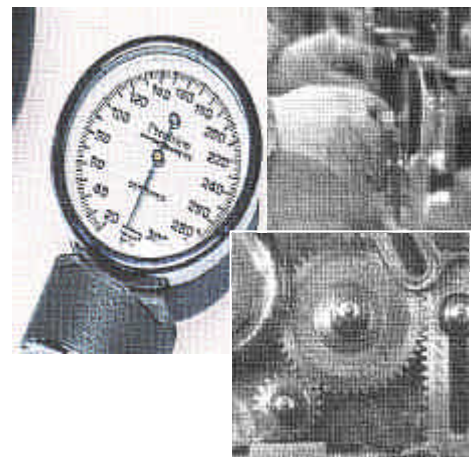


1.1 La segmentazione del portafoglio crediti

ANDREA RESTI



- 1.1.1 Perché segmentare
- 1.1.2 Come segmentare: le variabili concretamente utilizzabili
- 1.1.3 Un possibile schema di segmentazione
- 1.1.4 Segmentazione e master scale

✓ Highlights

Non esistono ricette universalmente valide, e ciò è vero anche nell'analisi del rischio di credito. È necessario prendere atto delle differenti caratteristiche proprie dei comparti di clientela in cui si articola il portafoglio di impieghi, ed approntare strumenti ad hoc per le diverse tipologie di controparti. In questo capitolo suggeriamo alcuni criteri per realizzare questa segmentazione e proponiamo un possibile approccio.

Ci soffermiamo infine sulla necessità che gli strumenti di analisi del merito creditizio approntati per i vari "segmenti" producano risultati comparabili e qualitativamente omogenei, così da poter essere utilizzati all'interno di un unico sistema di misurazione globale del rischio di credito.

1.1.1 Perché segmentare

Prima di analizzare un possibile sistema di misurazione e controllo del rischio di credito in banca, è opportuno soffermarsi brevemente sui benefici impliciti in un approccio diversificato, cioè "tagliato su misura" rispetto ai diversi segmenti di cui si compone il portafoglio crediti di una banca.

I prestiti erogati alla clientela non rappresentano infatti un *corpus* omogeneo, con caratteristiche stabili e uniformi. Si potrebbe addirittura argomentare che ogni operazione di finanziamento, ogni controparte, sconta fattori di vulnerabilità propri e aree di criticità assolutamente peculiari; così che, a rigore, ci vorrebbe un modello diverso per indagare i rischi insiti in ogni singolo cliente...

Tra questi due estremi (un approccio indistinto ed uno capillarmente personalizzato), ne esiste fortunatamente un terzo: adottare un numero limitato di modelli diversi raggruppando le controparti in pochi "grappoli", sufficientemente omogenei al loro interno. Con un'analogia che nulla ha a che vedere con il mondo della banca, potremmo dire che si tratta di imitare i negozi di abbigliamento, che non producono vestiti su misura per ogni cliente, ma predispongono un numero finito di taglie per servire in modo adeguato i singoli consumatori.

Fuor di metafora, come si identificano queste "taglie" nel caso di un portafoglio di crediti? Quali sono le "misure", i criteri, che è opportuno seguire per predisporre un numero di segmenti omogenei quanto più possibile limitato (contenendo così i costi di sviluppo e gestione del sistema) ed insieme efficace, aderente alle caratteristiche delle diverse tipologie di clientela?

Anche se non esiste una risposta univoca a simili domande, è utile riflettere su alcuni profili di diversità che consentono di raggruppare i crediti in "grappoli" simili. In particolare, clienti diversi:

- (1) Falliscono per cause diverse.
- (2) Implicano fonti informative diverse.
- (3) Dipendono da centri di responsabilità diversi.

(4) Comportano margini e costi diversi, perché richiedono (e consentono) diversi gradi di profondità di analisi.

Vediamo di comprendere meglio queste affermazioni.

Cause di default

(1) *Cause di default diverse.* Il processo che conduce all'insolvenza di differenti tipologie di debitori è guidato in parte da forze comuni, in parte da motivazioni peculiari. E' vero, infatti, che il default origina sempre dall'incapacità di, o indisponibilità a, far fronte al rimborso di un prestito nei modi e nei tempi concordati. Tuttavia, le cause di questa incapacità/indisponibilità possono essere profondamente diverse. Ad esempio, nel caso di una piccola azienda con mercati di sbocco concentrati su uno o più stati esteri, un repentino rafforzamento del cambio o il deteriorarsi delle condizioni congiunturali o politiche nel mercato di riferimento possono condurre ad un brusco ridimensionamento dei flussi di cassa rispetto alle attese.

