



Gli utilizzi del DAP nel factoring: Il caso MPS Leasing & Factoring, un'esperienza concreta

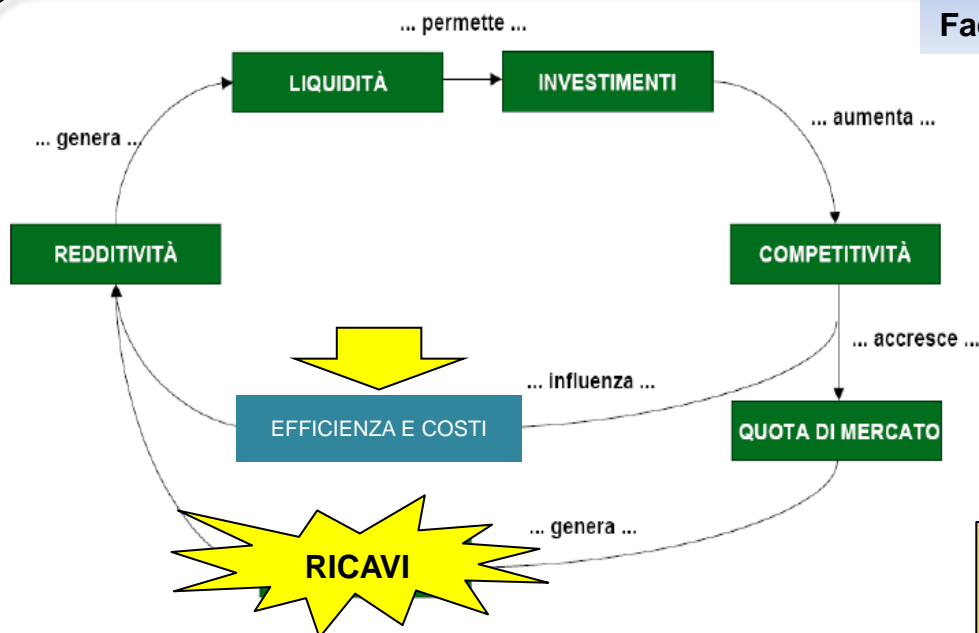
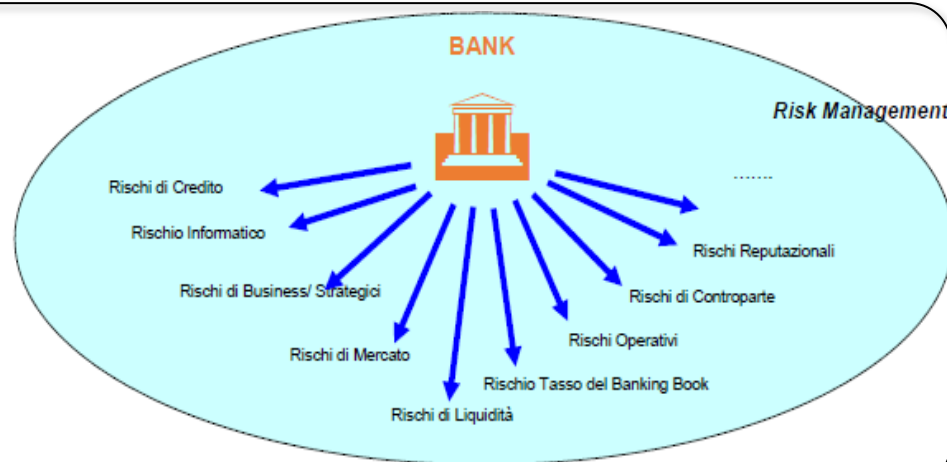
MPSLF - Ufficio Organizzazione e Cost Mgmt

Milano 13 Dicembre 2017

GRUPPOMONTEPASCHI  **MPS**
LEASING & FACTORING

Diffondere la cultura del Risk Management: come?

