

Studio Carlo Luigi Ciapetti
18° CONVEGNO SUL RISCHIO BENE NEL LEASING
Il rischio bene nel leasing, in Italia

Hotel Albani - Firenze - 18 Ottobre 2007

Dinamiche da considerare nel ricollocamento dei cespiti

Paolo Lorenzoni

L&S Consult Srl - Rexale Srl - Alea USA Inc

Cosa si intende per gestione di un bene da insolvenza ?

Si intende prendere in carico il bene - o i beni - costituente il cespite (un veicolo, un macchinario, un impianto complesso) per venderli ed abbattere così la perdita derivata dal mancato pagamento dei canoni del contratto di cui il bene rappresenta il fulcro nonché l'unica motivazione di esistenza.

Questa attività è oggettivamente molto più onerosa ed insidiosa delle situazioni tradizionali in cui si interviene per recuperare un credito.

Più onerosa perché, come è facile immaginare, ci si trova nella condizione di dover provvedere a recuperare il bene (smontandolo, trasportandolo, immagazzinandolo, ricommercializzandolo) e provvedere successivamente a rivenderlo, a volte anche prescindendo dal suo effettivo valore di mercato.

Più insidiosa perché se alla base di questa operatività non c'è una attentissima pianificazione, i costi possono superare il ricavo, incrementando – a volte anche significativamente - la perdita già acclarata nella fase di risoluzione del contratto.

Ci sono tre modi con i quali le società di leasing gestiscono oggi il problema cespite: in *housing*, in *servicing parziale*, in *servicing totale o outsourcing* (che, in ultima analisi, è un *housing* utilizzando il *pro-soluto*: una acquisizione totale a valore percentuale predefinito del contratto in sofferenza, con tutte le criticità connesse ed ivi incluso anche il cespite).

Del centinaio circa di società di leasing presenti in Italia, un 30% circa risulta utilizzare l'*housing*, un 20% circa il *servicing parziale* ed il restante 50% circa l'*outsourcing*.

Le aziende di *servicing* cui le società di leasing si possono rivolgere per questo servizio - o meglio per questa serie di servizi - sono oggi pochissime: è forse l'unica nicchia di mercato nella quale ci sia un prestatore d'opera ogni venti richiedenti.

Le ragioni di questa situazione ? La principale è senz'altro l'altissima specializzazione richiesta perché ad un'azienda attrezzata per questo tipo di lavoro si richiede una molteplicità di competenze, tutte in sinergia tra loro: legale, finanziaria, tecnica, logistica e commerciale. Imprescindibile, inoltre, il possesso di un'ampia esperienza maturata sul campo. Tutte queste caratteristiche insieme sono assai rare e rendono estremamente difficoltosa la costruzione di un *servicing* realmente affidabile.

Mentre fino a 20 anni fa in questo settore di servizio al leasing veleggiavano una ventina di operatori, per lo più piccole realtà locali, oggi il campo si riduce a pochi soggetti ai quali le

innovazioni – in primo luogo la qualità dei processi richiesta da Basilea 2 e gli imponenti cambiamenti strategici avvenuti nel mondo del leasing - impone una qualificazione, se non addirittura un ripensamento totale di mezzi e sistemi.

Va poi tenuto presente che l'attività centrale di un buon servicing è rappresentata dal recupero materiale del cespite, finalizzato alla sua vendita successiva che, è anche inutile sottolinearlo, è stata fino ad oggi per la società di leasing l'unica fonte autentica e immediata di recupero di liquidità.

Le tecniche di ricommercializzazione dei cespiti attraverso un utilizzo sempre più ampio e selettivo delle nuove tecnologie multimediali di diffusione dell'informazione di vendita, devono però tenere conto di nuovi fattori fra i quali, non certo ultimo, il fatto che dalle stesse società di leasing provengono a volte segnali diversi anche se volti in una sola direzione.

L'attenzione, infatti, non è più puntata solo sul cespite ma si allarga all'iter totale della posizione, in un processo procedurale che pur finalizzandosi in una vendita materiale di beni concerne anche il miglior esito di recupero della posizione stessa, richiedendo un ineccepibile e documentato passaggio a perdita, laddove non si proceda verso il contenzioso, per l'escussione auspicabile del residuo o laddove anche quest'ultimo passaggio fallisca.