Al contrario, per una grande impresa multinazionale, un peggioramento del merito creditizio può essere ingenerato da altri fattori, per esempio la cessione a terzi di una consociata che viene a perdere la garanzia implicita della capogruppo (o la privatizzazione del gruppo stesso, che lo priva del sostegno statale).

Ancora: nel caso di imprese relativamente giovani una seria minaccia alla stabilità reddituale e finanziaria può essere costituita dalla mancanza di un adeguato ricambio manageriale (sovente, in occasione del passaggio dalla prima alla seconda generazione di imprenditori).

Per i prestiti erogati a persone fisiche, invece, diventa importante analizzare la stabilità delle fonti di reddito, attuali e prospettive, del mutuatario; e, più in generale, il suo "stile di vita" (anche variabili apparentemente incorrelate con la stabilità finanziaria, come l'esistenza di figli, il livello di istruzione o l'età possono infatti influenzare in misura significativa l'attitudine a tener fede agli impegni presi nei confronti della banca).

Fonti di dati

(2) *Fonti informative diverse.* Se anche le determinanti del default fossero le stesse per tutte le categorie di clienti, non sarebbe comunque possibile misurare la rischiosità di ognuno con una medesima metodologia. Un modello di valutazione del merito creditizio, infatti, richiede di essere alimentato con un set di informazioni quantitative e qualitative sufficientemente omogeneo per tutte le controparti analizzate. Al contrario, i dati concretamente disponibili per i diversi segmenti di clientela possono variare, anche in misura sensibile.

Per esempio, soltanto nel caso delle società di capitali è possibile accedere ad informazioni contabili dettagliate e articolate secondo uno schema omogeneo, che può costituire la base per la costruzione di un insieme di indici di redditività liquidità patrimonializzazione ed efficienza.

Per le imprese più grandi, inoltre, le voci contabili non costituiscono necessariamente la principale fonte di dati quantitativi, ma esistono altri canali da cui è possibile estrarre informazioni sul merito creditizio che il mercato assegna ad una certa controparte. Pensiamo tra l'altro, nel caso di imprese quotate in borsa, ai prezzi delle azioni (eventualmente corretti per l'andamento generale dell'indice di mercato): essi incorporano le aspettative degli investitori circa le probabilità di sviluppo e sopravvivenza (o, all'opposto, di fallimento) dell'impresa, ed un loro calo può segnalare una riduzione nel valore che il mercato riconosce agli attivi della società ed alle sue prospettive di reddito future¹. Analogamente, una grande impresa può essere oggetto di rating pubblico da parte di agenzie specializzate: in tal caso, i giudizi dei raters, se pure non possono sostituirsi alla valutazione condotta dalla banca, rappresentano un importante riscontro esterno per cogliere eventuali scostamenti o incongruenze. A maggior ragione in quanto, diversamente dai dati di bilancio, essi recepiscono anche valutazioni "qualitative" su fattori intangibili ma importanti, quali la

¹ Cfr. ad es. Crosbie (1999), che riprende e sistematizza un'intuizione di Merton (1974).

qualità del management, le minacce competitive presenti (o latenti) nel settore d'attività dell'azienda, l'esistenza di credibili piani di sviluppo o di rilancio.

D'altra parte, per le società di dimensioni più piccole (incluse le società di persone) i dati contabili possono rivelarsi imprecisi, scarsamente dettagliati o semplicemente poco affidabili. Vi è inoltre il rischio di confusione tra patrimonio personale dell'imprenditore e patrimonio della società (ad es. immobili non funzionali all'attività sociale possono essere inclusi nell'attivo dell'impresa a soli scopi fiscali). Risulta dunque necessario allargare l'orizzonte informativo oltre i semplici valori di bilancio, facendo riferimento a banche dati esterne (per esempio ricostruendo la storia personale degli amministratori, individuando eventuali insolvenze passate o altri fatti pregiudizievoli legati a precedenti iniziative imprenditoriali).

Nel caso dei finanziamenti a privati, infine, non essendo possibile redigere un vero e proprio "bilancio familiare" con ricavi, costi, attività e passività diventa importante cercare di acquisire indicazioni almeno sulle principali fonti di reddito e sui cespiti patrimoniali (immobili liberi da ipoteche, titoli in deposito presso la banca). E' inoltre particolarmente opportuno disporre di informazioni sulla propensione soggettiva a mantenere l'impegno assunto con la banca (informazioni che possono scaturire da un'analisi dei comportamenti passati o, come si accennava in precedenza, da una ricognizione dello "stile di vita" della controparte).

*Impatti
organizzativi*

(3) *Centri di responsabilità diversi.* I segmenti di cui si compone il portafoglio impieghi possono fare capo a centri di responsabilità diversi, secondo un'articolazione per dimensione o per tipologia che varia da banca a banca, ma soggiace ad alcune regole comuni.