- Le **strutture operative** sono le prime responsabili del processo di gestione del rischio:
- Nel quotidiano **viene richiesto di misurare, monitorare, individuare... tutti i rischi** derivanti dall'operatività ordinaria
- **Adempimenti formali spesso percepiti come sovraccarico** ma disegnati per minimizzare i rischi ed il capitale necessario a fronte degli stessi



Facilitare il contenimento del costo del credito:

- Come fare a portare a lavorare uniti sugli obiettivi?
- Come mettere le **persone in grado** di svolgere i loro compiti al meglio?
- Come posso **aumentare il grado di autonomia** diminuendo l'interferenza dei «controlli»?
- Come posso **far capire** dove è necessario intervenire?
- Come posso **rendere tutti partecipi** dei problemi e della loro soluzione?

Necessario **intervenire sulle strutture operative** agevolando il loro «quotidiano» ed **ottenere efficienza e compressione dei costi (di rischio)**

Efficienza ed efficacia derivano dall'attenzione agli «Early Warning» e dalla razionalizzazione delle informazioni distribuite in azienda...



- La **necessità di sviluppare/acquisire applicativi software** per
 - strutturare il **percorso di erogazione del credito**
 - **intercettare, nel continuo, le informazioni** reperibili sul mercato della «Banche Dati» e rappresentativi della condizione **di solvibilità dei cedenti e debitori** in modo da **cogliere ogni possibile «Early Warning»**

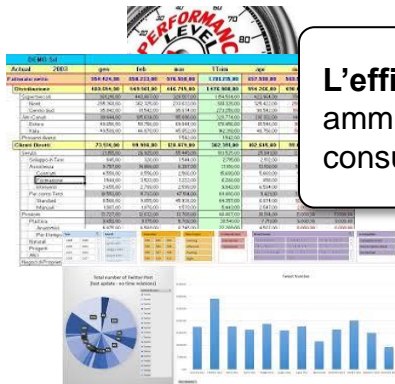
Inoltre:

- La **massa eterogenea di dati ed informazioni** con cui si confrontano gli utenti:
 - report, memo, email, telefono
 - pluralità di fonti informative, cartacee ed elettroniche



crea una sempre più sentita **esigenza di avere dashboard** contenenti informazioni di sintesi effettivamente utili, **che possano realmente migliorare e accelerare i processi operativi e decisionali**

... con l'aiuto di un cruscotto capace di incrociare dinamicamente le varie informazioni ed inciti «tutti» ad una maggiore responsabilità e collaborazione.



L'efficienza di un cruscotto dipende dalla capacità di incrociare dinamicamente informazioni amministrative, commerciali e dati **provenienti da fonti interne ed esterne**, siano esse note e consuete, siano esse di nuova generazione e **specializzate, come DAP-ASSIFACT**

*Creazione di **strumenti rivolti al rafforzamento delle sinergie, «facilitatori» per decisioni immediate** basati su diverse variabili di osservazione*

Considerando che:

- ☐ La «tendenza» verso forme più rischiose **comporta una maggiore attenzione a tutte le controparti coinvolte**
- ☐ Per attenuare il rischio è **opportuno aumentare il numero di controparti**
- ☐ Il debitore **ceduto assume sempre più maggiore importanza sia come controparte debitoria sia come «volano» nelle operazioni di «reverse» o «confirming»**
- ☐ La **buona gestione del rapporto con il cliente è il risultato di diversi attori alla ricerca del livello ottimale d'intesa** per fornire risposte adeguate al «cliente» in un ambito di qualità di servizio e redditività per la Banca

