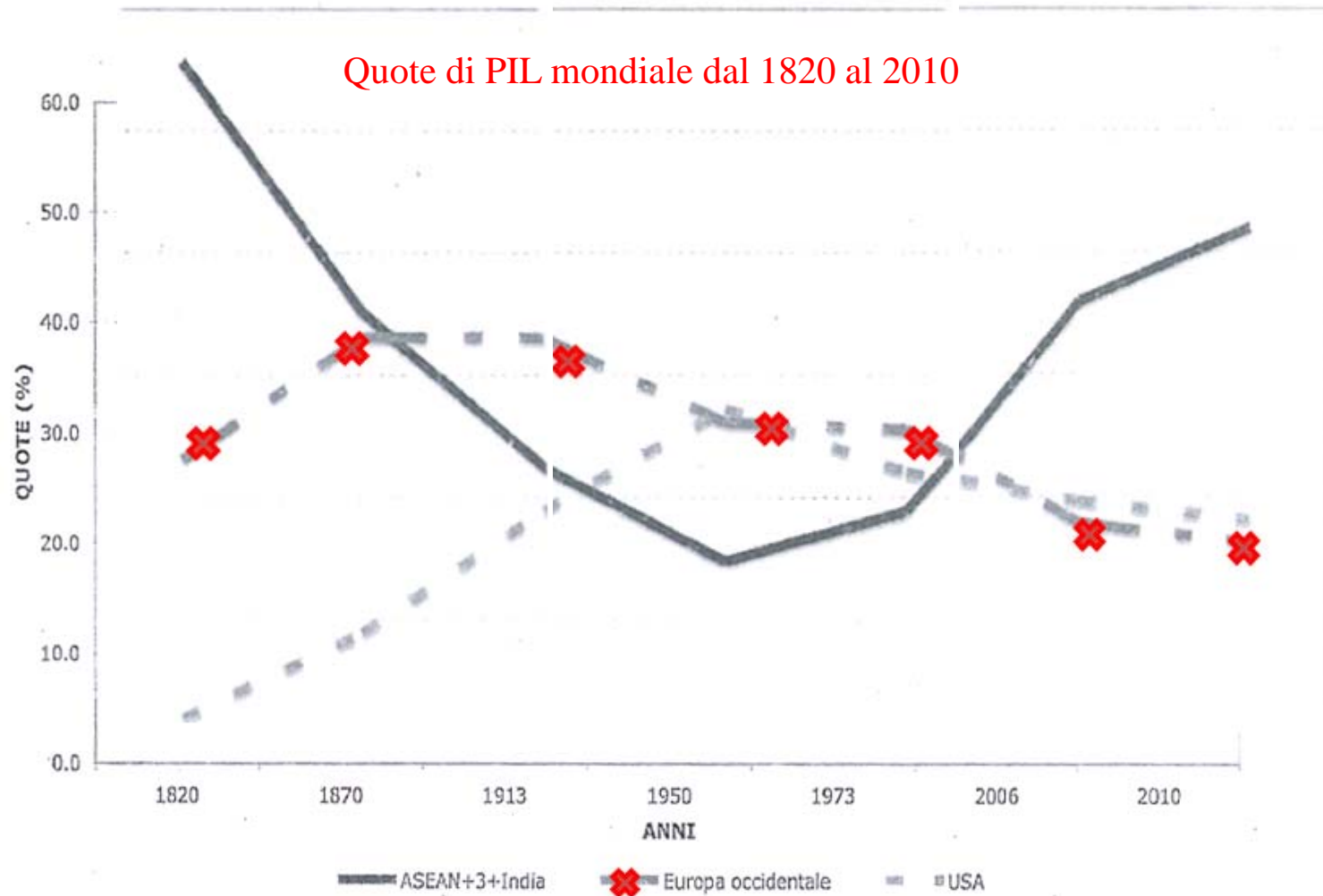


privatizzazioni



Finanziarizzazione del credito,
accentramento e standardizzazione dei processi,
ma anche divisionalizzazione della banca e
ricerca della customer proximity

