

TUTELA DEL CREDITO: IL PUNTO DELLA SITUAZIONE

Sintesi dei principali interventi nel primo rapporto annuale Unirec su servizi per la tutela del credito

A cura della Redazione
Credit Village Magazine

Come anticipato nello scorso numero, torniamo ad occuparci dell'evento UNIREC dedicato all'analisi dei debiti degli italiani. In questo numero dopo il resoconto dei lavori della giornata, pubblichiamo un approfondimento dedicato ai diversi interventi.

STATO DELL'ARTE DEL RECUPERO IN ITALIA

*Oreste Vidoli, Direttore del Department
Customer Recovery di Unicredit Group*

Da tempo ormai il termine "recupero crediti" è diventato fuori moda. I professionisti del settore non si voltano più se si sentono chiamati e definiti, operatori di recupero crediti. Come in tutte le storie di successo, nella cultura, nella moda, nello sport e così anche nell'economia, le parole sono lo specchio di ciò che viviamo e agiamo tutti i giorni nella società. La Parola, porta con sé, quando indovinata, il fascino della persuasione, una sorta di seduzione che aiuta a convincere il prossimo e a vincere anche le sfide impossibili.

Prendo forza e fiato da tanti anni di esperienza nel settore bancario, dove l'arte di redigere una normativa, vista in superficie può apparire tutt'altro che frutto della

creatività. Eppure, ho visto cose più creative in auna normativa bancaria che in un film di François Ozon. Qualche esempio: la Ristrutturazione del Credito che diventa "Remanagement"; la Classificazione a Soferenze che diventa Incaglio Revocato; la Moratoria che diventa Azione recupero Crediti avanzata.

Come vedete, con gli esempi ho cercato di rimanere nel nostro ambito di interesse, per introdurre un altro grande cam-



Oreste Vidoli, Unicredit Group

DA TEMPO ORMAI IL TERMINE
"RECUPERO CREDITI" È
DIVENTATO FUORI MODA. I
PROFESSIONISTI DEL SETTORE
NON SI VOLTANO PIÙ SE
SI SENTONO CHIAMATI E
DEFINITI, OPERATORI DI
RECUPERO CREDITI

TUTELA DEL CREDITO: IL PUNTO DELLA SITUAZIONE

IN UNA MANCIATA DI ANNI ABBIAMO ASSISTITO AD UNA VERA RIVOLUZIONE NEL NOSTRO SETTORE, TRAINATA DALLA “QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE (E SOCIALE)” GUIDATA DA INTERNET E DALLA TELEFONIA MOBILE

biamento lessicale dal sapore seduttivo, il Recupero Crediti che diventa Tutela del Credito. Ed è vero, recuperare un credito è ed è sempre stata un'attività determinante per il motore produttivo del Paese, ma solo dieci anni fa, o non lo sapevamo o non avevamo il coraggio di dirlo e tantomeno di dircelo tra di noi addetti ai lavori. In una manciata di anni abbiamo assistito ad una vera rivoluzione nel nostro settore, trainata dalla “quarta rivoluzione industriale (e sociale)” guidata da internet e dalla telefonia mobile. Faccio parte della generazione che, quando aveva i “pantaloni corti”, lavorava con la carta e le Persone. Ai tempi mal sopportavo la carta ma adoro, come oggi, le Persone. Ho avuto la possibilità di avere al fianco i migliori consulenti sul mercato, che in fatto di affabulazione e gestione della comunicazione e delle parole non hanno nulla da invidiare a un premio Oscar e quasi Nobel come

Roberto Benigni. Da queste esperienze professionali ed umane ho imparato ad essere professionalmente “laico” e a capire che la “best practice” non dipende mai solo dai Processi e dalle Procedure ma soprattutto dalla Passione delle Persone, come Benigni appunto, immaginatevi un suo monologo recitato da un attore senza Pathos.

Nelle fasi di transizione epocali, dobbiamo essere sempre pronti e tesi alla crescita e all'innovazione, anni fa andava di moda la frase “se non ti distingui ti estingui”, è ad effetto ma porta in sé molto di vero anche nel nostro lavoro. Il più grosso pericolo, quando cerchiamo di distinguerci (o di non estinguerci) è quello di perdere l'equilibrio. Saper stare in equilibrio sui nostri veri punti di forza, senza confonderli con l'autocompiacimento, l'eccessiva sicurezza, questa per quanto difficile da perseguire, per un Manager è un'opzione vincente.

