

# **ETHICAL CREDIT**

## Aid to Pay: un passo avanti

Luigi Bordini

Copyright © 2018 Luigi Bordini

All rights reserved.

ISBN: 9781977052315  
Independently published

A mia moglie Elisabetta



# INDICE

|  |            |
|--|------------|
| <b>Premessa</b>                              | <b>7</b>   |
| <b>Scenario dei pagamenti e criticità</b>    | <b>13</b>  |
| <b>L'Etica ci salverà</b>                    | <b>19</b>  |
| <b>Crescita etica e Crescita Sostenibile</b> | <b>25</b>  |
| Cos'è la Crescita                            | 33         |
| Cos'è l'Innovazione                          | 39         |
| Innovazione e Crescita                       | 41         |
| <b>L'Etica nel Credito</b>                   | <b>45</b>  |
| <b>I paradigmi dell'Ethical Credit</b>       | <b>53</b>  |
| <b>Cenni di Credit Management</b>            | <b>59</b>  |
| Capacità negoziale                           | 69         |
| La Fiducia nuova strategia                   | 75         |
| <b>Credit Inesigibili e NPL</b>              | <b>81</b>  |
| <b>Credit Innovation – AID TO PAY</b>        | <b>89</b>  |
| <b>NPL e Progetti Etici</b>                  | <b>97</b>  |
| <b>Sinergie fra Imprese in crisi</b>         | <b>105</b> |
| <b>Progetti Etici per Banche e Utilities</b> | <b>115</b> |
| <b>Assicurazione del Debito</b>              | <b>121</b> |
| Lira Italia                                  | 127        |
| <b>Note finali</b>                           | <b>133</b> |



# Premessa

Parlare di Etica, oggi, potrebbe apparire normale.

Perseguirla, invece, è doveroso.

E questo non tanto perché l'Etica rappresenta la ricerca di fattori quali "equilibrio" e "rispetto" a mio parere fondanti nei futuri percorsi di sviluppo ma perché l'Etica, ne sono convinto, potrà diventare un'inedita e in qualche modo inaspettata strategia di business.

L'Etica, nel prossimo futuro, potrà infatti rappresentare quell'elemento capace di conciliare il nostro innato istinto di crescita con la capacità di farlo realmente. Ovvero, perseguendo, innanzitutto, una continuità e una tutela dei sempre più delicati equilibri sociali, economici e naturali.

L'Etica, tuttavia, potrà divenire uno straordinario propulsore di business capace di offrire benefici non solo nei confronti della collettività ma anche di chi ne sarà promotore.

L'Etica, infatti, è ricca di **elementi di richiamo e fidelizzazione** di una vasta platea di utenti, cittadini e clienti, in una moltitudine di ambiti e aspetti sia di tipo

sociale e di vita pubblica sia riguardanti, appunto, il mondo produttivo, del lavoro, del business.

In un percorso avviato tempo fa volto a comprendere, e a disegnare, strategie attuative di quello che immagino sarà un vero e proprio ingresso trionfale dell'Etica, l'ambito su cui mi vorrei adesso soffermare riguarda il Credito e il Credit Management.

**L'Etica, dunque, inedito e straordinario propulsore di business che si impone nel mondo del Credito e nelle tematiche dei pagamenti attraverso una serie di rivisitazioni delle attuali metodologie e di una diversa e più moderna visione.**

L'obiettivo di questo mio lavoro è dunque quello di stimolare confronti costruttivi fra addetti ai lavori per provare a dimostrare come l'introduzione dell'Etica nel Credit Management potrebbe arricchire la funzione di elementi nuovi potenzialmente capaci di produrre tangibili benefici, sia alla funzione stessa – rafforzandola e allargando di fatto la sua stessa mission - e sia alla realtà (impresa o Banca) in cui è collocata.

Tuttavia, non potevo evitare, da italiano, di iniziare questo percorso attraverso un'analisi del tutto personalistica sull'attuale situazione economica e di quelle che ritengo essere le cause primarie di un momento non certo brillante, non solo sul problematico fronte dei pagamenti e del credito.

---



*L'Italia del dopoguerra ha avviato un ciclo economico virtuoso, spinto dalla voglia di meritato benessere.*

*Complici, uno straordinario slancio imprenditoriale e una capacità creativa e produttiva in grado di soddisfare egregiamente la domanda interna e un export sempre più attratto dal prestigio del Made in Italy.*

*Nonostante una poca attenzione alla competitività e un'eccessiva frammentazione produttiva, compensate, peraltro, da un costo del lavoro contenuto, da un giusto peso fiscale e da un sistema creditizio ben disposto a finanziare la ripresa, l'Italia economica appariva inarrestabile.*

*Nell'era del boom industriale c'era bisogno di tutto e si produceva di tutto.*

*Una classe politica responsabile garantiva, non senza qualche malumore, stabilità e condizioni favorevoli alla crescita.*

*Questo, nonostante un divario Nord-Sud che l'assenza di politiche di sviluppo e un assistenzialismo, divenuto clientelismo, non ha fatto altro che accentuare, favorendo l'ascesa delle mafie, anche finanziarie, forti di uno stato sempre più assente, come partner, ma sempre più presente, come esattore di una fiscalità famelica e fuori controllo.*

*Tutto ciò ha penalizzato fortemente il disegno di crescita italiano, infranto qualche decennio più tardi anche a causa di difetti divenuti ostacolanti e cambiamenti del mercato che non siamo stati capaci di fronteggiare e, probabilmente, nemmeno di capire.*

*L'Italia di oggi vive ancora grazie all'onda lunga di un'imprenditoria illuminata e di una classe politica che,*

*fintanto che ha fatto politica, è riuscita a garantire condizioni che permettevano di essere ottimisti, nonostante tutto.*

*Ma quanto può durare tutto questo?*

*Quanto manca all'ultimo atto di una lenta, inesorabile e colpevole disgregazione del glorioso Made in Italy e di uno stato sociale sempre meno garantista delle classi più deboli, sempre più affollate e sempre più indifese?*

*C'è il modo di invertire questo pericoloso trend o dobbiamo attendere passivamente che l'avvento dei cosiddetti trattati, o accordi di libero scambio (v. TTIP, CETA o analoghi) piuttosto che la rimozione dei dazi alla Cina (presto, "economia di mercato?) spianino del tutto la strada ai nostri nuovi "datori di lavoro"? Sperando poi che di lavoro, per noi, ce ne sia ancora.*

*Timidi segnali di ripresa stanno arrivando, quanto meno dai settori in cui riusciamo ad imporre le nostre capacità, ma l'Italia produttiva è come un pugile all'angolo che deve reagire con più grinta e più coraggio, se vuole sopravvivere.*

*Possiamo ancora farcela, allora, ma solo se impareremo a volerci più bene, a fare squadra e a sfruttare in pieno la nostra incredibile creatività.*

*Dobbiamo tornare ad attaccare smettendola di piangerci addosso, fronteggiando – tutti insieme - i colpi di “avversari” determinati ad invadere un Territorio ricco di tutto, ma duro a morire.*

---

## CARATTERE ITALIANO

*L'Italia è un paese con grandi virtù e grandi vizi; quello che facciamo, giusto o sbagliato che sia, lo facciamo bene!*

**POSSIAMO SCALARE LE VETTE IN OGNI ARTE E MESTIERE OPPURE SCIVOLARE NELLE INSIDIE DI UN MALAFFARE DILAGANTE, CONTAGIOSO, INDISTURBATO.**

*Un individualismo congenito è probabilmente la causa principe di atteggiamenti altalenanti, perfino contrapposti, funzionali e talvolta anche vittime di interessi personalistici legati all' "io" prima che al "noi". E, comunque, è sempre un "noi" - come persone - piuttosto che "noi" come società, civile o economica che sia.*