L'economia da finanziare e servire



IX Convention AIFIRM. Primo tema all'odg

- **Nuovi criteri di valutazione del credito: l'uscita dalla crisi economica porterà ad una (parziale) ripresa delle erogazioni di credito che dovrà fare i conti con sistemi di valutazione, basati su score di bilancio/centrale rischi, non in grado di tenere in considerazione le prospettive delle imprese e, quindi, potenzialmente penalizzanti. E' necessario un ripensamento di tali criteri in modo da permettere la selezione dei soggetti da finanziarie su logiche differenti, più adeguate e innovative**

Specificazione del tema

- **E' sufficiente risolvere i problemi della scelta/cottura degli ingredienti ?**
(se e come includere i dati qualitativi nei sistemi di rating a base statistica)
- **E' utile/necessario pensare ad un altro ristorante ?**
(una banca/divisione dedicata ad un segmento relazionale molto selezionato, e orientata a sistemi di valutazione del rischio judgment based fortemente integrati nel sistema di offerta dei prodotti e dei servizi di consulenza)?

Delimitazione del perimetro e vincoli di contesto

- **Segmenti SB e PMI**
- **Banche «strutturate», dotate di modelli e competenze**
- **Prevalenza di microimprese e PMI che non crescono**
- **Multi-affidamento spinto**
- **Bassa significatività dei bilanci**
- **Bassa patrimonializzazione**
- **Scarso peso dei finanziamenti di mercato**
- **Ridotta presenza di venture capital e private equity**

2. Se e come includere i dati qualitativi nei modelli di rating

La letteratura in merito

Come spesso accade, è incompleta e contraddittoria

- **L' hardening soft information è utile ?** (Grunert Norden Weber 2002, Lehmann 2003, De Lerma Gabbi Matthias 2007)
- **L'utilità delle info qualitative decresce all'allungarsi della catena gerarchica e della distanza ?** (Keeton 1996, De Young Goldeberg White 1997, Berger Udell 2002, petersen 2004, Agarwald Hauswald 2006)
- **Credit scoring: aumenta la quantità di credito erogato a SB ?** (Berger Frame 2007)
- **Vi è utilità delle Centrali dei Rischi anche se fanno perdere valore alle soft info ?** (Padilla Pagano 1997)