Ho visto Aziende per la Tutela del Credito che faticavano a stare al passo coi tempi, e ne ho viste tante che innovavano velocemente, al pari dei concorrenti, al ritmo delle richieste ed esigenze dei Clienti. Ma nello stare tutti i giorni sul campo con i miei colleghi e con i Partner esterni, ho scoperto che a parità di innovazione, di tecnologia, di procedure, le Aziende vincenti erano sempre quelle che sapevano stare più vicino alle loro Persone, ancor prima che al loro Cliente.

Una delle leve che viene utilizzata dai Manager delle Aziende di settore, che ho conosciuto personalmente, è la Formazione e il lavoro di comunicazione sull'autostima, l'impegno di togliere alle Persone l'etichetta del Recupero Crediti, provocando un vero cambiamento culturale.

Ho il piacere di conoscere tanti imprenditori che davvero tutti i giorni creano fatti concreti per una crescita e un cambiamento nelle loro Aziende e nell'Associazione di Categoria.

Ed è anche grazie a loro che nel corso degli anni abbiamo attraversato un sen-

tiero accidentato ma emozionante, che ci ha portati con fatica dagli: “spezza pollici”, esattori, recuperatori; ai: Negoziatori Crediti **Problematici**, Agenti di Tutela del Credito. Da addetti improvvisati e orientati solo alla provvigione, a Professionisti consapevoli del valore nel tempo dei loro Clienti.

Nella direzione di un dipartimento che comprende un importante numero di Persone provenienti da differenti esperienze professionali e dislocate su tre poli territoriali, ho imparato che ogni giorno nel campo della Tutela del Credito, si impara qualcosa, dai Professionisti interi ed esterni e dai Clienti morosi. Ascoltare le Persone che fanno un lavoro duro e stressante, sentire e capire le reazioni dei Clienti in difficoltà è come intrecciare le proprie idee e convinzioni in una fitta rete di segnali ed impulsi che inducono a valutare sempre nuovi scenari e a ricercare soluzioni coerenti.

Per le Aziende di Tutela del Credito, circa il 25% dei costi è assorbito dal Personale, si tratta di un patrimonio e non di un “costo”, un valore cruciale che può condurre al successo. Vi porto un piccolo aneddoto, all'interno del Dipartimento in cui lavoro, abbiamo avuto un turn over manageriale significativo nell'ultimo anno nel settore della “door to door collection”, temevo problemi nel raggiungimento degli obiettivi, nella stabilità dei progetti e della linea di governance delle Aziende esterne. In re-

HO VISTO AZIENDE PER LA
TUTELA DEL CREDITO CHE
FATICAVANO A STARE AL PASSO
COI TEMPI, E NE HO VISTE
TANTE CHE INNOVAVANO
VELOCEMENTE, AL PARI DEI
CONCORRENTI, AL RITMO
DELLE RICHIESTE ED ESIGENZE
DEI CLIENTI

altà il vecchio motto “fare di una difficoltà un'opportunità” si è rilevato ancora una volta vincente, la disponibilità ad accogliere nuovi punti di vista ci ha consentito di ricevere feedback positivi su impostazioni preesistenti e suggerimenti costruttivi su progetti in corso, tutto questo ci ha rafforzati ed arricchiti. I nuovi manager sono stati di stimolo all'assunzione di nuove responsabilità per i manager più senior del Dipartimento che hanno così potuto rivedere e rivalutare l'importanza strategica del loro business, accogliendo e proponendo alcune innovazioni di processo e di organizzazione interna.

Credo che l'esigenza di una profonda regia quotidiana, impegni tutti gli imprenditori di successo nel settore della Tutela del Credito. Il lavoro con i nostri Partner esterni risulta particolarmente vincente quando si crea una reale prossimità, con i vertici aziendali ma soprattutto con gli Addetti che operano per la soluzione dei micro-problemi, con gli Agenti che si muovono

HO IL PIACERE DI CONOSCERE TANTI IMPRENDITORI CHE DAVVERO TUTTI I GIORNI CREANO FATTI CONCRETI PER UNA CRESCITA E UN CAMBIAMENTO NELLE LORO AZIENDE E NELL'ASSOCIAZIONE DI CATEGORIA. ED È ANCHE GRAZIE A LORO CHE NEL CORSO DEGLI ANNI ABBIAMO ATTRAVERSATO UN SENTIERO ACCIDENTATO MA EMOZIONANTE, CHE CI HA PORTATI CON FATICA DAGLI: “SPEZZA POLLICI”, ESATTORI, RECUPERATORI; AI: NEGOZIATORI CREDITI PROBLEMATICI, AGENTI DI TUTELA DEL CREDITO

sul territorio fra mille difficoltà. Capire le difficoltà dei nostri Partner di outsourcing e lavorare al loro fianco per superarle, diventa una sfida che, se vinta, fa la differenza fra raggiungere risultati importanti e rimanere nella mediocrità.