*Questo ci induce a gestire a scopi innanzitutto personali, o circoscritti alle "cerchie" parentali e di amicizie convenienti, ogni forma di "potere", anche di tipo politico, di cui disponiamo.*

*L'assenza di una visione unitaria ha favorito l'ascesa di una classe politica disinteressata ai problemi che è chiamata ad affrontare e che li ha perfino aggravati ad ogni maldestro e scoordinato tentativo di risolverli perché – inevitabilmente – continuano a prevalere le stesse*

*logiche personalistiche e clientelari con cui – ciascuno di noi – si muove nel suo piccolo o grande "mondo" quotidiano.*

*Serve però fiducia nei nostri valori ed un impegno più unitario se vogliamo che le condizioni di sostanziale benessere che ci hanno accompagnato in questi ultimi decenni non cedano il posto alle incertezze di una crisi globale non lontana a venire.*

*L'Italia deve rinascere puntando sulle cose che l'hanno resa grande e che si sono, via via, trasformate in limiti invalicabili nell'era di una globalizzazione che non lascia spazio all'orgoglio di chi vuole fare tutto da solo, o di chi è costretto a fare tutto da solo.*

*Per evitare allora che le stesse virtù foriere di successi passati si trasformino in difetti invalidanti dobbiamo impegnarci a superare un individualismo congenito che nell'era della globalizzazione sta diventando ostacolante.*

---

## **SCENARIO DEI PAGAMENTI E CRITICITÀ**

Come già accennato, io credo che tutto ciò che facciamo in Italia, lo facciamo con virtuosismo.

Non esistono mezze misure. O siamo bravi. Oppure no.

Fra le cose che purtroppo non funzionano vi è il tema dei pagamenti.

Una lunga serie di cause sistemiche determinano, o aggravano, questo fenomeno che ci vede fanalino di coda fra i paesi europei.

Qualche segnale di miglioramento non attenua uno scenario generale che evidenzia la necessità di cambiamenti poiché dovrebbe essere ormai chiaro che le metodologie e le procedure di sollecito e recupero del credito, attualmente in vigore, non stiano funzionando correttamente.

Non sono, cioè, riuscite ad attenuare una situazione che penalizza il sistema produttivo nazionale e ostacola la ripresa.

L'Italia è appunto uno dei paesi dell'area Euro che presenta le peggiori performances di pagamento, e

questo sia in ambiti industriali (pagamenti delle forniture) che in quelli privati (pagamenti di mutui e prestiti). Ed i segnali per il futuro non sono incoraggianti.

Giusto per riportare qualche dato significativo, in una classifica che analizza i ritardi di pagamento dei principali paesi europei (ne sono stati presi in considerazione 19), l'Italia si colloca al dodicesimo posto con solo il 35,9% dei pagatori puntuali.

Un ritardo di una vita rispetto alla Germania che ha più dell'89% di pagatori che rispettano i termini.

## **L'Italia è fanalino di coda nella classifica dei tempi di pagamento**

Ma il problema, se vogliamo, è ancora più accentuato.

Nella stessa classifica, infatti, l'Italia scivola al quattordicesimo posto, nell'analisi dei ritardi gravi, cioè quelli oltre 30 giorni, che, secondo Cribis, sono cresciuti esponenzialmente, registrando un funereo +129,1% rispetto al 2010.

Qualche recente segnale positivo, per quanto importante, non attenua uno scenario che merita forte attenzione e io credo qualche buona proposta di cambiamento.

Non stanno, cioè, emergendo miglierie significative, sul piano innanzitutto metodologico, capaci di attenuare una situazione aggravata, e in parte causata, da una congiuntura economica che, nonostante una buona ripresa dei settori trainanti, ha assottigliato - forse per sempre - una congrua parte del nostro sistema

produttivo.

Ad aggravare lo scenario, un credito concesso alle imprese con una (colpevole) troppa cautela da parte di un sistema bancario poco incline, e poco interessato, a finanziare la ripresa produttiva.

Crisi economica, dunque, cattive abitudini, poca liquidità, “credit crunch”, lunghezza e inefficacia delle procedure di recupero stanno generando un quadro fosco che mette a rischio, come un cane che si morde la coda, perfino la stabilità del mondo del Credito.

Ritardi di pagamento e sofferenze rappresentano una delle principali cause delle crisi aziendali in atto, ma anche di quelle bancarie; quest’ultime fortemente indebolite dall'imponente mole di NPL presenti nei loro bilanci che ha reso perfino necessaria la costituzione di appositi fondi (Atlante 1 e 2, ndr) a tutela delle Banche più esposte nei confronti di una sterminata platea di debitori insolventi.

E' quindi un momento in cui stanno emergendo in tutta la loro evidenza sia criticità e sia colpe, anche gravi.

E, tolte poco convincenti rassicurazioni provenienti dalle Istituzioni e dai principali organi di stampa, permane uno stato di allerta che richiede interventi e una forte attenzione.

## **La carenza di liquidità penalizza interi settori industriali**

E' però evidente, come già accennato, che le attuali metodologie di “recupero crediti” non siano più in grado di arginare la piaga dei mancati pagamenti e, per come stanno le cose, rischiano addirittura di aggravarla.

L'iter di recupero, stragiudiziale e, più ancora, quello giudiziale, prevedono infatti quello che ritengo essere un approccio sostanzialmente intimidatorio nei confronti dei debitori insolventi.

Non di rado, infatti, molte procedure appaiono come vere e proprie “aggressioni” che possono far capitolare i soggetti che già versano in uno stato di consolidata difficoltà.

Le metodologie di recupero, stragiudiziale e giudiziale, non fanno che indebolire ulteriormente le imprese in crisi e questo va a ridurre ulteriormente le possibilità di sanare le posizioni debitorie.

Tanto le azioni di recupero stragiudiziali quanto quelle giudiziali tralasciano, infatti, di considerare che se un'impresa – come spesso accade – è inadempiente a causa di una conclamata difficoltà (vanno ovviamente isolate le imprese che scelgono di ritardare i pagamenti o che accentuano ad arte il loro stato di crisi), certi atteggiamenti non fanno che indebolirla ulteriormente, con conseguenze spesso irreversibili.

Molte imprese sono infatti fallite – o rischiano di fallire - sfiancate da procedure legali e concorsuali lunghe e distruttive che vanno ad aggravare la loro situazione, accelerando uno stato di default (talvolta provocata in modo fraudolento, va detto...) che le spinge in un tunnel senza ritorno.

In realtà, purtroppo, nel tunnel non finiscono solo le imprese inadempienti ma anche gli stessi creditori che, nel tentativo (spesso maldestro o inappropriato) di salvare il salvabile, rischiano di azzerare ogni probabilità di incassare il loro denaro.

Io credo, quindi, che sia il momento di ragionare in



altri termini, provando cioè ad approcciare le problematiche in maniera nuova e differente.

Le insolvenze, a mio parere, sono paragonabili a virus e, come tali, si diffondono velocemente contagiando soggetti che ne contagieranno altri, ed altri ancora.

## **Le insolvenze sono come virus e devono essere combattute aiutando chi ne rimane contagiato**

I virus, appunto, vanno combattuti prestando soccorso a chi ne è stato contagiato e, nel contempo, facendo ogni sforzo per attaccare le cause che ne hanno consentito il proliferarsi.

E' dunque ingiusto, e del tutto inutile, prendersela con chi li ha contratti perché, a prescindere dalle sue più o meno gravi colpe o responsabilità, è pur sempre una vittima di qualcosa che sfugge alla sua volontà e che richiede una serie di azioni mirate e congiunte.