Da un lato, i rapporti di importo maggiore sono solitamente di pertinenza di una struttura centrale, mentre nel caso dei prestiti inferiori ad un certo "tetto" massimo l'analisi del merito creditizio e della redditività della relazione viene delegata (in tutto o in parte) alle dipendenze distribuite sul territorio.

Dall'altro, i prestiti a privati, a professionisti e piccole imprese, ad aziende di media e grande dimensione fanno spesso riferimento, tanto a livello di filiale che di direzione, a strutture dedicate, orientate al presidio di un singolo segmento di clientela: ciò risponde alla necessità (particolarmente avvertita dalle banche sul piano dell'efficacia commerciale) di creare unità di specialisti in grado di assistere un certo profilo di cliente in tutte le sue esigenze bancarie: non solo dal punto di vista della domanda di credito, ma anche in relazione ad altri servizi finanziari, di pagamento, di gestione del risparmio. E' quindi importante che i differenti strumenti di misura del merito creditizio approntati in banca ricalchino, per quanto possibile, la mentalità ed il *modus operandi* delle diverse strutture preposte al contatto con il cliente. Ovviamente, a evitare che questa articolazione delle metodologie produca frammentazione e incompatibilità tra le procedure adottate dalle diverse unità è necessario garantire che gli strumenti adottati, per quanto ispirati a logiche e basi informative dissimili, producano risultati omogenei e riconciliabili (cfr. oltre, § 1.3).

*Costi massimi
efficienti*

(4) *Margini e costi diversi.* L'utilizzo di strumenti differenziati risponde anche alla necessità di tenere conto del livello massimo di costo compatibile con le diverse classi di operazioni e di clientela. In effetti, finanziamenti di importo rilevante (quali quelli concessi, di norma, alle grandi imprese) comportano il rischio di perdite molto significative, ma d'altra parte consentono di diluire su un ammontare elevato i costi di un'istruttoria meticolosa e articolata; in altri termini, in presenza di erogazioni molto consistenti, una procedura di analisi del merito creditizio completa e sofisticata è insieme necessaria ed economicamente sostenibile.

All'estremo opposto, i prestiti al consumo erogati a clientela privata non comportano margini assoluti abbastanza ricchi da poter assorbire l'onere di un'attività di *screening* sufficientemente personalizzata e completa. Di conseguenza, una procedura semplificata, basata anche su autocertificazioni richieste al cliente e guidata da

algoritmi automatici, può rivelarsi uno strumento accettabile (vista l'entità comunque limitata, delle possibili perdite) e insieme compatibile con i vincoli di costo propri del mercato dei finanziamenti *retail*.

*Strumenti
quantitativi e
qualitativi*

Le considerazioni ora svolte sono ricche di implicazioni per la scelta degli strumenti di misura del rischio utilizzati per i diversi "segmenti" in cui viene diviso il portafoglio crediti. In effetti, la messa a punto di una metodologia di analisi del merito di credito comporta sempre la ricerca di un punto di equilibrio tra tecniche quantitative e verifiche qualitative. Le prime sono, per loro natura, fortemente strutturate e facilmente automatizzabili (cioè traducibili in un algoritmo che può essere applicato direttamente dall'elaboratore, sotto la "sorveglianza", più o meno intensa, di un esperto). Le seconde sono potenzialmente più raffinate, ma anche più costose (perché maggiormente *labour intensive*); inoltre, si prestano ad essere applicate in modo più soggettivo e disomogeneo dai diversi analisti che lavorano per la stessa banca.

Per questi motivi, nessuno dei due approcci può essere considerato intrinsecamente superiore, ma è opportuno che entrambi convivano, in proporzioni diverse, nelle procedure di analisi del rischio orientate ai diversi segmenti di clientela.

In particolare è evidente che le metodologie quantitative potranno trovare maggiore spazio quando i fattori che "spiegano" l'insorgere dell'insolvenza appaiono più nitidi e regolari; quando le informazioni disponibili si prestano ad essere incorporate in variabili numeriche dal contenuto certo ed omogeneo; quando le strutture preposte alla misura del rischio hanno natura decentrata (e perciò stesso più soggetta al rischio di spinte centrifughe e di eccessivi margini di soggettività); quando il costo massimo efficiente implicito nei margini di ricavo è limitato e sconsiglia il ricorso ad alternative più sofisticate.

Simmetricamente, controparti di dimensioni maggiori potranno rendere sostenibile e opportuna una procedura più flessibile e meno ancorata ad algoritmi standard, in grado di recepire valutazioni soggettive sui fattori qualitativi suscettibili di influenzare la stabilità finanziaria futura della controparte.