Ma c'è un punto davvero importante che tocca tutti noi che operiamo nella Tutela del Credito, un punto che dobbiamo comprendere ed interpretare con velocità e sensibilità, si tratta del “valore aggiunto collaterale” che questo lavoro può portare allo sviluppo delle imprese e del sistema produttivo. Entrare in contatto con un Cliente moroso consente in realtà di avvantaggiarsi di un effetto “alone” che virtualmente non siamo ancora riusciti a capitalizzare a pieno: raccogliere informazioni utili e concretamente utilizzabili volte a comprendere meglio chi sia il Cliente, lo scenario in cui opera, e soprattutto se e dove abbiamo sbagliato a dargli credito, se e dove abbiamo sbagliato a tentare di recuperarlo in modo non efficace. **Quando un nostro cliente usa un nostro prodotto o servizio per uno scopo a noi sconosciuto, lì si nasconde una nuova prateria di innovazione di prodotto e di processo.**

CREDITO ALLE FAMIGLIE: MERCATO E SCENARI

Valentino Ghelli, *Presidente Assofin*

Nell'ultimo decennio si è registrata in Italia una consistente crescita dei crediti alle famiglie che, sul totale dei finanziamenti erogati a famiglie ed imprese, sono passati dal 35% del 2000 al 43% nel 2010, anno in cui risultano composti per un 23% da mutui per acquisto di abitazioni, per l'8% da credito al consumo e per il restante 12% da altri prestiti (fonte: Banca d'Italia).

Esaminando gli andamenti più recenti (fonte: Osservatorio Assofin) si rileva come l'attività del comparto del credito al consumo abbia registrato nel 2010 ancora un calo rispetto all'anno precedente,



Valentino Ghelli, *Assofin*

pari a -5,3%, anche se sembra superato il picco negativo toccato nel 2009 (-11,3%). Il 2010 si chiude in positivo per i prestiti personali (+0,1%) e per gli “altri finanziamenti finalizzati” (+4,7%), segmenti sui quali diversi operatori hanno rinnovato attenzione e investimenti. Mostrano invece un calo i finanziamenti finalizzati all'acquisto di auto e moto (-11,4%), i prestiti contro cessione del quinto dello stipendio/pensione (-13,8%) e quelli veicolati tramite carte rateali/opzione (-5,4%). I dati ad oggi disponibili relativi ai primi mesi del 2011 mostrano come il mercato si trovi ancora in una fase di sostanziale stagnazione: la variazione complessiva delle erogazioni del primo trimestre, pur collocandosi in territorio negativo (-3,3%), risulta però meno pesante di quella registrata nel corso dell'ultimo trimestre 2010 (-5,6%). Il settore dei mutui immobiliari erogati alle famiglie risulta invece, nel corso del 2010,

CREDO CHE L'ESIGENZA DI UNA PROFONDA REGIA QUOTIDIANA, IMPEGNI TUTTI GLI IMPRENDITORI DI SUCCESSO NEL SETTORE DELLA TUTELA DEL CREDITO

TUTELA DEL CREDITO: IL PUNTO DELLA SITUAZIONE

L'ATTIVITÀ DEL COMPARTO DEL CREDITO AL CONSUMO ABBIA REGISTRATO NEL 2010 ANCORA UN CALO RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE, PARI A -5,3%, ANCHE SE SEMBRA SUPERATO IL PICCO NEGATIVO TOCCATO NEL 2009 (-11,3%). IL 2010 SI CHIUDE IN POSITIVO PER I PRESTITI PERSONALI (+0,1%) E PER GLI "ALTRI FINANZIAMENTI FINALIZZATI" (+4,7%), SEGMENTI SUI QUALI DIVERSI OPERATORI HANNO RINNOVATO ATTENZIONE E INVESTIMENTI

in decisa ripresa. I dati dell' "Osservatorio Assofin sul credito immobiliare alle famiglie consumatrici" mostrano un recupero rispetto al 2009, con una evoluzione positiva dei flussi finanziati pari a +8,7%. Sono ancora gli "Altri mutui" a mostrare il ritmo di crescita più elevato (+11,5%), ed in particolare i mutui per sostituzioni o surrogazioni introdotti dalla Legge Bersani. I mutui per acquisto tornano in territorio positivo (+7,5%) dopo le contrazioni negli anni più acuti della crisi economico-finanziaria. L'evoluzione positiva del comparto, trascinata dalla componente relativa agli "Altri

mutui", è confermata dai dati di mercato relativi al primo trimestre 2011 (+5,1%).