Nella gestione delle problematiche di pagamento l'approccio dovrebbe essere più o meno lo stesso ma, quasi inspiegabilmente, avviene l'esatto opposto perché chi è vittima di una crisi di liquidità subisce una sorta di aggressione da parte dei suoi partner, delle Banche e da una legislazione che sembra disegnata per annegare le imprese, anziché salvarle.

## **Le imprese in crisi vengono attaccate dai partner e dalle Banche**

E questo, con la medesima logica che potrei definire distruttiva, viene messo in atto dalle procedure concorsuali e fallimentari che sembrano disegnate con l'obiettivo di accentuare lo stato di crisi dei debitori (e, di conseguenza, dei creditori) penalizzando settori e filiere che dovrebbero, invece, essere sostenute e incentivate a crescere.

In questo scenario è difficile capire se qualcuno ne esca vincitore ma io credo che, in realtà, si stia perdendo un po' tutti.

---

## L'ETICA CI SALVERÀ

*Parlare di Etica in ambiti economici e di business può apparire fuori luogo.*

*Io penso invece che l'Etica, per come stanno le cose, potrebbe rappresentare un **nuovo e inaspettato fattore di crescita** anche nelle importanti e complesse tematiche dei pagamenti; trasformando un grande problema in una grande opportunità.*

---

### Cosa significa la parola Etica, specie se collocata in ambiti economici e di business?

Io credo che l'Etica sia l'impegno e la capacità di operare grazie all'introduzione di una cultura e di metodologie pensate per generare benefici estesi, ovvero nei confronti di tutti gli attori coinvolti, in un determinato scenario.

Andando così a tutelare l'integrità, il rispetto e la sopravvivenza, oltre che dei singoli, della collettività e dell'ecosistema (in questo caso, economico) di riferimento.

## **L'Etica è la ricerca di equilibrio e continuità, nell'interesse e a beneficio di tutti**

Tutela e crescita del gruppo, dunque.

E questa che potrei definire un'inedita "linea guida" potrebbe rivelarsi un vero e proprio fattore strategico, propulsivo di un nuovo percorso di crescita diffusa e duratura, grazie ad una maggiore stabilità di tutto il sistema economico.

Questo, per quanto possa apparire un'idea utopica, non ha nulla a che vedere con "il mondo che vorrei".

E' un modello di business.

### **Un modello quanto mai necessario non più per vincere su tutti, ma per vincere tutti**

Tuttavia, è da tempo che credo e che provo a trasmettere questo tipo di visione e cioè di una sempre più necessaria introduzione di un'Etica che trovi applicazione non solo in linea teorica o in ambiti generali.

Poiché io credo che, per quanto l'Etica possa ancora apparire una linea guida legata, ad esempio, ad uno sviluppo sostenibile e ad una necessaria sensibilizzazione delle persone nei confronti dell'Ambiente, giusto per citare un esempio fra i più significativi, dovrebbe fare finalmente ingresso anche nel business, nella gestione delle imprese, nel rapporto fra le imprese e, prima ancora, nel rapporto con i propri clienti.

Da qui, la spinta che mi ha portato ad introdurre questa visione, per me quasi una mission ormai, negli ambiti specifici del lavoro che svolgo da più di 20 anni, il Credit Management, impegnandomi così di definire un termine (Ethical Credit) che riuscisse nel difficile compito di esprimere una sorta di mix fra una filosofia e una serie di metodologie concrete.

Provando così ad unire aspetti apparentemente, e finora, quasi del tutto inconciliabili.

In passato, però, ho avuto spesso la sensazione che non fosse chiaro di cosa stessi parlando o, più ancora, che queste “teorie” – per quanto condivisibili sul piano concettuale – non fossero ritenute applicabili e, meno ancora, efficaci in ambiti lavorativi e di business.

Il problema, secondo me, è che siamo ormai abituati ad un’economia in cui ogni cosa debba generare benefici, o quelli che riteniamo tali, nel breve o nel brevissimo periodo.

Tralasciando di considerare, talvolta sorvolando con una certa superficialità, che gli obiettivi troppo ambiziosi e ottimistici di breve termine non di rado possono produrre effetti nocivi nel medio-lungo periodo.

Più ancora, io ho la sensazione che prevalga tuttora la falsa credenza *mors tua vita mea* che, specie nell’era della globalizzazione, non solo non ha più senso ma rischia di diventare un pericoloso boomerang verso coloro che, irresponsabilmente, la mettono ancora in atto.

Ma l’aspetto che mi ha dapprima sorpreso e poi spronato ad approfondire la tematica, fino alla decisione di scrivere questo documento, è una certa

diffidenza diffusa verso l'introduzione di logiche che, come accennato, potrebbero, e dovrebbero, essere invece accolte con positività ed entusiasmo; alla stregua di un "investimento" che – a fronte di un certo impegno iniziale – si ritiene in grado di generare benefici futuri.

L'aspetto curioso, quasi paradossale, è che una consolidata ritrosia verso certi argomenti non sembra dovuta a semplice diffidenza ma ad un sentimento diverso, perfino dannoso e controproducente.

E' giusto essere diffidenti verso un investimento che consideriamo rischioso, specie in assenza delle necessarie garanzie e assicurazioni.

Ma la reazione delle persone con cui mi sono trovato ad interagire è stata differente e più che di diffidenza si è trattato di stupore o perfino incredulità.

Mi chiedo allora come mai in molti seguitino a sostenere la necessità di introdurre valori e rispetto del prossimo e della collettività ma poi, nei fatti, non siano affatto convinti che tali elementi potrebbero produrre benefici concreti.

Pertanto, è ancora ampia, la platea di chi non crede nell'efficacia di metodologie inclusive e in qualche modo "altruiste".

Ed è per questo che si nota ancora un colpevole poco impegno a proporle e a trasferirle in ambiti lavorativi.

**Credo quindi nella necessità di una differente visione. E, cioè, nell'impegno ad abbandonare la falsa credenza che l'Etica, per quanto importante e attuale, voluta e sollecitata da sempre più persone, non possa essere una vera**

## **e propria strategia di crescita.**

Tuttavia, è curioso constatare che l'Etica è un concetto ormai onnipresente nelle scoppiettanti campagne Marketing di una moltitudine di imprese e operatori che non esitano a sbandierarla con una sorta di ingiustificato orgoglio.

## **L'Etica sarà presto un propulsore di business**

Io credo infatti che nel prossimo futuro l'Etica potrebbe, realmente, fare un ingresso trionfale - a condizione però che alle parole seguano i fatti - con grande soddisfazione di un pubblico progressivamente più sensibile e attento che la promuoverà da principio teorico a fattore vincente, capace cioè di produrre inaspettati benefici, anche di tipo squisitamente economico.

Vorrei quindi precisare che, per quanto mi reputeri una persona mossa da valori e principi, l'Ethical Credit non è solamente una visione etica del Credit Management ma, appunto, l'intento di introdurre nuovi e concreti elementi per elevare la funzione, anzi per promuoverla, **da funzione importante a funzione strategica.**

Per inciso, tengo però a sottolineare la necessità di ragionare seriamente sull'interrogativo se si possa continuare a crescere senza sostenibilità, anche economica.

Io credo fermamente, ormai, che la crescita futura non potrà più prescindere dalla concreta e massiccia introduzione dell'Etica.





## **CRESCITA ETICA E** **CRESCITA SOSTENIBILE**

C'è una storia che descrive bene la situazione. Parla di crescita (la continua ricerca della crescita) e parla di sostenibilità. E' il mito di Icaro.