1.1.2 Come segmentare: le variabili concretamente utilizzabili.

Dal paragrafo precedente emerge come le principali variabili rilevanti per segmentare il portafoglio impieghi riguardino:

- (1) La tipologia di controparte (privato, artigiano, impresa, gruppo, ecc.);
- (2) La dimensione della controparte.

*Tipologia di
controparte*

(1) *Tipologia di controparte.* Una prima grande distinzione riguarda privati e attività imprenditoriali. Sono "privati" le famiglie consumatrici (nell'accezione utilizzata dalle statistiche Istat), in relazione alle finalità di consumo, acquisto di beni durevoli ed immobili d'abitazione; sono imprese tutte le controparti orientate alla produzione di beni o servizi, non necessariamente strutturate come società di capitali, ma anche nella forma di società di persone, ditte individuali, studi professionali.

Naturalmente, questo secondo segmento risulta così eterogeneo da rendere opportuna un'ulteriore suddivisione, che separi le società di capitali dotate di scritture contabili analitiche (controparti "corporate") da tutte le altre forme di attività imprenditoriale meno strutturate (che formano il cosiddetto comparto "small business").

*Dimensione della
controparte*

(2) *Dimensione della controparte.* Può essere utile affiancare al dato "qualitativo" sulla tipologia di controparte un secondo criterio più quantitativo, che consenta ad esempio di ricondurre al segmento *small business* anche le società di capitali più piccole, oppure di enucleare dal portafoglio corporate i clienti di taglia particolarmente elevata, per i quali può risultare conveniente approntare strumenti ad hoc, che tengano conto della loro maggiore complessità e della presenza di fonti informative peculiari.

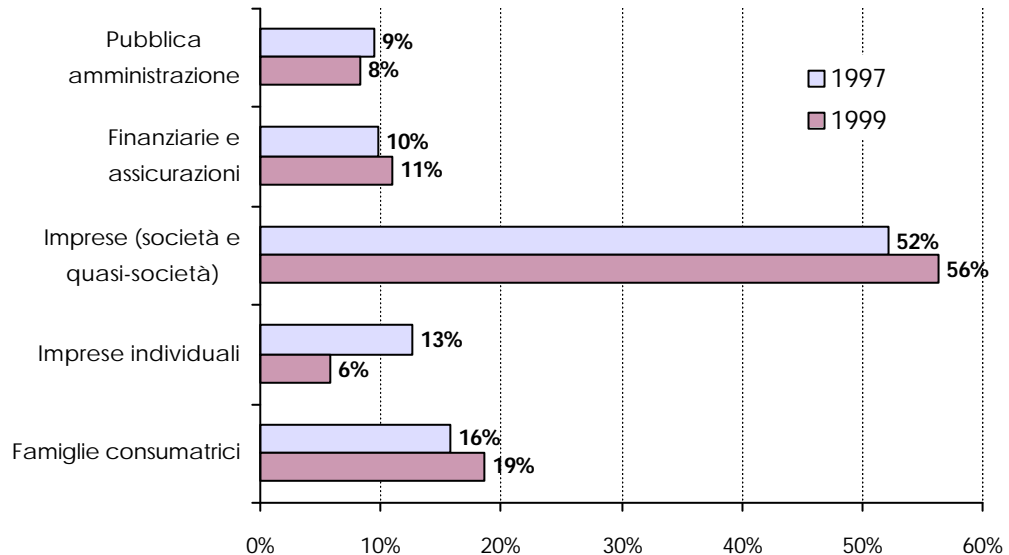
La variabile dimensionale prescelta deve risultare insieme oggettiva e facilmente reperibile. Una prima soluzione, che consente di realizzare in tempi rapidi una ripartizione di massima dell'intero portafoglio, è data dall'importo complessivo del credito accordato ad una controparte dalla banca o dal sistema bancario (dato censito negli archivi della Centrale dei rischi che peraltro riguardano solo gli affidamenti superiori a 150 milioni). Un'altra possibilità è data dal fatturato dell'azienda, così come emerge dall'ultimo bilancio disponibile; nel caso di consociate di grandi gruppi, per le quali la garanzia implicita della casa-madre viene ritenuta rilevante, il riferimento potrebbe essere al fatturato consolidato, così da evitare di imputare al segmento delle piccole imprese controparti che possono essere valutate compiutamente soltanto alla luce di informazioni prettamente qualitative.

Le soglie dimensionali assegnate ai diversi segmenti dovranno comunque essere periodicamente riviste, a evitare che, per effetto della crescita economica o anche soltanto dell'inflazione, si produca un progressivo "drenaggio" di nominativi verso le fasce superiori. Un simile fenomeno porterebbe con sé lo spopolamento di alcuni sottoportafogli e la confluenza nello stesso segmento di controparti non sufficientemente omogenee.