In generale l'indebitamento delle famiglie italiane rimane ancora inferiore rispetto ai principali paesi europei. Nel 2010 il debito delle famiglie italiane risulta pari a circa il 66% del reddito disponibile contro un 98% registrato nell'Area Euro. La porzione di reddito al servizio del debito è di poco inferiore al 10%

Gli indicatori del rischio di credito registrano, sia nel consumo che nei mutui, una sensibile crescita nell'ultimo biennio, quale diretta conseguenza della crisi economica internazionale, che ha avuto un impatto negativo anche in Italia sul reddito reale disponibile delle famiglie e sui livelli di occupazione. Da qualche mese si osserva però una attenuazione nella crescita dei dati di rischio.

In merito alla segmentazione della clientela, l'elemento di novità più significativo registrato nell'ultimo periodo concerne la crescita dei finanziamenti erogati agli stranieri residenti in Italia. A fronte di una incidenza degli stranieri residenti pari al 7% del totale della popolazione italiana, nel 2010 sia i crediti al consumo che i mutui immobiliari concessi a stranieri sono risultati superiori al 5% del totale dei finanziamenti erogati.

LA RIFORMA DEL MERCATO DEL CREDITO AL CONSUMO

L'attività di credito al consumo, già da tempo assoggettata ad un numero rilevante di norme, che compongono un quadro estremamente pervasivo, sarà a partire dal corrente esercizio profondamente riorganizzata dall'avvenuta emanazione del D.L. 141 del 13 Agosto 2010, che modificherà profondamente il mercato sia sul fronte della domanda che sul fronte dell'offerta. Sul fronte della domanda le principali innovazioni derivano dal recepimento col D.L. 141 della **Direttiva in materia di credito ai consumatori** n. 2008/48/CE; le nuove regole, che trovano pratica attuazione a

IN GENERALE L'INDEBITAMENTO DELLE FAMIGLIE ITALIANE RIMANE ANCORA INFERIORE RISPETTO AI PRINCIPALI PAESI EUROPEI. NEL 2010 IL DEBITO DELLE FAMIGLIE ITALIANE RISULTA PARI A CIRCA IL 66% DEL REDDITO DISPONIBILE CONTRO UN 98% REGISTRATO NELL'AREA EURO

partire dal 1° Giugno 2011, contengono una serie di nuove norme principalmente a tutela dei consumatori, tra le quali si ricorda: l'introduzione di un periodo di 14 giorni entro il quale il consumatore potrà recedere dal contratto senza fornire spiegazioni e senza spese, un principio di responsabilità sussidiaria del finanziatore per eventuali inadempimenti del fornitore di beni e servizi, l'obbligo di fornire al cliente in fase precontrattuale informazioni secondo un modello standardizzato a livello europeo, accompagnato da "adeguati chiarimenti", la modifica delle regole di calcolo del TAEG, nuove disposizioni di trasparenza ed altro ancora.

Sul fronte dell'offerta, il D.L. 141, ha inoltre attuato la nuova **Disciplina in materia di agenzia in attività finanziaria e di mediazione creditizia**, con nuove e più stringenti regole per svolgere l'attività di agenzia finanziaria e di mediazione creditizia, e la nuova **Disciplina degli intermediari finanziari**; entrambe le discipline troveranno completa applicazione entro

IL SETTORE DEI MUTUI IMMOBILIARI EROGATI ALLE FAMIGLIE RISULTA INVECE, NEL CORSO DEL 2010, IN DECISA RIPRESA

il prossimo anno.

L'adozione delle nuove norme rappresenta quindi una ulteriore opportunità per un mercato che mantiene un potenziale elevato. Una maggiore professionalità di tutti gli operatori, maggiore trasparenza, regole chiare e tutele per i consumatori sono le basi su cui potrà fondarsi un ulteriore ciclo di sviluppo, sano e sostenibile, del credito al consumo e più in generale del credito alla famiglia in Italia.

TELEFONIA: UN RECUPERO INTELLIGENTE.

Luciano Lentini, *Customer Credit & Collection Manager di H3G*

Nell'ambito delle società telefoniche esistono 2 tipologie di processi di recupero del credito: quello che riguarda il cliente con i servizi ancora attivi (collection process) e quello che riguarda i clienti post disattivazione del servizio (litigation process).