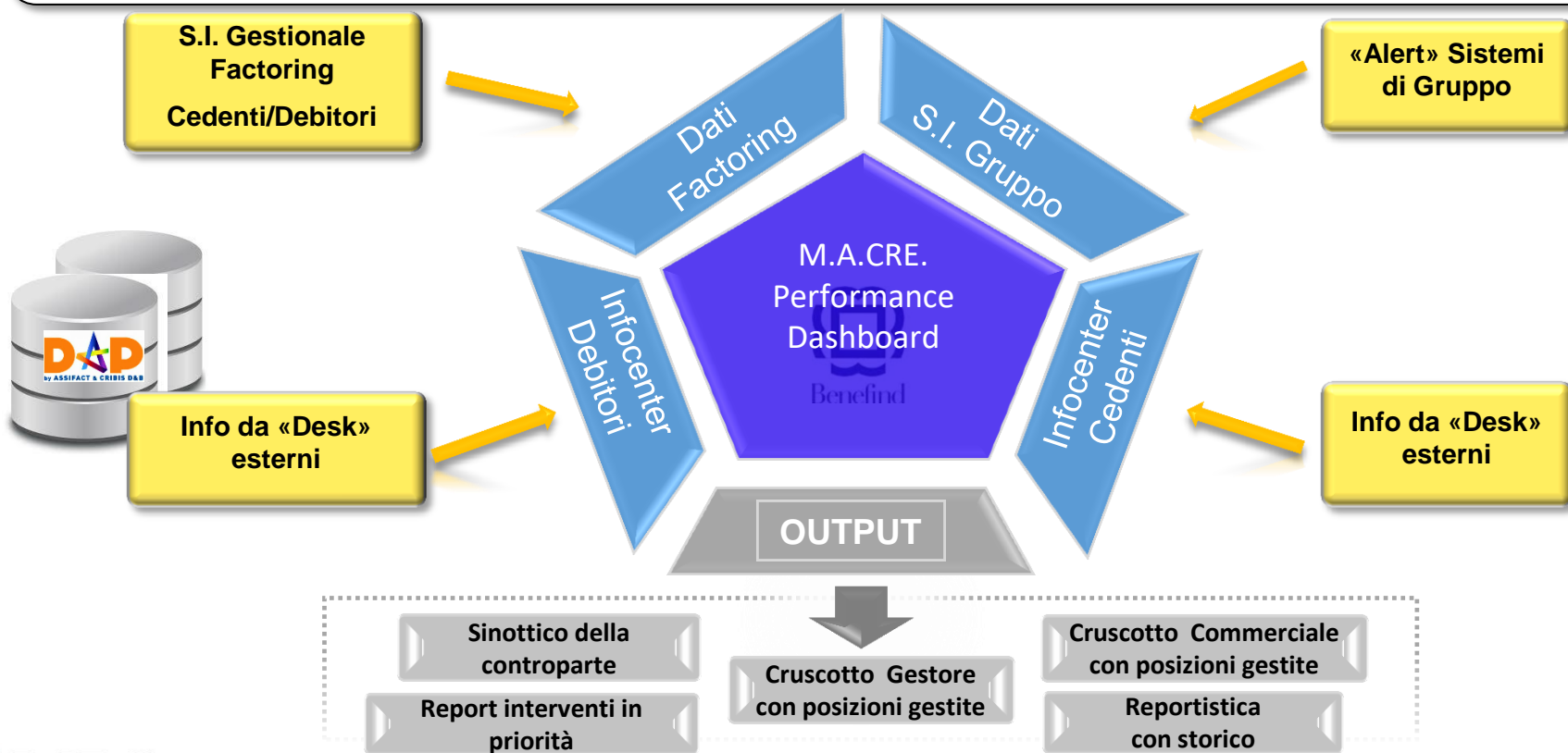
Emerge che :

- ☐ Occorre essere **in grado di far giungere notizie al cliente/controparte circa l'andamento del suo rapporto** e tali notizie devono essere quanto più celeri possibili perché... **siamo noi a gestire il suo portafoglio clienti, e sempre noi a valutare la componente di rischio**

E' il «gestore» il primo risk manager

Abbiamo facilitato tutto questo con un sistema che permetta una visione di sintesi delle posizioni e favorisca «il gioco di squadra»...

- Un **sistema** che **raccoglie informazioni da diverse fonti** ...
- ... **per tutte le controparti cedenti e debitori**...
- ...Disponibile ed **accedibile da tutte le strutture aziendali**...
- ...Con una **visione piramidale** in base alla gerarchia/funzione aziendale **senza porre barriere «oscuranti»**...
- ...**Riportante** tutte le indicazioni utili ad «inquadrare» la **situazione di rischio e la situazione commerciale**...
- ...Con informazioni che possono far **intuire l'andamento prospettico**



... riportando indicatori di immediata lettura circa cedenti e debitori gestiti.