Riscontri empirici

Quanto contano i diversi segmenti (articolati per tipologia e per dimensione) nel portafoglio di una media banca italiana? Non è facile fornire una risposta univoca, e tuttavia è possibile, attraverso l'analisi dei dati del sistema bancario, pubblicati dalla Banca d'Italia, tratteggiare qualche indicazione di massima sulla rilevanza dei clienti privati, delle imprese, del comparto *small business*.

Figura 1.1.1
Struttura degli impieghi delle banche italiane



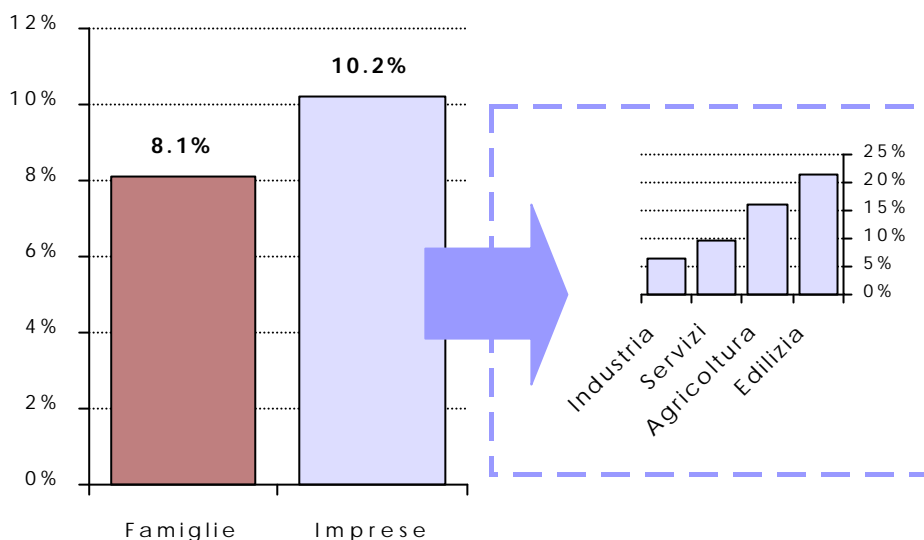
Fonte: Banca d'Italia (2000). Nota: impieghi a residenti.

La figura 1.1.1 presenta la ripartizione percentuale (in base agli importi) dei finanziamenti erogati dalle banche italiane, articolati per settore di attività della controparte. Il dato del 1997 è per certi versi più significativo, perché antecedente ad una riforma dei criteri di classificazione che ha sensibilmente ridotto la rilevanza delle imprese individuali². Come si vede, alle imprese strutturate in forma di società o quasi-

² Fino al maggio 1998 rientravano in questo gruppo, oltre alle imprese individuali in senso stretto, le società di persone, semplici o di fatto, con meno di 20 addetti. La definizione vigente dal giugno 1998 comprende

società fa capo una buona metà degli impieghi; tutt'altro che marginale risulta, tuttavia, anche il ruolo delle famiglie (circa un quinto dei volumi totali) e delle piccole imprese. All'estremo opposto, appare significativo anche il ruolo della pubblica amministrazione (composta all'80% da prestiti a amministrazioni locali) e degli enti finanziari non bancari (assicurazioni, società di leasing, factoring, credito al consumo).

Figura 1.1.2
Incidenza delle sofferenze rettificata³ sugli impieghi



Fonte: nostre elaborazioni da Banca d'Italia (2000)

La figura 1.1.2 fornisce invece un'indicazione di massima circa il diverso grado di rischiosità delle varie tipologie di controparti (imprese e famiglie). Rispetto al mercato retail, la clientela corporate si contraddistingue per un tasso di sofferenze mediamente più elevato (dovuto anche alla maggior durata delle procedure di recupero crediti⁴); al suo interno, i settori contraddistinti da controparti di dimensione unitaria più sostenuta (come l'industria) appaiono meno vulnerabili a fenomeni di insolvenza. Più spiccato è invece il tasso di sofferenza evidenziato dal settore agricolo o da quello delle costruzioni⁵.

1.1.3 Un possibile schema di segmentazione

La figura 1.1.3 riporta un possibile schema di segmentazione della clientela, articolato secondo le variabili quali-quantitative richiamate nel paragrafo precedente.

soltanto le imprese individuali in senso stretto e le società semplici o di fatto con non più di cinque addetti. Ne consegue che la vecchia classificazione risulta maggiormente aderente ai criteri di segmentazione enunciati nella prima parte di questo paragrafo.

³ Sul concetto di sofferenza rettificata, cfr. il capitolo 1.2.