In questo senso è la buona e attenta esecuzione delle fasi di precontenzioso, sottese alla centralità dell'elemento "cespite", che sancisce il miglior esito dell'eventuale fase di contenzioso oppure di evitare le inutili, e talvolta molto gravose, spese annesse a quest'ultimo step.

La valutazione delle potenzialità commerciali di un bene alla stipula rileva quindi una grande importanza ed a questo, per esempio, ha ben provveduto il nostro ospite Carlo Luigi Ciapetti con la creazione del servizio "OK Repo" che da la valutazione dei "pro" e dei "contro" di un'azione di asporto di un cespite.

Oltre a questo, hanno una grande importanza, già nella primissima fase di sofferenza, i sopralluoghi tecnici mirati a stabilire la reale potenzialità dell'azienda insolvente, il reperimento di dati, indirizzi e recapiti (giusti e attuali) di azienda, soci e garanti, la canalizzazione di tutti i dati in un unico contenitore; ovviamente serve una assoluta meticolosità nei rilievi ed una completezza delle relazioni, in primis di quelle negative ma anche di quelle cosiddette "tombali" ossia a chiusura.

E' tutto questo complesso universo che oggi deve raccogliere il concetto di "ricollocaimento del cespite". E quindi la parola d'ordine non è più "ottenere il massimo recupero dalla vendita" ma bensì "pianificare attentamente tutto il ciclo volto al recupero del credito": il ricollocaimento del cespite sarà perciò solo l'ultimo anello di una procedura molto articolata, assolutamente importante ma non l'obiettivo finale.

Le procedure di re-marketing strategico, i portali super specializzati, la diffusione internazionale delle reti di vendita - fondamentali oggi per la distribuzione di tecnologia - sono importanti ed efficaci solo se supportate da strutture in grado di capire le reali esigenze globali del processo per la gestione della situazione di sofferenza.

Se da una parte il mondo bancario dovrà ristrutturarsi in funzione delle nuove direttive - che di fatto poi rappresentano più una nuova filosofia di lavoro che un freddo diktat - nella stessa maniera anche l'indotto dovrà riqualificare in alto i propri processi quotidiani. Un cenno in questo senso lo dà peraltro anche la nuova legge fallimentare che, in qualche modo e dopo anni di assoluta estraneità, accenna adesso anche al contratto di leasing.

Per il ricollocamento dei beni in senso stretto - ma più opportunamente per una buona gestione complessiva del cespite e dei crediti esistenti - occorre a nostro avviso una robusta e moderna struttura commerciale a valle, una buona struttura tecnica a monte e una buona struttura logistica a fianco.

Credo che delle tre solo la seconda possa ipoteticamente esistere all'interno di una società di leasing, a prescindere dai numerosi e rilevanti problemi a ciò connessi come il reclutamento difficile, la formazione assai complessa, la necessità di una informazione permanente, la indispensabile ridondanza delle figure e delle esperienze per evitare i rischi di assenze o di turnover, la pericolosità di pressioni aziendali indebite, la gestione complessa ed i costi molto elevati.

Ma credo anche che una quarta struttura sarà imprescindibile negli anni a venire: quella assicurativa, che rappresenterà per le società di leasing la chiusura del cerchio ed il raggiungimento dell'obiettivo di pianificazione totale del credito; al momento non sussistono tuttavia le condizioni di profittabilità per una società assicuratrice che andasse a coprire questo genere di rischio .

Concludendo, ritengo che si passerà in modo graduale ma inesorabile da un'ormai superata situazione di gestione in *housing* delle sofferenze, ad una più aggiornata gestione totale in *outsourcing*, attraverso la attenta qualificazione delle procedure di controllo. Ritengo anche che nei tempi successivi, con la condivisione delle curve di degrado dei beni costituenti i cespiti e con la realizzazione di idonee polizze assicurative, si giungerà a chiudere il cerchio intorno ad un *sistema leasing* nuovo e in linea coi tempi.

Attraverso questo auspicabile protocollo definitivo il *sistema leasing* potrà - almeno per un buon numero di anni - riconsolidare le proprie radici, approcciando nuove opportunità anche in ordine a una propria diretta quotazione nei comparti borsistici più opportuni.