- La **prioritizzazione per gradiente di rischio** facilita anche la gestione delle massa di soggetti
- Ulteriore facilitazione è data dalla **possibilità di selezionare «parti» di portafoglio** (per soggetto, per filiale, per gestore...)

M.A.CRE 3 (v. 1.0.0.34)

CEDENTI E DEBITORI

UTENTE: BORGIOI GIACOMO





ESCI | TIPO | NDG | RAGIONE SOCIALE | STATO AMM | SOGGETTO | PRESA IN CARICO | FILTRA | ?

| TIPO | NDG | RAGIONE SOCIALE | PARAM. DI SINTESI | PARAM. COMMERCIALI | STATO AMM | SOGGETTO | GESTORE | PRESA IN CARICO |
|----------|--------|-----------------|-------------------|--------------------|-----------|----------|---------|-----------------|
| cedente | 211010 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | PRIVATO | | |
| cedente | 225878 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | PRIVATO | | |
| debitore | 201077 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SPA | | |
| debitore | 229807 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SRL | | |
| debitore | 219952 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SPA | | |
| debitore | 212048 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SPA | | |
| debitore | 207165 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SCRL | | |
| cedente | 224839 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | PRIVATO | | |
| cedente | 223338 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | PRIVATO | | |
| cedente | 212370 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | PRIVATO | | |
| cedente | 223192 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | PRIVATO | | |
| debitore | 221340 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SPA | | |
| debitore | 231502 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SRL | | |
| debitore | 210302 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SPA | | |
| debitore | 223172 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SCRL | | |
| debitore | 223865 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SNC | | |
| debitore | 222587 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SRL | | |
| debitore | 224571 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SRL | | |
| debitore | 212371 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SPA | | |
| debitore | 231401 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SPA | | |
| debitore | 222776 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SPA | | |
| debitore | 221627 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SRL | | |
| cedente | 212537 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | PRIVATO | | |
| cedente | 229832 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | PRIVATO | | |
| cedente | 223043 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | PRIVATO | | |
| debitore | 204935 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SPA | | |
| debitore | 226420 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SRL | | |
| debitore | 214307 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SPA | | |
| debitore | 221618 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SRL | | |
| debitore | 223209 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SRL | | |
| debitore | 222877 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SRL | | |
| debitore | 222732 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SRL | | |
| debitore | 223528 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SPA | | |
| debitore | 224602 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SRL | | |
| debitore | 211808 | | ●●●●● | ●●●●● | BON | SPA | | |

Nella lista compariranno prima i cedenti con il primo semaforo di rischio di colore rosso, al termine dei quali faranno seguito i debitori con primo semaforo di rischio di colore rosso, poi i cedenti con primo semaforo verde e secondo rosso e così via fino ai cedenti e debitori con tutti Alert verdi!

Per quanto riguarda i debitori sono elaborate parte di informazioni rese disponibili dal DAP al riguardo dei tempi di pagamento...

Fungono da benchmark per l' Associato. Rilevando scostamenti in peggioramento, l'Associato può intuire l'andamento del singolo rapporto rispetto alla massa dei crediti

| Area di azione | | |
|---|--|--|
| Dato Elementare | Commerciale | Rischio |
|  Ritardi di pagamento medi DEBITORE– Mercato | <input type="checkbox"/> Aggravio commissioni su cedente | <input type="checkbox"/> Comportamento debitore <input type="checkbox"/> Qualità rapporti comm.li ced/deb |
|  Ritardi di pagamento medi DEBITORE– Gruppo | <input type="checkbox"/> Aggravio commissioni su cedente | <input type="checkbox"/> Comportamento debitore vs Factors |
|  Tempi medi di pagamento ATECO Debitore - Mercato | | <input type="checkbox"/> Comportamento debitore |
|  Tempi medi pagamento PROV. Debitore - Mercato | | <input type="checkbox"/> Comportamento debitore |

Ad esempio:

Gli scostamenti dal benchmark potranno essere valutati in termini di costo e in termini di ricavi (commissionali) nella consapevolezza dei possibili impatti sul rapporto con il cedente

Un peggioramento dal benchmark sui tempi di pagamento porta ad un peggioramento sul fronte di rischio dell'Associato e comporta anche un aggravio di commissioni (e interessi) sul cedente




Il sistema M.A.CRE. prevede un alert specifico in caso il Debitore presenti una media di ritardo non in linea con quella mercato

Di prossima implementazione



...mentre saranno implementati calcoli ed evidenze al riguardo delle masse cedute.