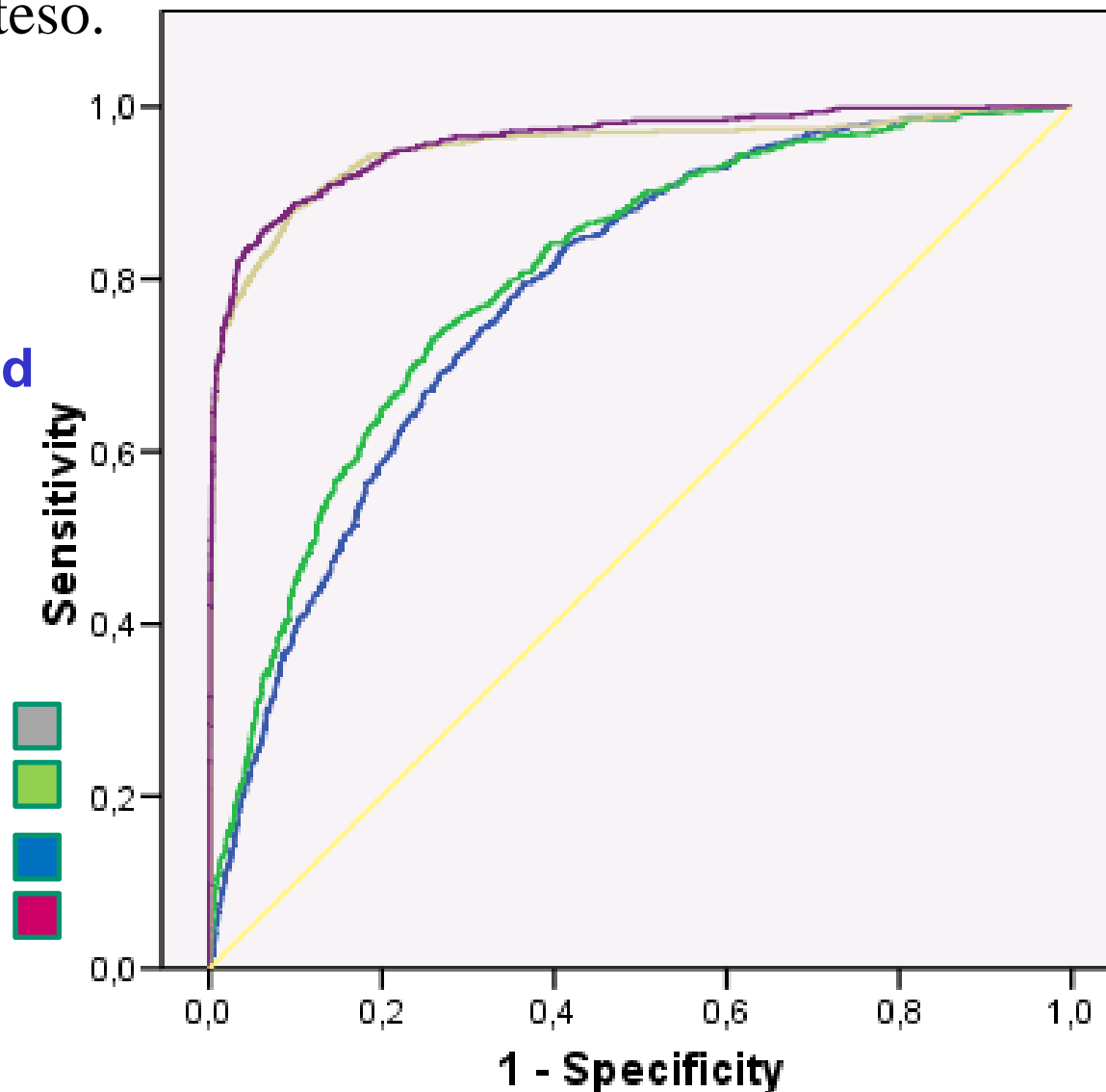
Due strade

1. **Hardening soft information via questionari e scale, da trattare come variabili esplicative nei modelli**
 2. **Inclusione nell' Override a base judgmental**
- **Entrambe danno risultati che dipendono da:**
 - orizzonte temporale target per l'assegnazione e la validazione dei rating
 - competenze, consistenza e assenza di bias del processo di acquisizione e/o override
 - distanza dal sistema di coerenze del modello relazionale
 - **Attese:**
 - conferma dei risultati di Lehmann 2003 sulle PMI tedesche, quando l'orizzonte di assegnazione/validazione sia «più esteso»

Basilea 2, § 414: Sebbene l'orizzonte temporale impiegato nella stima di PD sia di un anno (come indicato nel paragrafo 447), è auspicabile che nell'assegnazione dei rating le banche adottino un orizzonte più esteso.

Questa è la situazione quando l'observation period è di 1 anno

Modelli andamentale,
di CR,
di bilancio,
finale



3. L' «altro modello»: il modello relazionale

La letteratura in merito

Anche in questo ambito, è spesso incompleta e contraddittoria

- **Definizione di banca orientata al relationship lending** (soft information acquisite con contatti personali, ad utilizzo ripetuto, nell'ambito di rapporti creditizi privilegiati e di lungo periodo, Berger Miller Petersen Rajan 2001, Boot 2002)
- **Opportunità di superare le asimmetrie informative ?** (Leland e Pyle 1977, Bhattacharya Thakor 1993)
- **Richiede customer proximity ?** (Stein 2002, Keeton 1996), **anche culturale e sociale ?** (Alessandrini Presbitero Iazzaro 2009), **decentramento decisionale ?** (Berger Udell 2002) **e consulenti che vanno dai clienti ?** (Agarwal Hauswald 2006)
- **Consente tassi più contenuti ?** (Boot Thakor 2000), **cattura del cliente (hold-up problem)?** (Corigliano 2007) **e maggiore assistenza anche nelle fasi avverse del ciclo** (Rajan 2002)
- **Esponde la banca ad essere catturata dal cliente ?** (Boot 2000)
- **Richiede/consente relazioni meno frazionate?** (Ongena Smith 2000)

Appaiono però evidenti i danni del multiaffidamento

I bassi ricavi e rischi «per relazione»

- Limitano gli investimenti informativi
- Limitano l'esigenza di trasparenza della relazione
- Limitano le competenze di analisti d'impresa degli addetti
- Limitano le competenze per fare override rilevanti
- Limitano gli spill over informativi per fini commerciali e le opportunità di assistenza avanzata degli addetti commerciali
- Incentivano l'uso delle centrali dei rischi ed i fenomeni di free riding
- Incentivano l'uso acritico dei rating a base statistica che non producono spillover informativi per fini commerciali

4 domande.