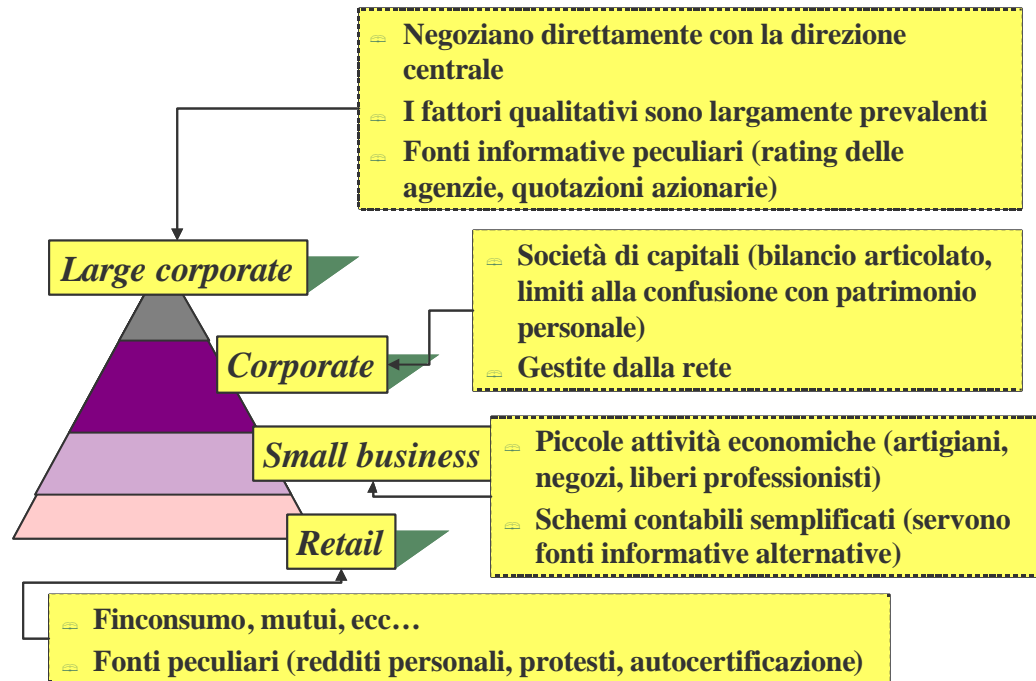
⁴ Se ci si limita a considerare il flusso di nuove sofferenze (rettificate) registrato nel 1999, per entrambi i settori esso risulta pari al 1,8% degli impieghi vivi in essere all'inizio anno.

⁵ Le "imprese" della figura 1.1.2 includono società, quasi società e imprese individuali. Queste ultime, tuttavia, risentono di un'incidenza delle sofferenze sugli impieghi sensibilmente superiore alla media (circa il 23,5% contro il 10,5% in termini di sofferenze non rettificata, un dato non strettamente paragonabile con i valori della figura, ma comunque eloquente).

In particolare, la clientela d'impiego è stata divisa in fasce contraddistinte da un numero di controparti via via crescente e da erogazioni medie sempre meno elevate; ciò è stato fatto senza alcuna pretesa di stabilire un benchmark valido per qualsiasi banca, ma utilizzando criteri di segmentazione abbastanza simili, nella sostanza, a quelli già adottati da diversi istituti di credito italiani⁶.

Figura 1.1.3

Un possibile schema di segmentazione



Large corporate

Il comparto large corporate è costituito da società di capitale, non necessariamente di diritto italiano, con fatturato superiore ai 500 miliardi; si tratta di controparti che, d'abitudine, negoziano direttamente con la direzione centrale della banca, e per le quali sono sovente disponibili fonti informative peculiari, come il rating di una o più agenzie indipendenti o l'evoluzione dei multipli di borsa. La loro analisi può essere affidata ad un gruppo di rating accentrato presso il servizio crediti, ma funzionalmente distinto dalle strutture di *line* che seguono il rapporto commerciale con il cliente. Pare consigliabile classificare in questo comparto gli enti pubblici non assistiti da un'esplicita garanzia statale o i consorzi di progetto costituiti per la realizzazione di infrastrutture o la partecipazione a gare di appalto (il cui merito creditizio non può essere valutato in base ai risultati già conseguiti, ma dipende esclusivamente dalle prospettive di profitto future).

Corporate

Il comparto corporate è formato da società di capitali con fatturato superiore ai 3 miliardi, di diritto italiano, la cui gestione fa capo, di norma, alle strutture periferiche (filiali o grandi "centri corporate" distribuiti a maglie larghe sul territorio di riferimento della banca).