Possono essere rilevati **indicatori sul singolo debitore** desumibili dal confronto della propria massa di crediti rispetto a quella dell'insieme dei partecipanti al «DAP-ASSIFACT»

| Area di azione | | |
|---|--|---|
| Indicatore Rapporto | Commerciale | Rischio |
|  MC Associato dal 01-01 MC Gruppo dal 01-01 | <input type="checkbox"/> ampliare operatività da solo debitore a cedente o sviluppare un «reverse» | <input type="checkbox"/> Indebitamento complessivo vs Factors ed incidenza della quota a noi ceduta <input type="checkbox"/> Congruenza andamento cessioni vs competitors e ns. cessioni |
|  MC Associato- Ultimi12 mesi MC Gruppo-Ultimi 12 mesi | | |
|  Contestati Associato Contestati Gruppo | | <input type="checkbox"/> Qualità rapporti commerciali cedente/debitore |

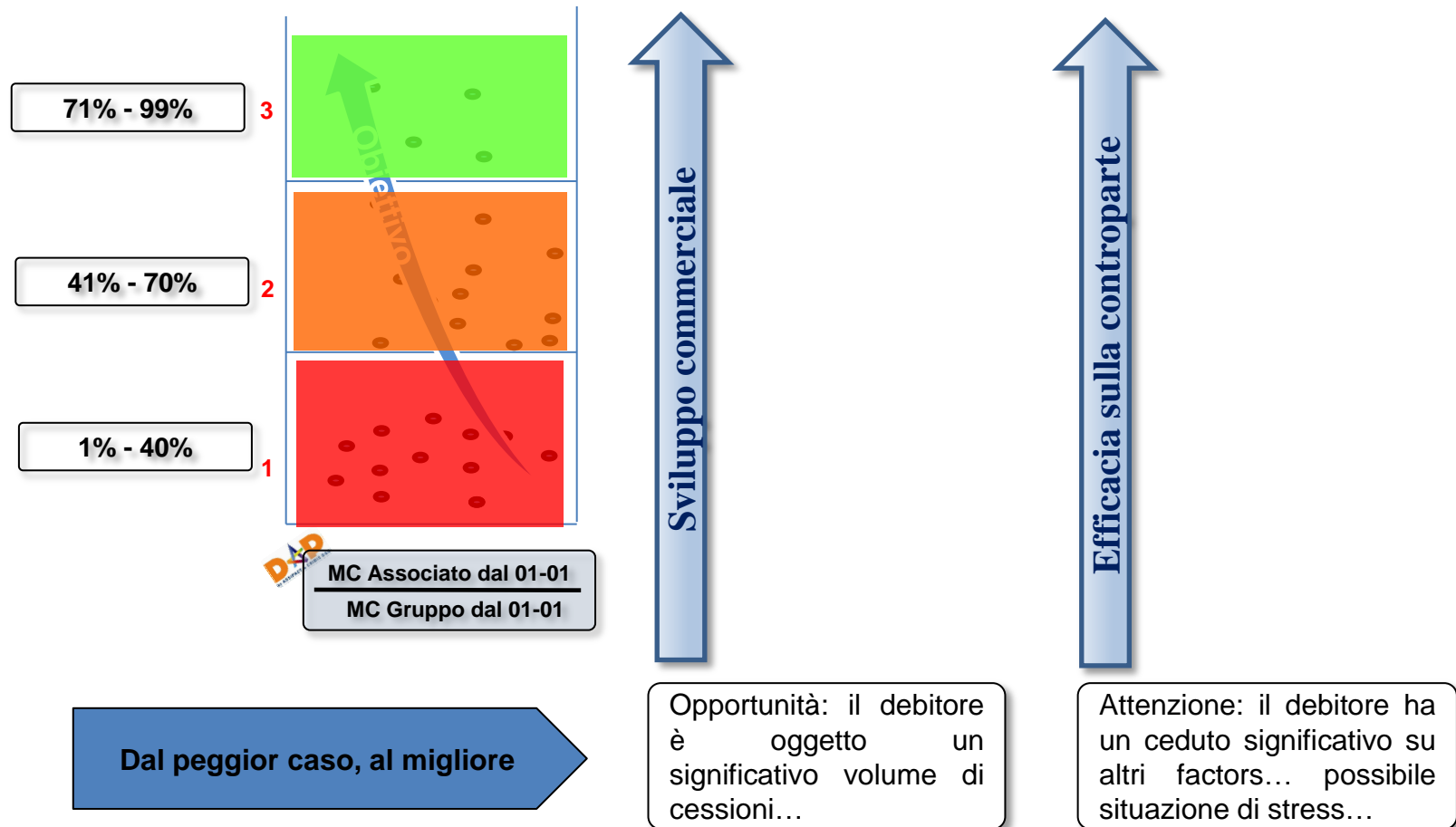
Nel caso di un **basso rapporto tra MC Associato e MC «Factorizzato»** emerge:

1. Indicazione circa l'eventuale sviluppo commerciale di quel soggetto da parte dell'associato
2. Attenzione particolare al fine di evitare situazione di concorrenza tra più factors sullo stesso soggetto, situazione che potrebbe portare il debitore a favorire altri factors tralasciando i pagamenti verso l'associato con cui è meno «esposto»

Il DAP permette l'analisi della distribuzione di variabili associate ai rapporti Factoring rappresentabile anche in forma grafica....

Ad esempio

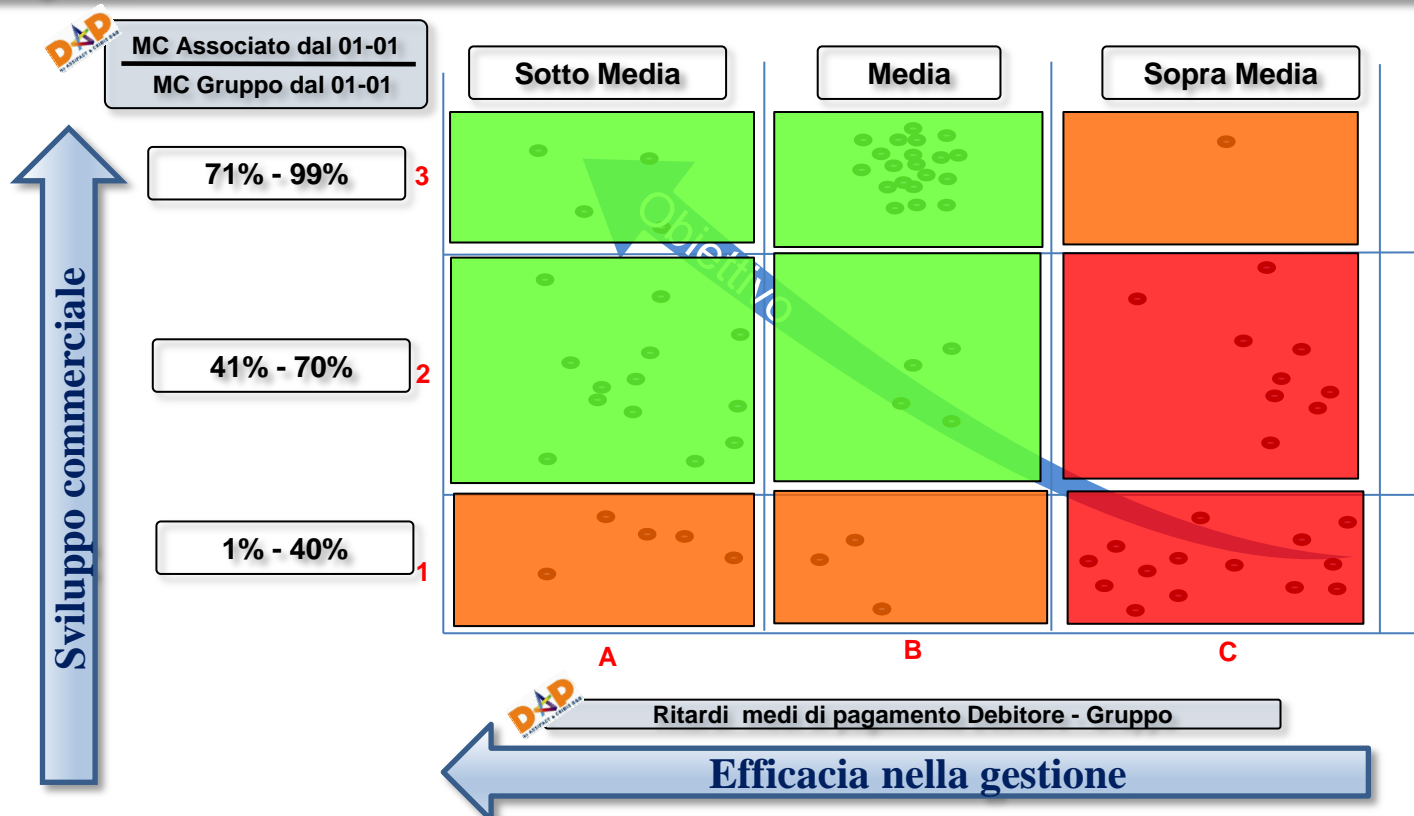
è possibile **analizzare** la variabile <<Rapporto fra MC associato e Mc gruppo>> mediante una rappresentazione grafica. Da questa vedremo le controparti distribuite in base ed in ordine all'entità del rapporto. Questa rappresentazione indica **fenomeni da attenzionare** e **opportunità da sondare**.