1. Gli svantaggi della non-relazione sono ancora sostenibili?

- I clienti non trovano adeguata assistenza e consulenza per vincere le sfide della globalizzazione
- La singola banca privilegia strategie di cost leadership rispetto a strategie di differenziazione, finendo per competere quasi esclusivamente sui prezzi
- Il sistema-paese è penalizzato da un sistema-bancario che non svolge al meglio la funzione di allocazione ottima delle risorse del paese (capacità di impiegare a favore di soggetti economici in grado di produrre la massima ricchezza con il minor rischio di non riuscirci)

2. E' giunto il tempo di ritentare?

La ricerca di innovazione del modello di business

Vincenzo Boccia,
Presidente Piccola
Industria-
Confindustria

occorrerebbe far evolvere la cultura bancaria relativamente alla valutazione delle imprese e recuperare la loro capacità di “valutare il futuro” dell’impresa...occorre ripensare i modelli di relazione tra banca e impresa, superando l’idea che le “banche dei territori” o le “banche locali” siano soggetti più vicini alle imprese. Il futuro sarà delle “banche delle imprese

Mario Draghi 2009
Governatore Bdl

E' altrettanto importante che le banche nel decidere sul credito da dare usino tutta l’informazione loro disponibile; integrino i risultati dei metodi statistici di scoring – che perdono parte della loro capacità predittiva in momenti eccezionali – con la conoscenza diretta del cliente, delle sue effettive potenzialità di crescita e di redditività nel lungo periodo. Il radicamento territoriale del sistema bancario è prezioso; va utilizzato, dove è stato perso va ricostruito. Occorre valorizzare quanto più possibile le conoscenze sul campo, evitando un eccesso di automatismi

Alessandro
Profumo,
Presidente di MPS

Conoscere il cliente , avere la giusta territorialità...Ci sarà un numero minore di banche, che a loro volta hanno meno clienti, con i quali però il legame è più forte

3. Perché la divisionalizzazione per segmento di clientela non ha dato i frutti sperati?

- **Errori nella selezione del target**
 - Processi di segmentazione troppo semplificati, centrati sulla variabile fatturato delle imprese, con numeri troppo alti di clienti da servire da parte dei gestori-imprese e troppo alta differenziazione delle esigenze e interessi dei clienti target
- **Incompiutezza e incoerenze del processo**
 - Incoerenze nelle logiche di misurazione dei rischi e di concessione/gestione dei crediti
 - Si sono utilizzati sistemi di rating a base statistica stimati con observation period di un solo anno, e pertanto baricentrati su dati andamentali interni e di CR (auto-avveranti, condivisi, di corto respiro previsionale)
 - Si è continuato a perseguire il frazionamento del rischio; di quanto aumenta il VAR di portafoglio se si aumentano di un terzo i crediti a un terzo in meno di clienti selezionati casualmente?
 - Il valore-aggiunto dei gestori imprese per i clienti è risultato basso
 - Portafogli assegnati troppo ampi e diversificati settorialmente
 - Scarso investimento nelle competenze di analisti d'impresa (cancellazione dei settoristi)
 - Mancato «armamento» dei gestori imprese
 - Scarsa possibilità di scambio informativo con il cliente (anche a causa del ridimensionamento degli uffici studi)
 - Sistemi informativi mutuati dalla banca non divisionalizzata, anziché messa a disposizione di sistemi informativi di ruolo finalizzati alla creazione di un vantaggio competitivo nell'assistenza e nella consulenza alle imprese

Check up dell' «armamento» della banca: dove sono le nostre applicazioni nella mappa per valenza strategica?

Sono di **front-office** (o «esterne») tutte le applicazioni IT che hanno un sostanziale impatto diretto sulla utilità percepita dal cliente della banca (processi esterni), e che **quindi possono influenzare il suo comportamento**. Sono di **back-office** (o «interne») le altre (processi interni).