Small business

Il comparto small business raggruppa le piccole società di capitale (fatturato inferiore ai 3 miliardi) e tutte le altre forme di attività economica (artigiani, società di persone, società di fatto, professionisti, associazioni, negozianti, mediatori, ecc.). Si tratta di

⁶ Danielis (2000), p. 85, tratteggia le caratteristiche di una segmentazione della clientela d'impiego utilizzata dal gruppo Unicredit Italiano, che tiene conto della numerosità delle esposizioni, e insieme della loro eterogeneità. Presso San Paolo - IMI, invece, i sistemi di rating sono differenziati per tipologia di cliente (tre fasce di fatturato) e per settore di attività (settore manifatturiero, edile, agricolo e dei servizi), come documentato da Scalerandi (2000), p. 64.

rapporti seguiti dalle singole filiali, presso le quali non è sempre agevole mantenere separati i profili commerciali da quelli di analisi del merito creditizio. Di conseguenza, risulterà importante poter disporre, nel presidio di questo particolare segmento di mercato, di strumenti di *rating* semiautomatico sufficientemente oggettivi (come quelli che verranno presentati nel capitolo 1.3) e di una struttura accentrata di controllo che riesamini, a campione, le analisi prodotte dalle singole dipendenze.

Retail

Il comparto *retail*, infine, riunisce le persone fisiche (famiglie consumatrici) beneficiarie di finanziamenti al consumo, scoperti di conto corrente orientati alla gestione della liquidità familiare (fido massimo inferiore ai 10-20 milioni), mutui rivolti all'acquisto o alla ristrutturazione di immobili d'abitazione. L'importo, relativamente modesto, di queste erogazioni (unito alla presenza di garanzie reali per le operazioni di ammontare maggiore) rende plausibile l'adozione di strumenti di controllo automatico (modelli statistici, griglie di scoring, ecc.), eventualmente implementati da terze parti e incorporati in un software di analisi automatica dei dati.

Nel seguito di questo manuale, pur non abbandonando l'intento di proporre una metodologia di controllo del rischio di credito valida per l'intero portafoglio di impieghi di una banca, ci si concentrerà in particolare sull'analisi del segmento imprese e, segnatamente, del comparto *corporate*.

Ciò risponde all'esigenza di ancorare il discorso, quanto più possibile, a situazioni concrete, supportate da esempi numerici. Peraltro, il *corporate* appare, da più punti di vista, il segmento più delicato e complesso: da un lato, infatti, l'elevata numerosità delle controparti non consente un approccio "caso per caso", né un'analisi diretta dei singoli rischi da parte dei responsabili della funzione crediti (possibile, invece, nel caso delle imprese di grandi e grandissime dimensioni); dall'altro, l'importo dei finanziamenti in gioco è tutt'altro che trascurabile e può rendere assai pesanti le conseguenze di un cattivo sistema di controlli, soprattutto in presenza di "ondate" di insolvenze in particolari distretti industriali o catene di imprese.

1.1.4 Segmentazione e *master scale*

A conclusione di questo capitolo, dedicato alle peculiarità dei diversi segmenti in cui può scomporsi il portafoglio crediti, ci pare importante ricordare, per converso, un fattore comune da non trascurare.

Dal rating alla
probabilità di
insolvenza

Per quanto imperniata su variabili, ragionamenti, dati e strutture organizzative differenti, l'analisi dei singoli mutuatari è infatti sempre riconducibile all'assegnazione, ad ogni cliente, di una probabilità di insolvenza che ne fotografa, nel modo più oggettivo possibile, le prospettive di successo e la resistenza a possibili scenari avversi⁷.

In altri termini, anche se il merito di credito di una famiglia o di una grande impresa va misurato secondo procedure, strumenti, metodologie, scale di giudizio diverse, il risultato ultimo dell'analisi dev'essere sempre lo stesso. Si tratta della semplice risposta alla (difficile) domanda: "dati 100 clienti come questo, quanti onoreranno il debito e quanti, al contrario, risulteranno insolventi?"

E' allora necessario che i diversi strumenti sviluppati dalla banca per i vari segmenti di clientela possano essere tutti riportati su una griglia omogenea (la cui unità di misura sarà costituita dalla probabilità di default assegnata ai diversi "gradini" delle scale di rating utilizzate nell'analisi dei differenti comparti).