Il primo processo parte al momento della conoscenza del mancato pagamento della prima bolletta telefonica. I primi contatti con il cliente non sono rivolti al mero recupero del credito ma hanno soprattutto una funzione di caring del cliente, in quanto si cerca di capire le motivazioni che hanno portato al mancato pagamento.

In questa fase assumono una funzione molto importante le informazioni comportamentali del cliente, che determinano sia il tipo di approccio che la tipologia del processo di collection da seguire. **La collection**, infatti, può risultare determinante a recuperare il cliente qualora il mancato pagamento sia legato ad una sorta di sofferenza o insoddisfazione verso il gestore telefonico.

Terminata questa prima fase, il processo assume sempre più caratteristiche di credito, anche se rimane sempre il duplice obiettivo di recuperare sia l'importo

aperto che il cliente.

Dopo uno o più contatti con il cliente si procede alla sospensione del servizio e, successivamente, alla disattivazione del contratto.

Proprio per le caratteristiche evidenziate la gestione della collection è svolta prevalentemente con risorse interne; anche il ricorso all'outsourcing viene fatto attribuendo sia obiettivi di credito che di recupero della clientela.

Man mano che il processo di collection avanza, le informazioni comportamentali assumono una rilevanza sempre inferiore, mentre ricoprono sempre più importanza le informazioni creditizie sul cliente.

Post disattivazione dei servizi si avvia il processo di Litigation.

Quest'ultimo è oggi orientato esclusivamente al recupero del credito ed è svolto con il mero ricorso a contratti di outsourcing, retribuiti con provvigioni sul recuperato.

Su questo punto è fondamentale specificare che le Utilities, rispetto alle società Bancarie e Finanziarie, dispongono di minori informazioni in quanto non hanno la possibilità di accedere a centrali rischi di natura creditizia.

Così come per la Collection, anche in



Luciano Lentini H3G

IN MERITO ALLA SEGMENTAZIONE DELLA CLIENTELA, L'ELEMENTO DI NOVITÀ PIÙ SIGNIFICATIVO REGISTRATO NELL'ULTIMO PERIODO CONCERNE LA CRESCITA DEI FINANZIAMENTI EROGATI AGLI STRANIERI RESIDENTI IN ITALIA

questo caso arricchire il proprio patrimonio informativo è necessario per poter variare le proprie strategie adattandole ai mutamenti del mercato. Allo stesso modo, parte delle informazioni del processo di collection potrebbero essere utili alle società di recupero crediti per diversificare e ottimizzare le proprie azioni.

Oggi, nell'ambito degli incarichi di recupero crediti del processo di litigation, vi è una contrattazione che vede le società mandanti orientate alla percentuale di recupero attesa (con costi ridotti) e le società mandatarie orientate a ottenere il maggior compenso provvigionale (con minori investimenti).

Ognuna delle parti in causa tende a custodire gelosamente le proprie informazioni sui clienti.

Uno scambio strutturato di queste informazioni permetterebbe di raggiungere entrambi gli obiettivi (più recupero e più provvigioni). Le società mandanti avrebbero la possibilità di utilizzare le informazioni dell'attività di recupero per aggiornare le proprie strategie e operare una maggiore segmentazione della clientela e le società mandatarie potrebbero ottimizzare i propri investimenti aumentando la marginalità ed ampliando il proprio mandato con altre attività (sapere di una mutata condizione finanziaria del cliente può permettere di rivalutare lo stesso anche da un punto di vista commerciale).

In conclusione, ottenere un patrimonio informativo dei clienti in ogni fase del

TUTELA DEL CREDITO: IL PUNTO DELLA SITUAZIONE

PUÒ RISULTARE DETERMINANTE A RECUPERARE IL CLIENTE QUALORA IL MANCATO PAGAMENTO SIA LEGATO AD UNA SORTA DI SOFFERENZA O INSODDISFAZIONE VERSO IL GESTORE TELEFONICO

processo di credito è fondamentale per diversificare le proprie strategie. Questo permette di legare tutte le azioni dei processi creditizi rendendo l'intero ciclo del credito come un unico flusso circolare dove il processo successivo trae spunti da quello precedente.

Per esempio, le informazioni creditizie ottenute in fase di acquisizione possono guidare (insieme alle informazioni comportamentali) il processo di collection; quest'ultimo può fornire indicazioni al processo di litigation che, a sua volta, può guidare le strategie di credito in acquisizione (magari fornendo informazioni sulla mutata situazione di un cliente gestito in litigation).