Nell'isola di Creta il re Minosse aveva chiesto a Dedalo di costruire il labirinto per il Minotauro. Avendolo costruito, e quindi conoscendone la struttura, a Dedalo e suo figlio Icaro fu preclusa ogni via di fuga da Creta da parte di Minosse poiché temeva che ne avrebbero svelati i segreti. Vennero così rinchiusi nel labirinto.

Dedalo, allora, per conquistare la libertà costruì delle ali fatte di penne e le attaccò al suo corpo e a quello di suo figlio, con la cera.

Malgrado gli avvertimenti del padre, di non volare troppo alto, Icaro si fece prendere dall'ebbrezza del volo e si avvicinò troppo al sole; il calore fuse la cera facendolo cadere nel mare. Dove morì.

Questa storia suggerisce di non pretendere mai troppo e di non volare troppo in alto. Tuttavia, qualche anno fa il marketer Seth Godin ne ha rivisitato il senso; secondo lui il problema non è solo quello di volare troppo in alto ma anche quello di volare troppo in

basso.

Nella sua versione, infatti, c'è un rischio altrettanto presente costituito dal volare così vicini al mare da rendere umide le ali, e precipitare.

Dove sta la verità?

Probabilmente in mezzo. Come sempre.

Da una parte è vero che c'è bisogno di fare e di osare. Di non avere paura di inseguire traguardi ambiziosi e di impegnarsi al massimo per crescere.

D'altro canto, come insegna il senso comune e anche la storia di Icaro, bisogna stare attenti a non avvicinarsi al sole per il pericolo di bruciarsi le ali.

Questi però sono momenti difficili e io credo che non abbia senso non provare a volare alto per la sola paura dei rischi legati ad uno slancio eccessivo. O per una troppa ambizione.

In questi contesti economici è doveroso fare ogni tentativo per uscire da una situazione oggettivamente complessa e mutevole che comporta anche l'assunzione di inevitabili rischi.

## **Nonostante le buone intenzioni c'è ancora poca predisposizione al cambiamento**

Il più grande pericolo, infatti, per come stanno le cose, potrebbe essere quello di non averci provato, di non credere in un cambiamento possibile e, più ancora, di non sforzarci di trovare nuovi modi non solo per affrontare momenti di incertezza, come quello attuale,

ma per riuscire ad affrontare le difficoltà con proattività ed ottimismo.

Nelle sezioni successive provo allora a descrivere, se non a dimostrare, come un nuovo approccio alle tematiche di business e dei pagamenti, in particolare, potrebbe dare un concreto contributo alla ripresa o, quanto meno, alla riduzione di molte problematiche che la stanno ostacolando; verso una crescita più duratura e anche più sostenibile.

Ritengo doveroso fare un passo indietro, e cioè interrogarsi su cosa sia realmente la crescita poiché questo potrebbe aiutare innanzitutto a comprenderla, nel suo significato profondo e realistico, per poi impegnarsi a conseguirla.

Tenendo ovviamente conto degli scenari e delle problematiche, sociali ed economiche attuali. E, ancora di più, a quelle che riguardano il nostro paese (di cui faccio una breve e personalistica analisi).

---

*L'Italia produttiva è oggi vittima di nuove logiche di consumo che penalizzano i fatturati e le imprese, determinando la perdita di posti di lavoro e una crescente incertezza, sia da parte degli imprenditori sia da parte di molti giovani, disorientati e demotivati.*

*Peso fiscale e una lunga serie di problemi sistemici accentuati da un Euro che sta mostrando più limiti che opportunità peggiorano un quadro poco confortante, edulcorato da continue rassicurazioni, più o meno convinte e più o meno convincenti, da parte della solita politica miope ed egoista.*

*Tuttavia, più che la riduzione del PIL, che secondo differenti logiche potrebbe anche essere visto come un necessario ridimensionamento dei volumi produttivi, a preoccupare dovrebbe essere una redistribuzione della ricchezza che accentua le disuguaglianze e assottiglia la cosiddetta classe media, la più numerosa e, soprattutto, quella per cui buona parte del nostro sistema produttivo ha imparato a lavorare.*

*Questo stato di cose facilita, o perfino determina, il saccheggio dei nostri "gioielli di famiglia", da parte di giganti stranieri che hanno depredato le nostre migliori imprese, vanificando il lavoro e la dedizione di moltissimi imprenditori e lavoratori.*

*Tutto questo, mentre inefficienze e clientelismi costringono uno straordinario know-how, per nulla valorizzato in casa nostra, a cercare fortuna all'estero.*

*Bisogna allora comprendere come poter stimolare la crescita delle nostre imprese poiché la ripresa economica non può prescindere dalla ripresa produttiva, a sua volta basata su una ritrovata capacità di soddisfare una domanda interna, stanca e distratta da prodotti a basso costo, e di bassa qualità.*

*Un Made in Italy in affanno ha però bisogno di efficienza produttiva e anche del nostro aiuto, come consumatori, ma servono spinte motivazionali che i media non hanno saputo stimolare.*

*Comperare italiano, tra l'altro, è una scelta etica che oltre a garantire un futuro di lavoro ai nostri figli preserva i delicati equilibri ambientali messi a dura prova da un consumismo "usa e getta" dagli effetti devastanti sull'ambiente.*

### **E' solo colpa della crisi?**

*Non credo. La crisi economica ha tuttavia accelerato un processo che stava già mostrando i suoi limiti e imponeva cambiamenti significativi; ignorati o sottovalutati da un sistema politico miope, disinteressato e incapace di proporre soluzioni efficaci.*

*Sarebbe bastato ridurre il peso fiscale alle imprese e impegnarsi seriamente alla preparazione di un terreno più fertile per lo sviluppo per non trovarsi in una situazione così fortemente compromessa.*

*Mi riferisco ad un regime fiscale punitivo, ad una burocrazia lenta e complicata, a criteri clientelari di erogazione del credito che, anziché sostenere lo sviluppo (favorendo il comparto PMI, la vera forza trainante del Paese), hanno oliato per anni i meccanismi perversi di grandi imprese, quasi tutte poi capitolate, all'inadeguatezza di molte infrastrutture, ad una legge fallimentare che incentiva a chiudere, anziché a salvare l'attività, nonostante qualche timido segnale di cambiamento previsto dalle recentissime norme sulla legge fallimentare che, a partire proprio dai giorni in cui questo libro va in stampa, pare che si chiamerà "Liquidazione giudiziale".*

*Una classe politica avida e sempre più inadatta a proporre “modelli” comportamentali, positivi, specie per le nuove generazioni, pare incapace di definire nuove condizioni, fiscali, normative e burocratiche stimolanti un’imprenditoria, ormai stanca, dal lato economico, ma anche osteggiata da una macchina organizzativa distruttiva di valore e della voglia di creare lavoro.*

### **Gioco di squadra e sinergie sono i nuovi elementi fondanti?**

*Imparare a fare squadra è sicuramente la più grande sfida per un paese in cui siamo abituati a “giocare” da soli!*

*Oggi, infatti, buona parte dei problemi italiani sono figli di un individualismo, presente nel nostro DNA, che in passato ha consentito di fare grandi cose ma che l’evoluzione dei mercati e un eccessivo acutizzarsi di questa nostra prerogativa l’ha trasformata in un forte limite poiché è sfociata in atteggiamenti sempre più distanti dal tanto auspicato “bene comune”.*

*Questo “bene comune” è infatti ancora un miraggio in una cultura italica fondata sul singolo e divenuta grande grazie al lavoro, e al genio, di individui che, da soli, hanno portato questo strano Paese a primeggiare un po’ in tutto.*

*La crisi ha poi messo in luce problematiche che non sono facilmente superabili, nel breve periodo, ma che potranno essere colmate da una nuova metodologia collaborativa, a partire dai processi di creazione delle idee.*

*Il concetto di gioco di squadra è di per sé stimolante, secondo me, e lascia intendere la straordinaria forza propulsiva che può emergere dalla fusione sinergica delle*

capacità di ognuno di noi. Il gioco di squadra, che dovremmo tutti contribuire ad introdurre, è qualcosa che dovrà realizzarsi attraverso metodologie collaborative trasversali che coinvolgano tutti gli attori e operatori del nostro complesso sistema produttivo ed economico.

