

Trasformazione e innovazione nella filiera del credito: trend evolutivi ed effetti sugli operatori di mercato

Guido Tirloni, KPMG Advisory



Contesto in rapido cambiamento..

Ieri...

Liquidità abbondante e funding a costo zero

Focus su derisking & NPL deleveraging

Significativi investimenti per adeguamenti regolamentari

Start-up di numerose iniziative di fintech / alternative lending (anche da player non bancari)

...Oggi (e domani?)

Liquidità scarsa e «costosa»

Focus su origination e prevenzione del deterioramento

Necessità di forti investimenti in innovazione, digitalizzazione e trasformazione dei processi creditizi

Exit operatori meno solidi e con business model non ancora pienamente affermati anche in relazione a constraints di capitale e liquidità

Le banche hanno lavorato molto per rafforzare i processi creditizi, tuttavia permangono ancora alcuni punti di attenzione non pienamente risolti...

Esempi di recenti interventi sul credito

- Politiche e strategie creditizie (su PE e NPE)
- Introduzione credit standard
- Istant lending e pre-accettati/pre-deliberati
- Early warning evoluti (transazionali / ML)
- Decision trees e NBA (su PE e NPE)
- NPL unit e Strutture di gestione proattiva
- Adeguamenti regolamentari
-

Elementi di attenzione

- Cambio «generazionale» e **futuro lack di competenze** in ambito credito
- Processi del credito (su tutta la filiera) con forti **spazi di miglioramento su digitalizzazione e automazione**
- Utilizzo ancora **limitato «data alternative»** per ottimizzare i processi di gestione, monitoraggio e recupero
- Difficoltà nei **protocolli di comunicazione** tra banca e impresa anche a causa di continue modifiche regolamentari e gestionali

In questo contesto vediamo 5 driver di sviluppo

- 1** Lavorare sul rafforzamento delle «core competence» del credito con programmi ad hoc
- 2** Modelli di partnership «allargati» sulle filiere del credito (da partnership su NPE a partnership su origination con player di diversa estrazione: BPO / ERP / Advisor etc)
- 3** Specializzazione dei processi creditizi anche in logica settoriale
- 4** Lavorare sui veri «dati alternativi» e intercettare informazioni rilevanti di natura «industriale»
- 5** Lavorare sulla digitalizzazione per efficientare processi e protocolli di comunicazione già in essere



«Data alternative» (veri) come must per il futuro ...

Livello di innovazione

Central
Credit Bureau



Credit
Bureau



Dati open
source



Dati della
«footprint»
digitale



Bilancio



Internal
transactional
data



Invoicing
elettronico



External
transactional
data (PSD2)



Dati
andamentali



Dati specifici
di settore



POS



Cassetto
fiscale



T@x-ted

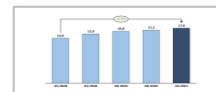
Dimensione di
analisi

KRI

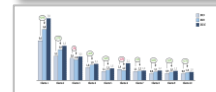
Esemplificativo

ANALISI DATI
FATTURAZIONE

- Trend Fatturato



- Indice di concentrazione Clienti



- Indice di concentrazione Fornitori



ANALISI
VERSAMENTI
DOVUTI

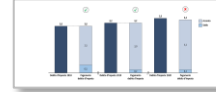
- Versamenti ritenute dipendenti/
contributi previdenziali



- Versamenti IVA/ IMU



- Versamenti IRES/ IRAP



... anche in logica di evolvere i modelli di EW in ottica di «business monitoring»

Temi chiave da indagare per il business monitoring

- ❑ Identificazione di **driver di business specifici** per segmento (es. per Real Estate: vendite, P / m2, etc.)
- ❑ **Monitoraggio continuo di driver industriali** e analisi degli impatti su cash flow / indebitamento, etc.
- ❑ **Attivazione delle azioni di tutela / gestione del credito** in caso di anomalie

Obiettivi

- ❑ **Anticipare** i processi di **monitoraggio** e **gestione** in base alle dinamiche «industriali» del business
- ❑ Attivare le azioni di tutela del credito quando ci sono ancora «**spazi di manovra**»

Si rende necessario evolvere i rapporti e i protocolli di comunicazione tra banca e impresa

MODELLO TRADIZIONALE

- Richiesta e ricezione di documentazione via posta / email
- Compilazione di **questionari cartacei / digitali in filiale**
- Ridotta digitalizzazione** dei processi di archiviazione / aggiornamento dei documenti
- Difficoltà di **utilizzo strutturato** della **base dati** sottostante ai documenti raccolti
- ...

Protocolli Banca-Impresa evoluti

Introduzione di strumenti evoluti per ottimizzare i meccanismi di dialogo tra banca e impresa (i.e. raccolta bilanci / business plan, compilazione questionari, aggiornamento revisioni degli affidamenti, etc)

Questi assi di cambiamento avranno effetti sugli operatori di mercato

- ❑ **Polarizzazione** degli istituti finanziari sul business del lending (grandi operatori generalisti e affermazione di specialist su specifici / forma tecnica)

- ❑ Creazione di **architetture aperte** lungo la filiera del credito con una catena del valore che vedrà la nascita di nuove partnership di estrazione differente

- ❑ **Nuova view sulle competenze** del credito anche superando i meccanismi organizzativi tradizionali

- ❑ Sviluppo di **soluzioni innovative** anche fuori dal mercato bancario per agilità / velocità di execution ma i constraints su capitale e funding imporranno logiche di M&A su fintech e new comer