Il concetto di
master scale

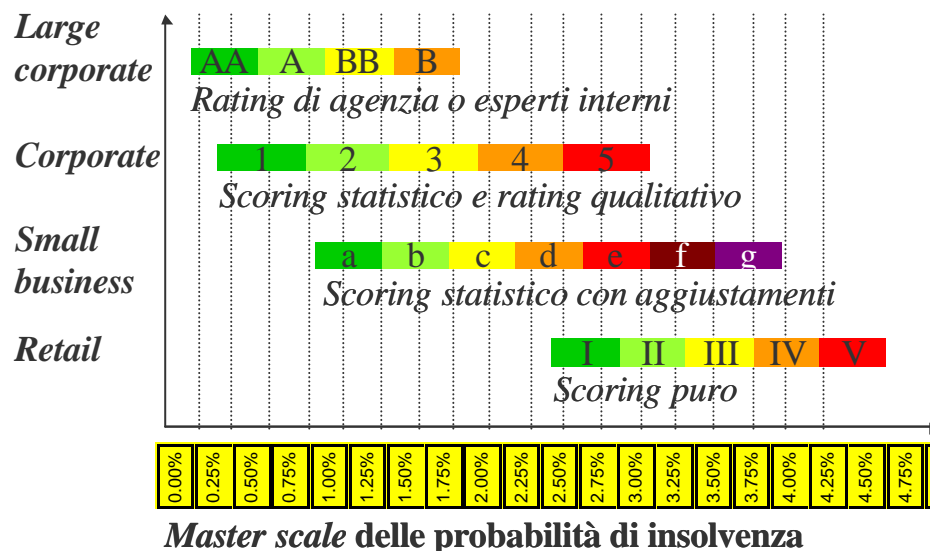
Il concetto è visualizzato dalla figura 1.1.4: nella parte alta compaiono i sistemi di rating messi a punto dalla banca nei confronti di varie tipologie di controparti (diversi per fonti informative, metodologie, dati e classi di merito); nella parte bassa è evidenziata la "scala maestra" (*master scale*) valida per tutti i sistemi di rating, una scala che traduce i giudizi propri dei singoli sistemi in un linguaggio comune, associando ad ognuno una

⁷ Cfr. capitolo 1.2.

probabilità di insolvenza⁸. Nell'esempio riportato in figura (che ha soltanto valore indicativo), un privato con rating "I" incorpora una probabilità di default compresa tra il 2,5% e il 3%, ed è quindi assimilabile a una piccola impresa con rating "c" o "d", o ancora a una controparte *corporate* classificata in classe 5. La scala utilizzata per le grandi imprese, invece, non prevede un gradino di rischio paragonabile, visto che la qualità delle controparti maggiori è, storicamente, più elevata.

Figura 1.1.4

Master scale delle probabilità di insolvenza



Alimentare la master scale

Stabilire questa "associazione" tra le etichette utilizzate nel rating e la relativa frequenza attesa di default può non essere semplice, né immediato, soprattutto quando i sistemi di rating in uso presso una banca sono basati principalmente sull'esperienza e articolati su giudizi fortemente qualitativi ("creditore eccellente", "creditore affidabile", "creditore sostanzialmente affidabile", ecc.).

Ovviamente, questo collegamento può essere stabilito per via empirica: osservando, nel tempo, le frequenze di default associate ai diversi gradini nei vari sistemi di rating. In alternativa, è possibile cercare di stabilire una corrispondenza tra i sistemi di rating usati all'interno della banca e quelli in uso presso le agenzie di rating, e fare riferimento alle probabilità di default calcolate da queste ultime⁹. Infine, determinate tecniche di scoring statistico (cioè di assegnazione, per via automatica, di un punteggio che esprime la qualità del prenditore) consentono di associare a ogni score una stima della probabilità di insolvenza, che tenga conto della qualità media del portafoglio crediti della banca; si tratta comunque di stime abbastanza imprecise, che andranno sostituite, col tempo, con le frequenze ricavate dall'esperienza.

Sistemi di rating prodotti da terze parti

Il collegamento dei sistemi di rating alla *master scale* rappresenta, in ogni caso, un problema rilevante, che non può essere eluso o aggirato, se non si vuole compromettere la possibilità di valutare il portafoglio impieghi in modo globale e di pervenire ad una misura di rischio complessivo affidabile e completa. Per questo motivo, nel decidere se acquistare all'esterno una procedura di rating dedicata a un dato segmento di clientela (ad es. prestiti al consumo, mutui, small business) occorre

⁸ Sul concetto di master scale, cfr. anche Scalerandi (2000).

⁹ Questa prassi, nota come "mapping" è ricca di possibili controindicazioni. In primo luogo, è utilizzabile solo se un sottoinsieme non trascurabile dei clienti della banca riceve un rating pubblico dalle agenzie; in secondo luogo, anche così non è detto che i giudizi della banca e quelli dei raters esterni rispondano agli stessi criteri e alle stesse finalità. Per approfondimenti, cfr. Tracey e Carey (1998) e (sulle differenze tra rating di agenzia e rating bancari) il capitolo 1.4 di questo manuale.

valutare con grande attenzione la possibilità di tradurre i suoi giudizi in probabilità di insolvenza. Un software di scoring incapace di generare, in modo documentato e affidabile, una probabilità di default è infatti destinato a diventare un corpo estraneo all'interno del sistema di credit risk management della banca, e a rivelarsi un investimento poco duraturo e scarsamente redditizio.