E' un concetto di gruppo probabilmente nuovo, teso alla caratterizzazione di entità produttive simili a grandi e complesse macchine in cui ciascun "meccanismo" (le imprese) è necessario e funzionale al suo funzionamento.

Questo nuovo modo di organizzare il lavoro dovrà anche essere adottato internamente alle imprese e portare al graduale superamento di una competizione che coinvolge intere divisioni aziendali o figure specifiche troppo poco collaborative poiché troppo determinate a raggiungere risultati individuali, talvolta persino scollegati dai reali interessi dell'azienda.

Limitare la competizione interna a favore di uno spirito di squadra, anche fra le imprese.

Questo atteggiamento, in epoche passate, può anche essere stato propulsivo ed aver favorito l'efficienza ma – oltre un certo limite – è divenuto un grosso ostacolo alla crescita.

Da un nuovo spirito collaborativo, esterno alle imprese, dovranno nascere realtà produttive sensibilmente più strutturate di quelle attuali, che sappiano superare l'eccessiva polverizzazione del nostro sistema imprese e fronteggiare la difficile concorrenza dei colossi stranieri.

Il "gioco di squadra" a cui mi riferisco non prevede affatto che ogni giocatore debba azzerare la sua identità a favore della squadra. Tuttavia, oggi servono giocatori coordinati, compatti, che puntino, ciascuno, nel proprio ruolo, ad una vittoria che potrà essere solo collettiva.





## Cos'è la Crescita

La crescita è la “Stella Polare” dei processi di sviluppo economico-sociale, ma quella che potrebbe essere una sua errata interpretazione ci sta facendo rischiare di andare nella direzione sbagliata.

Mi riferisco ovviamente ai contesti in cui la crescita è frutto di azioni volute e pianificate e non di processi naturali. Io credo, tuttavia, che la crescita in ambiti economico-produttivi, così come avviene in Natura, dovrebbe contemplare un concetto di “continuità” che abbiamo quasi sempre sottovalutato, per non dire ignorato, e questo sta producendo una serie di effetti collaterali che potrebbero compromettere gli sforzi fatti per conquistare un benessere sempre più effimero.

Perfino il processo evolutivo umano – presto o tardi – potrebbe subire una deviazione pericolosa. Ma non del tutto inattesa.

Gli scenari attuali pongono allora interrogativi e giustificate preoccupazioni proprio in merito a quella che considero un'incompleta accezione del concetto di crescita, perseguita da sempre nella quasi totale assenza del fattore “continuità”.

Alla crescita, specie in ambiti economici, abbiamo

sempre attribuito un significato numericamente crescente, teso all'aumento progressivo e incessante della produzione, dei consumi, della domanda, dei fatturati, dei guadagni, e così via.

Questa visione, non tiene però conto di un fattore ormai imprescindibile e, cioè, della sostenibilità, intesa innanzitutto come la capacità di produrre e consumare in modo intelligente, senza depredare le risorse del Pianeta, da un lato, intasandolo poi di rifiuti, dall'altro. E di sfruttare una mano d'opera spesso minorile, sottoposta ad un lavoro deregolamentato, illegale, irrispettoso e indiscriminato.

Ai ritmi attuali, infatti, lo sfruttamento eccessivo delle risorse, da una parte, e la produzione di rifiuti, dall'altra, creano squilibri naturali i cui effetti, già evidenti e devastanti, stanno per diventare irreversibili.

Dobbiamo allora sforzarci di legare l'incessante incremento della popolazione e delle sue reali, e superflue, necessità ad una doverosa capacità di tutelare gli equilibri di un Pianeta che stiamo rendendo sempre meno ospitale.

Nonostante una certa supponenza di fondo, abbiamo ancora molto da imparare sulla capacità di produrre, consumare e smaltire senza depredare le risorse e senza intasare immense aree della Biosfera da montagne di rifiuti.

Non riusciamo cioè a crescere in modo corretto, in ottica di continuità e di salvaguardia degli equilibri naturali. Ma neppure di quelli economici che sostengono, a loro volta, una congrua parte degli equilibri sociali del Pianeta.

Personalmente, credo che questo sia anche dovuto al

volere dei grandi produttori e perfino degli Stati che da tempo perseguono e impongono obiettivi di crescita costante e incessante, forse per via di errati “diktat” accademici che seguitano ad indicare la crescita come qualcosa da perseguire a tutti i costi; senza condizioni e senza compromessi.

Sostenibilità anche economica, allora, legata in primis alla sopravvivenza dei sistemi economici – garanti della stabilità sociale delle nazioni più industrializzate, come l’Italia, e poi anche delle imprese che ne fanno parte.

Molte di esse sono sempre più esposte al rischio di collasso a fronte di politiche di sviluppo aggressive, di un mercato famelico e deregolamentato e, non per ultima, dagli effetti di una delocalizzazione che sta penalizzando le stesse imprese.

La globalizzazione ha infatti portato nuove opportunità ma anche nuovi rischi, viste le incertezze dei mercati che non garantiscono più una diretta correlazione fra investimenti e ritorni economici.

Diviene quindi necessario rivedere i concetti di crescita e, per farlo, ho provato a comprendere cosa significhi veramente crescita, in Natura.

Gli Alberi, ad esempio, sviluppano forti radici prima di innalzarsi verso l’alto. In caso contrario, sarebbero esposti alle intemperie e rischierebbero di cadere al primo colpo di vento forte.

Gli esseri umani, nel corso del loro complesso percorso di crescita, oltre agli evidenti effetti legati allo sviluppo psico-fisico, apprendono e consolidano una progressiva capacità cognitiva – le loro radici – che li rendono, via via, indipendenti e capaci di affrontare le difficoltà e le insidie della vita quotidiana.

## **Cos'è dunque la crescita?**

Esiste una definizione universalmente valida che aiuti a meglio comprenderla e quindi a perseguirla, finalmente, per quello che realmente è, anche in ambiti economici?

**La crescita è lo sviluppo delle condizioni e delle capacità utili a garantire la nostra presenza nell'ecosistema, nel tempo**

Una crescita volta all'importante equilibrio fra la giusta spinta evolutiva e il rafforzamento delle attitudini utili a garantire la necessaria stabilità e continuità.

La crescita per un'impresa, per tornare su ambiti squisitamente economici, dovrebbe quindi essere lo sviluppo della capacità di dare maggiore continuità alla sua attività, limitando l'incremento compulsivo di volumi e fatturati che, molto spesso, la rende instabile e la espone alle insidie dei mercati globali.

**La crescita è allora la capacità di guardare avanti tutelando sé stessi.**

E' lo sforzo di innovare, migliorare e attualizzare i prodotti e i servizi alla clientela.

E' l'avvio di politiche di richiamo e di fidelizzazione dei clienti.

E' la valorizzazione del lavoro e del know-how innanzitutto interno.

E' l'investimento in Capitale Umano.

La crescita è l'investimento in R&S verso produzioni,

anche di energia, sempre più pulite ed ecocompatibili.

La Crescita è lo sviluppo di forti sinergie interne ed esterne alle imprese nel disegno di “reti” produttive grandi e proficue.