Sono applicazioni IT di strategia di semplice **allineamento** al mercato quelle che **non generano un vantaggio competitivo** di costo o di differenziazione, neppure temporaneo

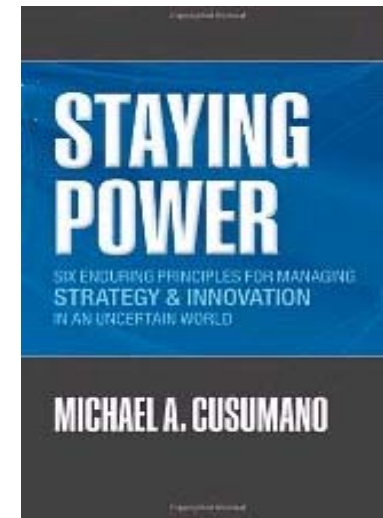
Back-office (interne)	Applicazioni su processi Interni per allineamento	Applicazioni su processi Interni per vantaggio competitivo
Front-office (esterne)	Applicazioni su processi esterni per allineamento	Applicazioni su processi esterni per vantaggio competitivo
	Strategia di Allineamento (dei costi e dei servizi offerti a quelli dei concorrenti)	Strategia di creazione di un Vantaggio competitivo (di differenziazione o di cost-leadership)

4. Possiamo imparare dalle altre industrie?

Michael Cusumano: Sloan Management Review Distinguished Professor at the MIT Sloan School of Management

Companies today must:

- develop distinctive organizational capabilities, not just business strategies
- focus on platforms and services, not just products
- pull information from the market, responding to real-time changes in demand and competitive conditions, and not just push products out
- achieve economies of scope, not just scale



Le coerenze della banca/divisione di relazione

- Segmentazione selettiva: banca di relazione quale boutique
- Coerenza tra tecnologie di valutazione del merito di credito e orientamento alle relazioni
- Uso della tecnologia per divenire una learning organization
- Assetti organizzativi per massimizzare gli spillover informativi tra funzione fidi e commerciale
- Sviluppo di capacità di consulenza distintive: proseguire con la deintegrazione verticale della banca

Check con Cusumano

Giacomo De Laurentis

- Professore ordinario, Dipartimento di Finanza, Università Bocconi
- Direttore della Divisione Custom Programs for Banks, Insurance and Financial Institutions, SDA Bocconi School of Management



“Rating interni e credit risk management”, G.De Laurentis, Bancaria Editrice, 2001

“Rating interni e controllo del rischio di credito”, G.De Laurentis, F.Saita, A.Sironi (a cura di), Bancaria Editrice, 2004;

“Strategy and Organization of Corporate Banking”, (G. De Laurentis, a cura di), Springer 2005;

“Miti e verità di Basilea2”, (G. De Laurentis S. Caselli), Egea, 2004 (seconda edizione, 2006)

“Il gestore imprese. Creare valore per la banca e il cliente con I sistemi informativi di ruolo”, G. De Laurentis G.Gandolfi (a cura di), Bancaria Editrice, 2008

“I rating a base statistica. Sviluppo, validazione e funzioni d’uso”, G.De Laurentis R.Maino, Bancaria Editrice, 2009

“I rating interni durante e dopo la crisi: rapporti banca-impresa, modelli di business e vincoli regolamentari”, De Laurentis G. Maino R., Bancaria, n.1 2010

“The model risk in credit risk management processes”, De Laurentis G. Gabbi G., in Gregoriu G.N. Hoppe C. Wehn C.S. (a cura di), Model risk evaluation handbook, McGraw Hill, 2010

“Developing, validating and Using Internal ratings”, De Laurentis G. Maino R. Molteni L.,Wiley, 2010

Capitolo 2: Il finanziamento delle reti d’impresa, Capitolo 7: Contenuto e ruolo dei rating delle PMI, Capitolo 8: I rating delle reti di imprese, De Laurentis G., in, AIP Associazione Italiana Politiche Industriali (a cura di), Reti di impresa. Profili giuridici, finanziamento e rating, IlSole24Ore 2011

“Il credito alle imprese dopo la crisi. Politiche e strumenti di dialogo banca-impresa: rating, analisi e previsione finanziaria”, De Laurentis G., Bancaria Editrice, 2011