Quando il processo è gestito con un partner esterno allora lo scambio di informazioni con quest'ultimo è fondamentale per condividere le strategie e fare in modo che il suo mandato si amplii automaticamente ad altre attività che possono non

essere di recupero crediti anche se legate a questa attività.

Questa esigenza è condivisa da molti anche se, a mio giudizio, stenta ancora a decollare. Lavorare in questa direzione porterà a migliori risultati e ad una più ampia fidelizzazione nel rapporto tra società mandanti e mandatarie.

CASE HISTORY: GE CAPITAL INTERBANCA

Marco Turco, *Collection Leader*
GE Capital

Del gruppo GE Capital Interbanca, di recente costituzione, fanno parte le società finanziarie della General Electric in Italia, partendo da Interbanca, ultima acquisizione da Santander, e ricomprendendo le aziende di factoring, leasing strumentale e leasing automobilistico.

La struttura del recupero crediti della parte flow business è composta da un Collection Leader, a cui riportano funzionalmente i Collection Managers di ogni singola entità giuridica. Nello staff è presente una figura di Collection Intelligence preposto al monitoraggio, alla reportistica ed alla supervisione di nuovi progetti.

L'attività di recupero si svolge principal-



Marco Turco Ge Capital Servizi Finanziari

OGNUNA DELLE PARTI IN CAUSA TENDE A CUSTODIRE GELOSAMENTE LE PROPRIE INFORMAZIONI SUI CLIENTI

mente in tre fasi progressive:

telefonia, visita domiciliare e azione legale (penale e civile).

Oltre al personale interno (complessivamente 70 unità), nel settore leasing vengono utilizzate ormai da anni con successo Società di Recupero Crediti esterne iscritte all'UNIREC, con copertura nazionale con mandato di fonìa e/o domiciliare.

Il flusso d'interazione prevede contatti giornalieri fra i Team Leader delle due parti, con informazioni e risoluzione di problemi, reportistiche settimanali ed incontri mensili finalizzati all'analisi dei risultati e delle strategie da adottare.

La condivisione degli obiettivi, la giusta remunerazione, gli adeguati schemi incentivanti uniti alla elevata professionalità di tutti gli operatori, hanno permesso di raggiungere ottimi risultati anche nel periodo di crisi. Le relazioni sono consolidate ed i partner esterni possono essere considerati, a ragione, parte importante ed integrante della nostrac organizzazione.

CRISI & COLLECTION STRATEGY: UN FLASH NEL CONSUMER FINANCE

Samuele Roncati, *Responsabile Direzione Recupero Crediti Fidelity S.p.A. SOCIETE GENERALE GROUP*

Crisi economica e indebitamento sono accomunati da problematiche addebitabili sia a eventi esogeni che cause endogene del sistema.

I fattori **esogeni** sono ben noti allorché il crack finanziario determinatosi a ottobre 2008 col fallimento della Lehmann & Brothers innescò lo tsunami finanziario e poi la crisi economica enfatizzata da un marcato calo dei consumi.

Questi, con la parallela assunzione di com-

portamenti caratterizzati da una propensione prudentiale all'indebitamento da parte dei consumatori hanno messo in crisi un sistema già caratterizzato da **criticità endogene**.

Infatti la policy progressivamente selettiva da parte degli enti eroganti ed il restrin-

gimento dei criteri assuntivi del rischio in fase di selezione della clientela e di concessione del credito si accompagnano ad una situazione di preesistente debolezza del sistema ove una precedente politica miope non ha consentito di verificare criticità che logoravano il mercato del credito

al consumo: infatti negli anni in cui questo mercato presentava crescite progressive anche a due cifre non ci si preoccupò per nulla di verificare che tale dinamica alle sue radici era affetta da un vizio grave poiché il mercato cresceva sì, ma a indebitarsi erano sempre gli stessi clienti.

Non si assisteva ad una cattura di nuove fasce di clientela da parte del credito al consumo ma erano sempre gli stessi nominativi che progressivamente si indebitavano con più operazioni e per importi sempre più crescenti.