## **Crescere è la voglia di fare squadra senza barriere e senza paura di condividere il proprio sapere**

La vera crescita, dunque, dovrebbe oggi essere vista, e perseguita, come la capacità di sviluppare radici sempre più profonde e forti in grado di sostenerci nel modo migliore e più a lungo possibile. Facendoci cioè resistere alle avversità (del lavoro e della vita) e **aiutandoci a vivere meglio, in ottica di lungo periodo!**

Stabilità, dunque, ma anche capacità di adattamento ai continui mutamenti degli scenari circostanti, imparando a leggere in anticipo i cambiamenti, di interpretare i gusti della clientela e di contestualizzare con frequenza e regolarità le strategie e le metodologie, interne ed esterne.

Stabilità non solo individuale, tra l'altro.

Ed è questo un nuovo importante fattore da tenere presente poiché, come già accennato, la globalizzazione ha creato una sorta di "catena" – che costituisce e caratterizza i sistemi produttivi – fatta dalla moltitudine di imprese sempre più interconnesse fra loro che impongono una visione d'insieme e maggiore sensibilità e impegno alla tenuta di quello che potrei definire un immenso "network produttivo".

La crescita per un'impresa, oggi, non può più solo essere vista come la sua capacità di fronteggiare i mercati in continuo mutamento, di consolidare il portafoglio clienti, di dare continuità ai dipendenti, agli investitori, ai fornitori, ai clienti ma anche la piena consapevolezza che **niente può funzionare se appartiene ad un contesto generale che non funziona.**

Partendo dunque dall'assunto che la crescita è la capacità di migliorare e consolidare la propria presenza, le imprese di tutto il mondo ma, più ancora, quelle italiane, dovranno non solo saper rivolgere l'attenzione e gli sforzi innovativi verso produzioni più intelligenti e durature ma anche verso atteggiamenti improntati ad un'Etica che dovrà garantire la stabilità di tutto il contesto circostante.

Tutela e rispetto delle imprese, dunque, specialmente da parte dei grandi operatori che potranno fare dell'Etica una straordinaria e inedita strategia di business; capace di richiamare e fidelizzare una clientela che riconoscerà i meriti di chi si impegna alla tutela dei nuovi sistemi produttivi.

Un'Etica che potrebbe allora rivelarsi la migliore strategia di crescita. Il migliore degli investimenti.

---

## Cos'è l'Innovazione

**L'innovazione è un prodotto, un servizio, una metodologia capace di produrre un “risparmio di energia” attraverso una semplificazione delle attività, manuali, meccaniche e organizzative a seconda dell'ambito in cui l'innovazione è collocata.**

L'innovazione può quindi essere intesa come una sorta di “scorciatoia” che consente di meglio impiegare le risorse risparmiate (tempo, fatica, mezzi, denaro), potendole investire in attività ritenute più importanti e strategiche.

Se l'avvento dell'automobile ha consentito di risparmiare tempo e fatica per gli spostamenti, usandola, abbiamo a disposizione energia e tempo da dedicare ad attività ritenute più importanti oppure, semplicemente, per essere meno stanchi.

L'innovazione produttivo-organizzativa nelle imprese consente, invece, di meglio impiegare le risorse che, grazie all'innovazione, si sono liberate, potendole impiegare per migliorare la produzione oppure per accrescere la competitività, abbattendo i costi di produzione.

**L'innovazione consente, dunque, ai suoi**

**beneficiari di poter disporre della loro “energia vitale” per periodi di tempo più lunghi;** portando, di fatto, ad un allungamento della vita, grazie alla maggiore disponibilità di energia che può quindi essere distribuita su archi di tempo più lunghi.

Tuttavia, se l'innovazione è l'applicazione, in termini concreti, pratici e oggettivi di un istinto di crescita presente nel DNA della specie umana, vorrei pensare, e sperare, che in tutti noi, magari a livello inconscio, vi sia un concetto di crescita più ampio e profondo di quanto siamo portati ad immaginare.

Dico questo anche perché **auspicio che nel codice genetico di una specie evoluta – come credo sia la nostra - ci sia un gene che la aiuterà a non auto-distruggersi.**

Se fosse così, la vera innovazione, specie se frutto di percorsi razionali, ragionati e condivisi, dovrebbe aiutare concretamente ad aprire una strada che porti, innanzitutto, ad uno sviluppo tutelante la vita stessa degli individui e del loro ecosistema.

---



## Innovazione e Crescita

**La vera crescita e la vera innovazione dovrebbero allora indicarci il modo per non cadere nella tentazione di uno sviluppo selvaggio che produce conseguenze che non siamo in grado di prevedere e, meno ancora, di controllare.**

Ai ritmi attuali, infatti, lo sfruttamento indiscriminato delle risorse – da una parte – e la produzione di rifiuti – dall'altra, creano squilibri naturali i cui effetti nocivi sono già evidenti e devastanti ma, soprattutto, rischiano di divenire irreversibili.

Le produzioni massicce e a basso costo, tra l'altro, stanno anche esponendo molte imprese a maggiori rischi di fallimento poiché richiedono enormi investimenti in tecnologie produttive e l'irregolarità della domanda, sempre più articolata e veloce, non garantisce più la necessaria continuità.

E' quindi d'obbligo una maggiore consapevolezza anche da parte dei consumatori sul rapporto causa-effetto sia dell'acquisto dei prodotti di bassa qualità che degli atteggiamenti "compulsivi" cioè quelli che inducono a comperare senza reali necessità. Tesi dunque a colmare "vuoti" che le multinazionali sono particolarmente abili a farci percepire.

Vivendo in un Mondo in continua e ineluttabile espansione, sia in termini demografici e, più ancora, in termini di necessità oggettive individuali, la giusta direzione non può allora più essere quella di assecondare una domanda frenetica dei consumatori, vittime e responsabili, di esigenze crescenti fortemente condizionate dalla volontà dei grandi produttori di generare volumi in crescita costante.

Non dico di sposare in toto gli estremismi degli ambientalisti (anche se è sempre più difficile non farlo) ma ritengo necessario invertire un trend consumistico ormai insostenibile.

## **La crescita è una nuova sintonia fra individui ed ecosistema capace di garantire continuità alle generazioni future**

Per tornare invece al tema più centrale, io credo che la crescita sul piano commerciale sia troppo spesso basata sull'impegno ad acquisire nuovi clienti e non consideri quanto sia invece importante, e redditizio, saper mantenere un cliente, instaurando con lui un rapporto reciprocamente rispettoso capace, fra le altre cose, di migliorare le sue performances di pagamento.

In quest'ottica, vorrei partire da alcune riflessioni che dovrebbero essere un obiettivo importante per coloro che, nello specifico, operano nel mondo del Credito.

E per Credito non intendo solamente quello di tipo commerciale, ovvero quello che solitamente viene gestito dalla struttura di Credit Management collocata all'interno alle aziende, ma anche quello bancario perché, in definitiva, le logiche di fondo non sono granché differenti.

## Riflessioni

Come aiutare i clienti ad essere dei buoni pagatori?

Come l'etica potrebbe favorire questo importante obiettivo?

*Alcuni dati importanti: Ci vogliono 12 esperienze positive per compensare un'esperienza negativa. (Paratura)*

*Il 70% delle esperienze di acquisto si basa su come il cliente si sente trattato. (McKinsey)*

*Un aumento del 10% del livello di ritenzione del cliente (customer retention) causa un aumento del 30% del fatturato. (Bain & Co)*

*E' 7 volte più costoso acquisire un nuovo cliente che mantenerne uno. (Consumer Affairs)*

*La probabilità di vendere a un cliente esistente è del 60-70%, mentre ad un nuovo cliente è del 5-20% (Nielsen-McKinley).*

---



## L'ETICA NEL CREDITO

Il Credit Management e le politiche del credito, in generale, meritano dunque una rivisitazione, in chiave innovativa ed etica, che potrebbe non solo offrire l'opportunità di arginare un fenomeno realmente preoccupante, quello dei ritardi di pagamento, ma concorrere a valorizzare le straordinarie potenzialità di un'area importante che può diventare strategica.