... e analizzando più variabili si possono evidenziare ulteriori fenomeni.

In questo caso sono messe in relazione le due variabili <Rapporto fra MC Associato/ MC gruppo > e <Ritardo medio dei pagamenti> sempre riferite al singolo rapporto factoring.

Si ottiene una matrice i cui quadranti rappresentano il minor o maggior rischio Factor in funzione del posizionamento all'interno del grafico



Il quadrante **C1** indica un **maggior rischio** desunto dal fatto che l'Associato ha poco MC rispetto al Gruppo dei segnalanti ed ha tempi di pagamento maggiori. Ciò potrebbe far pensare ad un **cattivo comportamento dei debitori verso quell'Associato** e suggerire un approfondimento piuttosto che alla necessità di **intervenire su un più attento monitoraggio dei debitori**

All'inizio ci siamo fatti delle domande...



Facilitare il contenimento del costo del credito:

- Come fare a portare a **lavorare** uniti sugli obiettivi?
- Come mettere le **persone in grado** di svolgere i loro compiti al meglio?
- Come posso **aumentare il grado di autonomia** diminuendo l'interferenza dei «controlli»?
- Come posso **far capire** dove è necessario intervenire?
- Come posso **rendere tutti partecipi dei problemi e della loro soluzione**?

MPS L&F sente di aver dato una **risposta** con l'inserimento del sistema M.A.CRE, seppur da breve tempo

Periodo troppo breve per apprezzare significativo contenimento del costo del credito... e allora quali vantaggi?

- ❑ **Efficacia:** Omogeneità di interpretazione dei fenomeni e tempestività di intervento
- ❑ **Efficacia:** raffronto con parametri «benchmark» (DAP)
- ❑ **Motivazione:** La logica di «outlook» consente al gestore di poter operare in un determinato intervallo temporale, organizzando il proprio lavoro
- ❑ **Efficienza:** Drastica diminuzione di liste prodotte da diverse funzioni per scopi diversi
- ❑ **Efficienza:** Normative semplificate
- ❑ **Efficienza:** Diminuzione dei carichi di lavoro, concentrazione su ciò «che costa»
- ❑ **Cultura:** Maggiore percezione delle masse e dei relativi «cluster di intervento»
- ❑ **Relazione col cliente:** supporto ad operatori non specializzati sul factoring che possono contare su un'analisi «meccanizzata» della posizione

FUTURO



STRATEGIA: analisi della popolazione dei debitori ceduti

MPS LEASING & FACTORING RINGRAZIA PER L'ATTENZIONE