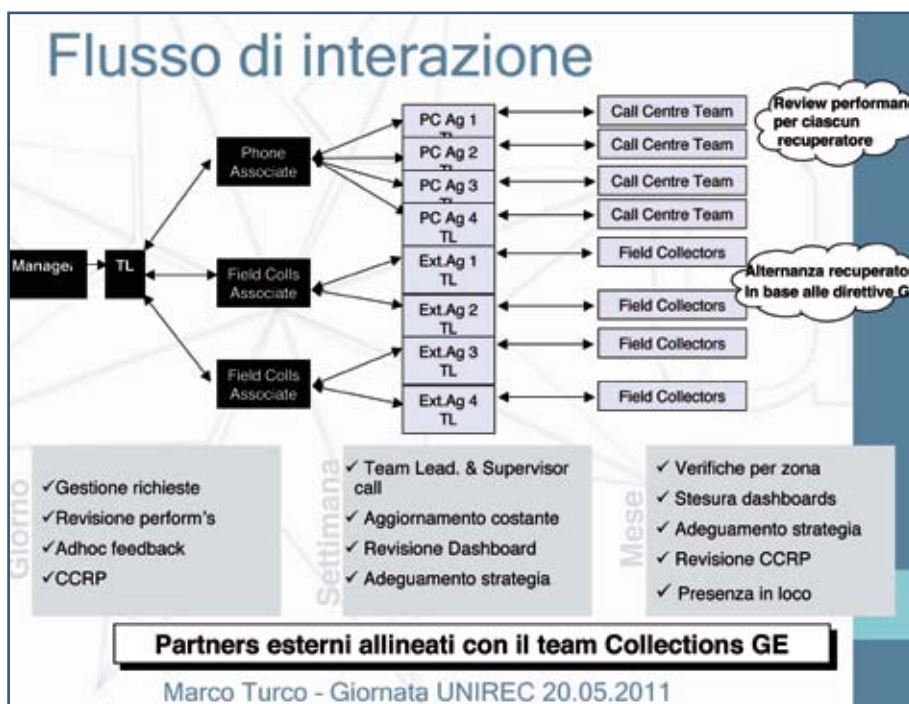
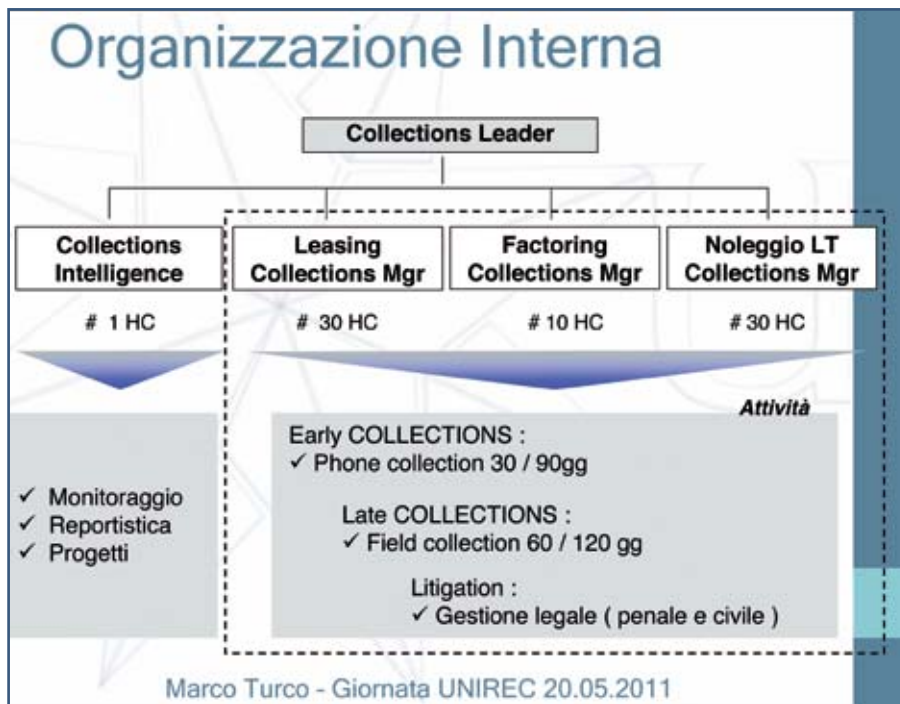
Al verificarsi della crisi con l'inversione del ciclo economico la debolezza del sistema ha trovato le più drammatiche manifestazioni.

Si aggiunga che la riduzione dei crediti in essere determinata dalla caduta del fatturato, ha determinato per un semplice effetto causale di dinamica matematica un peggioramento a livello qualitativo degli impieghi: progressivamente il portafoglio dei crediti in essere si svuota delle operazioni regolari che a fine del piano di ammortamento cessano con la relativa estinzione mentre restano i crediti incagliati il cui peso specifico viene ad assumere valori tendenti all'incremento rispetto agli outstanding.

Ulteriore aspetto caratterizzanti gli ultimi 3 anni è l'accentuamento della caratteristica di **Microcredito** che caratterizza il Credito al Consumo.