### **Il Credit Management è un'area importante che dovrà diventare strategica**

Giusto per provare a chiarire ai molti che, a mio parere, hanno una visione non ancora del tutto corretta, o non del tutto completa, di questa importante funzione e che, cioè, attribuiscono al Credit Management una mission fortemente legata alla sola velocizzazione degli incassi e alla riduzione del credito scaduto, tengo a precisare che il Credit Management è invece la funzione preposta alla ricerca dell'**ideale punto di incontro fra il massimo sviluppo commerciale (fatturato, per intenderci) al minor rischio finanziario.**

Il che significa conoscere e mettere in atto una lunga serie di attività complesse e, forse più ancora,

possedere una capacità di comprendere e perseguire i reali interessi dell'azienda che, talvolta, debbono perfino prevaricare gli obiettivi specifici della funzione.

Quasi, come dire, che il Credit Manager – nel perseguire gli interessi aziendali – deve avere una sorta di “altruismo” capace di fargli prendere decisioni che potrebbero apparire contrastanti con gli obiettivi, a breve termine, specifici della sua funzione.

**E questo perché il Credit Management è una funzione che, più di altre, è chiamata a prendere decisioni che possono avere impatti, positivi o negativi, su tutto il contesto aziendale.**

Tuttavia, sia a causa di una visione ancora riduttiva della funzione stessa e sia a causa dei gravi problemi che attualmente persistono nell'incasso dei crediti scaduti e impagati si riscontra spesso un **forte orientamento del Credit Management verso la “messa in sicurezza” dell'esposizione finanziaria dell'azienda** ovvero di un impegno marcatamente dedicato, per non dire sbilanciato, sia alla riduzione dei rischi di insolvenza che, più ancora, alla riduzione dei ritardi di pagamento.

Viene, cioè, un po' a mancare quella forte attenzione verso una mission più ampia, volta al supporto concreto che la funzione dovrebbe dare all'impresa nei suoi percorsi e processi di crescita.

## **Il Credit Management deve supportare l'impresa nei suoi processi di crescita**

Questo dovrebbe essere più vero in un momento di grandi cambiamenti, come quello attuale, in cui il

Credito potrebbe porre in essere obiettivi ancora più ambiziosi andando cioè ad ampliare la sua stessa mission e diventando capace di contemplare sia la crescita della azienda di appartenenza e sia quella di tutto il contesto economico in cui opera.

Questo possibile allargamento del raggio d'azione del Credito, dovuto, in primis, all'acuirsi delle problematiche di pagamento che impongono, oltre a veri e propri cambi di rotta, constatata la poca efficacia delle metodologie adottate finora, differenti logiche con cui tali problematiche vengono viste e approcciate.

Intendo dire che le cattive performances di pagamento della clientela dovrebbero indurre il Credit Management non tanto all'inasprimento delle metodologie o al potenziamento delle funzioni preposte al sollecito incassi (Credit Collection) ma ad un vero **cambio delle prospettive e delle logiche di intervento.**

Col diffondersi delle pericolose tensioni finanziarie che colpiscono a macchia d'olio interi settori produttivi, fino ad invischiare le stesse Banche - per nulla esenti da responsabilità anche gravi -, la tematica dei pagamenti, specie quelli delle forniture energetiche e del debito bancario, può assumere infatti una forte valenza di Marketing, oltre che finanziaria.

**Penso infatti che i grandi operatori del Mercato, in primis Banche e società Utilities, potrebbero cogliere un'importante occasione per mostrarsi proattive riguardo al difficile momento economico.**

Potrebbero cioè proporre al mercato, ad integrazione delle offerte commerciali rivolte alla loro clientela, un ventaglio di **proposte innovative** riguardanti la

tematica e la problematica dei pagamenti (soluzioni, prodotti e servizi) configurabili come importanti operazioni *Supply Chain Finance* caratterizzate da:

- nuovi metodi di pagamento,
- nuove modalità per il rientro dello scaduto,
- nuove soluzioni per aiutare la clientela a recuperare liquidità e competitività.

L'obiettivo diviene quindi duplice poiché, oltre ad un miglioramento atteso delle performances di pagamento/incasso, l'adozione (e la relativa proposta) di differenti approcci inclusivi – più in linea con le esigenze della clientela - potrebbe produrre un forte apprezzamento da parte del mercato.

Non solo, io credo anche che l'adozione di comportamenti di stampo etico e una visione più ampia e più in linea con i nuovi contesti economici potrebbero generare un effetto domino virtuoso; un perfetto spirito di emulazione, da parte di un numero sempre più ampio di operatori che credono in questa visione e che la adotteranno, favorendo un clima positivo che potrebbe molto aiutare il Made in Italy.

Oggi servono, infatti, nuove politiche di sviluppo efficaci ed inclusive e il Credit Management (i cui effetti del suo lavoro possono avere impatti importanti tanto all'interno quanto all'esterno dell'azienda in cui è collocata) è la funzione che più di altre potrebbe farsi portatore di questa nuova mission, andando così a tutelare - come già indicato - non solo la stabilità finanziaria dell'impresa di tutto il contesto produttivo/commerciale in cui opera.



## **Il Credit Management deve tutelare la stabilità dell'azienda e contribuire alla tenuta del contesto produttivo**

Che lo si voglia, o meno, la globalizzazione lega le imprese a doppio filo e non è più possibile, e nemmeno vantaggioso, adottare comportamenti "egoistici" che finiscono quasi sempre col ripercuotersi negativamente anche su chi li ha messi in atto.

Basti vedere le Banche, che devono oggi fronteggiare gli effetti nefasti di politiche non sempre irreprensibili nella concessione di credito, erogato, non di rado, in maniera discriminatoria e clientelare.

Molti istituti hanno infatti concesso poco credito alle imprese, o lo hanno fatto a condizioni a loro sfavorevoli, e questo ha portato le imprese a perdere progressivamente competitività fino a divenire insolventi; anche nei confronti delle stesse Banche.

Molti grandi operatori (del mondo bancario ed energetico) scelgono invece di compensare le ingenti perdite su crediti con politiche del credito severe e restrittive che, oltre ad assottigliare pericolosamente il loro bacino di utenza - a fronte di regole di ingresso via via più intransigenti – rischiano di aggravare lo stato di crisi di molti loro clienti che, inevitabilmente, faticano sempre più a rispettare i troppo vincolanti impegni di pagamento.

**Tuttavia, se è vero che le problematiche di pagamento derivano in primis da una crisi economico-produttiva di ampie proporzioni, molto prima che da errate politiche del credito, un credito di matrice etica potrebbe dare linfa**

## **vitale ad un sistema produttivo in affanno.**

Non solo. Io credo che solamente coloro che sapranno affrontare e, possibilmente, arginare tali importanti problematiche, al di là degli indiscussi benefici sul lato squisitamente finanziario, potranno beneficiare di vantaggi competitivi e di immagine assolutamente rilevanti.

Il mio obiettivo è dunque quello di disegnare, e proporre, un Credit Management etico e innovativo disposto e capace di comprendere e affrontare in maniera proattiva un momento difficoltoso, trasformando una criticità invalidante in una straordinaria opportunità di crescita; tanto della funzione stessa quanto dell'azienda in cui opera.

