

**Studio Carlo Luigi Ciapetti**  
**20° CONVEGNO SUL RISCHIO BENE NEL LEASING**  
*Il Leasing, al tempo della crisi*  
Hotel Albani - Firenze - 15 Ottobre 2009

**L'andamento attuale dei mercati secondari**

*Paolo Lorenzoni – L&S Consult e Rexale*

La crisi che sta attraversando il nostro mondo è innegabilmente epocale ed ancora una volta la affrontiamo in questo Convegno. Personalmente ritengo che alla sua base ci sia stata, con tutte le sue quasi infinite modalità di attuazione, la rivoluzione elettronica che, al pari della rivoluzione industriale di inizio secolo, ha prodotto cambiamenti di grandi proporzioni.

Fra questi anche un cambiamento economico che, inevitabilmente, sarà negli anni assimilato ad una modificazione culturale.

Il sistema di mercato occidentale, basato sulla centralità del ruolo degli USA, vacilla sotto i colpi di economie a basso costo e forte sviluppo (Cina e India in testa, poi altri quali il Brasile ) ma anche sotto i colpi di stati e sistemi, agguerriti concorrenti, proprietari su larga scala delle fonti di energia (Paesi arabi e frazionamenti nazionali della ex Unione Sovietica) che, con esse, tengono sotto scacco le vecchie economie. I centri di potere cambiano e rapidamente.

La globalizzazione dei processi fa poi il resto: l'azzeramento di spazi e tempi significa produrre competitivamente, e a volte anche poco lealmente, a tutto svantaggio del nostro sistema produttivo e delle nostre imprese.

Purtroppo, senza peraltro voler entrare in una materia che è soprattutto politica, vorrei osservare che la democrazia ed i diritti umani, non rispettati in molti dei Paesi di fresca industrializzazione (Cina in testa), oltre ad un costo etico hanno anche un costo economico che viene interamente pagato dai Paesi le cui tradizioni civili obbligano al rispetto di questi valori. Senza la condivisione delle regole internazionalmente stabilite il sistema economico seguiterà a restare assolutamente sbilanciato, certamente non in nostro favore.

Essere "in regola" significa far pagare troppo i beni ed i servizi rispetto alla concorrenza internazionale di questo tipo specie quando sussistano difformità importanti fra i sistemi fiscali dei vari Paesi nell'ottica di una gestione più o meno oculata della cosa pubblica. Paesi come l'Italia, intesa come "sistema impresa", vengono annientati. Di fatto così è stato e ormai non da poco.

Venendo però al tema specifico di questo mio intervento, i numeri parlano chiaro: il sistema bancario e i suoi ambiti paralleli, fra cui quello del leasing, operano in condizioni di palese recessione. Me lo confermano i vari incontri da me avuti dall'inizio del 2008 con le strutture direttive delle diverse società di leasing, nei quali ho registrato un timore ai limiti dello sgomento al pensiero di flussi di ritorno imponenti, difficilissimi sia da prevedere che da gestire.

E non solo. I problemi di bilancio e di aggiustamento dei "numeri" da presentare nei vari consigli di amministrazione - anche in ragione degli acquisti, delle cessioni e delle macrofusioni avvenute in questo periodo - non ha certo aiutato nello smaltimento delle pratiche in sofferenza e dei cespiti in giacenza. Il riassetto dei ruoli strategie e delle competenze ha poi fatto il resto, producendo un ulteriore rallentamento nella gestione complessiva dei flussi di ritorno.

Ma, in pratica, cosa sta succedendo verosimilmente ora ?

La notevole contrazione nel numero e nella consistenza delle imprese, che ha caratterizzato soprattutto la micro e la piccola impresa, sta toccando anche nicchie un tempo virtuose, come il settore immobiliare e il settore nautico.

Dal nostro osservatorio, che fa capo a vari interlocutori leasing di diverse dimensioni operative, notiamo da circa due anni un progressivo aumento, numerico e percentuale, delle pratiche affidateci in gestione con un forte incremento dei beni da ritirare, sia per il numero che per la rilevanza del loro “valore storico”. Purtroppo, stando ai dati di prospettiva, ciò tenderà ad aumentare.

Se ci si pone la domanda “Cosa può fare una società di leasing per difendersi da un'ondata di ritorni di beni così consistente ?” la risposta non può essere che una sola: “Lavorare da subito sulla *qualità dei processi di gestione del cespite* stesso”.