Quindi abbiamo 2 fenomeni inversi: diminuzione dell'erogato e aumento del numero dei pezzi, con una logica conclusione aritmetica che è quella della riduzione del valore per ogni singola operazione, passata infatti dagli € 543 del I° trimestre 2009 agli € 458 del corrente anno.

Tutto questo va aggiunto alla secolare debolezza degli strumenti processuali messi a servizio delle esigenze di tutela del credito la cui inefficienza incentiva, ulteriormente, il creditore alla ricerca di soluzioni alternative di natura stragiudiziale.



TUTELA DEL CREDITO: IL PUNTO DELLA SITUAZIONE

NELLA EARLY COLLECTION INFATTI LA NECESSITÀ DI INTERVENIRE A LIVELLO DIAGNOSTICO NEI CONFRONTI DELLA CLIENTELA HA CAUSATO INTERVENTI NELL'OTTICA DELLA SEGMENTAZIONE DELLA STESSA

Ecco che questa criticità genera e sempre più genererà l'opportunità di scelte che facciano confluire la gestione del portafoglio incagliato in un'ottica di esternalizzazione dell'attività di recupero scegliendo strade dirette alla fruizione dei servizi messi a disposizione dalle imprese operanti nel settore della gestione crediti.

Policy di gestione innovative sono state studiate al fine di presidiare il settore dei crediti anomali governando l'attuale ciclo economico sfavorevole.

Nella early collection infatti la necessità di intervenire a livello diagnostico nei confronti della clientela ha causato interventi nell'ottica della segmentazione della stessa, isolando gli insolventi indebitati anche a livello di sistema, individuando i recidivi, cioè coloro che tornano in delinquency dopo una precedente espe-

rienza conclusasi positivamente, enunciando il self cured, cioè i ritardatari cronici che comunque dopo una breve insolvenza da soli e senza interventi esterni sanano la propria posizione.

Si tratta di analisi che in passato non venivano fatte e che oggi sono il quotidiano nei laboratori finanziari.

Altro intervento si è fatto nelle modifiche degli iter di recupero anticipando il trattamento, intervenendo immediatamente al manifestarsi del ritardo, e quindi aumentando il numero dei clienti trattati con un conseguente incremento del lavoro per gli outsourcers.

Si sono cambiati i sistemi valutativi di recupero, una volta valeva il recuperato sull'affidato, oggi si sono introdotte nuove variabili, come una valutazione in funzione della % di pratiche movimentate con incassi, o il criterio del cash-balance trattato.

Si sono parimenti incentivati strumenti alternativi al recupero classico, scegliendo strategie nell'ottica della ristrutturazione/rifinanziamento del debito.

Nella late collection si sono adottate

specifiche di debt waiver su fasce di portafoglio suscettibili di soluzioni transattive stragiudiziali.

Nell'ambito dei rapporti con gli outsourcers si è dato un peso rilevante alla valutazione dell'adeguamento dei volumi alle capacità gestionali, mentre anche nella relazione col cliente-debitore, si è lavorato nella direzione di rendere trasparenti i rapporti con lo stesso allorché lo si assegna in gestione ad un nuovo soggetto che in qualità di mandatario all'incasso agisce in nome e per conto del creditore mandante.

UNO SCAMBIO STRUTTURATO DI QUESTE INFORMAZIONI PERMETTEREBBE DI RAGGIUNGERE ENTRAMBI GLI OBIETTIVI

BENCHMARK ULTIMI 18 MESI.

Abbiamo voluto valutare il termometro della crisi andando a verificare le redemptions nell'ambito dell'attività di recupero su un campione che rappresenta il portafoglio del 53,6% dei players operanti nel settore del credito al consumo.

La misurazione attiene le curve di recupero dopo 3 mesi e 6 mesi dall'ingresso della pratica in collection a far tempo dal maggio 2009 e fino all'ottobre 2010. Siamo partiti da una % di successo dopo 3 mesi di gestione del 52,3% di maggio 2009 per arrivare al 55,6 dell'ottobre 2010, mentre la curva relativa del periodo "6 mesi" oscilla dal 63,3% al 66,9%, il che denota come conseguenza che nonostante le problematiche attuali e la congiuntura negativa a livello di sistema ci sia stata una sostanziale tenuta con redemptions stabili/in crescita, e ciò grazie all'adozione di interventi specifici adeguati.



Samuele Roncati, Responsabile Direzione Recupero Crediti Fidiitalia (all'epoca del convegno)

soluzioni in linea con la scelta di incentivare vie alternative alla tutela giudiziale del credito con campagne