Ovviamente, in un mercato come quello descritto, ciò non potrà prescindere dall'utilizzo di personale interno preparato e di strutture esterne altamente qualificate, che abbiano un'esperienza legale, tecnica, commerciale e logistica non più del solo mercato nazionale ma anche e soprattutto dei mercati internazionali. Strutture operative di questo tipo, per riuscire ad acquisire anche direttamente le grosse moli di beni e impianti in ritorno nei prossimi anni, dovranno essere ben connotate sui nuovi mercati internazionali: il nostro gruppo, ad esempio, ha creato bacini importanti di richiesta di tecnologia nei Paesi a più alta capacità di sviluppo attraverso accordi con vari partner internazionali ed attualmente è in grado di portare qualsiasi impianto ovunque per il mondo, aggiornandolo, implementandolo ed adattandolo alle esigenze di qualunque richiedente.

Appare, infatti, a mio avviso di fondamentale importanza la disponibilità di una struttura “in housing” specializzata e dedicata o di più strutture in “outsourcing” di alto livello, in grado di poter offrire, con una presenza costante, le migliori e più effettive garanzie di un risultato il più positivo possibile, accompagnando con competenza la società di leasing loro cliente alla soluzione più conveniente per ogni specifico problema.

Bisogna però fare molta attenzione perché si tratta di materia del tutto nuova e, come accade in questi casi, i “falsi profeti” che prospettano “soluzioni immediate ed eccellenti” tendendo solo a trarre profitto, con facili speculazioni sulla mancanza di competenza specifica altrui, spuntano come i funghi dopo una giornata di pioggia in un autunno caldo come questo...

La propria fiducia non deve quindi essere accordata né per simpatia (i truffatori sono sempre simpatici, se no chi potrebbero truffare ?) né per referenze consolidate in anni nei quali la crisi era assai lontana anche solo dal profilarsi: le referenze devono essere oggi solo quelle più recentemente acquisite, reali e dimostrabili. Risultati, da verificare scrupolosamente, in termini di

- costi ed abilità nei rimpossessamenti extra giudiziali
- velocità negli interventi con attenzione all'intero processo
- conoscenza della materia, anche in ambito legale
- possibilità, reale e non millantata, di smaltire ogni cespite, che si tratti di un impianto o di una macchina, che sia piccolo o grande, che sia facile o difficile da vendere.

Ciò impone alla società di leasing una attenta analisi dei possibili partner, quanto più possibile meticolosa, spersonalizzata, disinteressata alla emersione dell'uno o dell'altro possibile partner, basata su campioni di affidato assolutamente omogenei, non spezzata in segmenti e quindi ad un partner che si ponga come responsabile dell'intero processo

Un suggerimento che mi sento di poter dare è poi quello di estendere l'attività della partnership a tutta la filiera, ossia all'intero processo che va dai primi accenni di sofferenza fino all'archiviazione della posizione. Penso, infatti, che una vera "ottimizzazione" dei processi relativi alle sofferenze possa concretizzarsi solo in una "visione complessiva" delle stesse e non a loro più o meno piccole porzioni.

Parallelamente, dovrà esserci un'attenzione marcata verso la soluzione complessivamente migliore, trascurando le volontà – in questo contesto del tutto erronee – di vantaggi economici che si concretizzano spesso nella richiesta di mille o duemila Euro in più dalla vendita di un macchinario che finiscono col bloccare - a tutto danno del risultato finale, a volte anche di centinaia di migliaia di Euro ! - l'operatività successiva, trascurando la corretta applicazione della "due diligence".

Lo "scopo" deve diventare un obiettivo assoluto, portando il baricentro del percorso su una vendita veloce del bene che apra la via all'immediata possibilità di escussione del residuo, alla possibilità di veloce aggressione di eventuali garanzie reali e, "last but not least", al conseguimento del beneficio fiscale che potrebbe derivare da un corretto, o meglio "ineccepibile", passaggio a perdita delle posizioni con idonei requisiti.

Tutto questo si chiama ottimizzazione.

Tutto questo si chiama pianificazione preventiva.

Tutto questo si riassume in una sola parola: "Qualità".

Mi si perdoni questa enfasi finale ma è mia ferma convinzione che da questa parola né voi, società di leasing, né noi, società di processo in outsourcing, potremo più prescindere in futuro.

>>><<<