E' dunque un Credit Management disegnato sia per assolvere meglio, e in modo più completo, gli specifici obiettivi della funzione che per allargare il suo spettro d'azione. E questo, grazie ad una serie di comportamenti e iniziative capaci di richiamare e fidelizzare la clientela, attribuendo all'azienda connotati di impresa attenta, sensibile e proattiva riguardo ad una auspicata sostenibilità, ambientale ed economica.

## **Il Credit Management può attuare comportamenti di richiamo e fidelizzazione della clientela, supportando Marketing e CSR**

Penso infatti che l'attenzione verso, e a beneficio, della stabilità dei mercati sia un concetto di grande rilevanza, se non addirittura imprescindibile, che non può più essere tralasciato, in primis dai grandi operatori.

Questi, hanno infatti oggi l'onere e l'onore di assumere un ruolo guida, o di sostegno, dei mercati e delle imprese del comparto delle PMI italiane.

L'Ethical Credit va dunque ad apportare al Credit Management un valore a mio avviso più incisivo di quello attuale, attribuendo alla funzione la capacità di dare un concreto supporto anche alle politiche di *Marketing* e di *Corporate Social Responsibility* (vedremo in seguito, come), sulla base di un atteggiamento più vicino alle reali esigenze del cliente-debitore.

Un'Etica di fondo, tuttavia, non vuole semplicemente attribuire un'immagine positiva, a favore degli operatori che sceglieranno di adottarla, ma dovrà incentivare la ricerca di metodologie realmente sostenibili, concretamente vantaggiose per tutte le parti coinvolte.

---



# **I PARADIGMI DELL'ETHICAL CREDIT**

Prima di affrontare aspetti più tecnici ed operativi tengo a delineare quelli che considero i "paradigmi" di questo nuovo tipo di approccio.

## **Dalla crescita insostenibile alla crescita sostenibile**

Come già accennato, alla crescita, specie quella in ambiti economici, viene da sempre attribuito un significato numericamente crescente, teso all'aumento progressivo e incessante della produzione, dei consumi, della domanda, dei fatturati, dei guadagni, e così via.

Questa visione, non tiene però conto di un fattore ormai imprescindibile e, cioè, della sostenibilità. La sostenibilità intesa come la ricerca di elementi che garantiscano la continuità non solo dei cicli naturali e dell'Ambiente, volta alla riduzione dello sfruttamento delle materie prime e dell'inquinamento, alla tutela dei Territori, etc., ma io dico anche alla continuità dei cicli economici, volta dunque alla tutela dei sistemi

produttivi e del lavoro.

Questo tipo di sostenibilità richiede oggi un concreto impegno, soprattutto da parte dei grandi operatori che dovrebbero porre in atto una serie di comportamenti volti non solo a non produrre impatti negativi sul tessuto produttivo ed economico, innanzitutto italiani, ma che ne favoriscano lo sviluppo.

L'Ethical Credit, che ho disegnato e che provo a descrivere e, possibilmente, a trasferire, è appunto pensato per fornire input – insieme ad altri, ovviamente – definiti per favorire questa importante sostenibilità di tipo economico.

Questo potrebbe avvenire attraverso l'adozione di una lunga serie di interventi e comportamenti e, in questo specifico contesto, io dico; grazie ad un maggiore impegno del Credit Management alla ricerca di importanti fattori di equilibrio, internamente ed esternamente ad imprese e Banche e, soprattutto, nella gestione dei rapporti con i loro clienti.

### **Dal “recupero crediti” alla “velocizzazione dei pagamenti”**

Ethical Credit vorrei che significasse, in primis, l'introduzione di nuove metodologie e nuove terminologie.

"Recupero crediti", prima di altre, è una parola che considero obsoleta, superata in qualche modo dagli eventi e, più ancora, dalle necessità di garantire, come accennato, la tutela degli equilibri e degli interessi delle parti.

Consiglierei quindi di utilizzarla il meno possibile poiché racchiude un concetto di aggressione nei confronti di un debitore che, come accennato, è quasi sempre in difficoltà.

Recupero crediti, quindi, sebbene possa risultare un'azione talvolta legittima, dovrebbe divenire “**velocizzazione dei pagamenti**” che, invece, è pensata per esprimere la volontà di “risolvere” problematiche che richiedono attenzione, sensibilità e strategia.

**Risolvere, dunque, senza aggredire, riuscendo nel difficile ma importante compito di produrre vantaggi senza penalizzare chi è in difficoltà.**

Velocizzare i pagamenti, inoltre, significa intervenire non solo nei confronti del debitore insolvente ma anche dei suoi eventuali debitori, che potrebbero essere, a loro volta, insolventi. E questo, introduce uno degli aspetti che ritengo più importanti nell’Ethical Credit.

### **Dall’aggressione ai debitori all’aiuto a pagare (AID to PAY)**

Questa metodologia dell’Ethical Credit che ho ideato e definito, traduce in azioni concrete uno dei pilastri su cui si fonda; ovvero la ricerca di soluzioni capaci di tutelare tutti gli attori coinvolti.

L’aiuto a pagare è pensato dunque per fornire al creditore, e al debitore, una concreta possibilità di uscire da una situazione spiacevole attraverso un approccio del tutto nuovo volto a mettere il debitore nella condizione di entrare in possesso del denaro

necessario a pagare i suoi debiti.

Tuttavia, l'Aid to Pay, come un po' tutte le metodologie suggerite dall'Ethical Credit, non è un gesto di altruismo fine a sé stesso ma una strategia operativa potenzialmente capace di produrre importanti benefici economici, specie alla luce della poca efficacia delle attuali metodologie di recupero, aggressive e infruttifere.

Aid to Pay, nelle sue fasi iniziali, vuole anche sostituire i vecchi solleciti di pagamento freddi, impersonali e minacciosi con la ricerca incessante di **metodologie di sollecito intrise di rispetto, educazione, bellezza.**

Un invito a pagare, dunque, o a comunicare tempestivamente la presenza di problematiche ostative, da parte dei debitori, che potranno poi essere affrontate e risolte insieme, anche grazie alla presenza di professionisti opportunamente preparati ed organizzati.

### **Dalla valutazione del rischio all'analisi delle opportunità**

Una delle più importanti attività in capo al Credit Management è quella di misurare il grado di rischiosità delle operazioni, innanzitutto in fase di assunzione di nuovi clienti.

Sebbene sia corretto e imprescindibile effettuare le valutazioni ex-ante sulla solvibilità finanziaria delle controparti commerciali è importante, anche qui, introdurre un nuovo concetto che dovrebbe portare ad una visione e ad un approccio differente.



Ad ogni scelta legata al lavoro del Credit Manager deriva, necessariamente, un evento positivo o negativo. E' quindi normale considerare, e in qualche modo prevedere, il "rischio" ovvero la probabilità oggettiva che qualcosa possa andare storto, diversamente quindi dalle attese e dalle aspettative.

E' il verificarsi di eventi ritenuti negativi che richiedono una corretta preparazione ad affrontarli attraverso tutte le più efficaci contromisure.

**Io preferisco però parlare di "opportunità" che di "rischi".**

E questo poiché serve un approccio realmente differente, e molto più positivo, rispetto a quello che potremmo avere in occasione della previsione di un rischio.

**E' l'efficacia di misurare le probabilità non tanto di quello che potrà andare storto ma di quello che potrà, e dovrà, andare dritto;** anche grazie ad impegno, strategia e una visione sempre ampia e positiva.

Un differente approccio che dovrebbe aiutare, ad esempio, a vedere i punti forti di una società, quando si analizza il suo bilancio. Oppure a comprendere come valorizzare il rapporto commerciale piuttosto che definire accordi – anche al sopraggiungere di problemi – che riescano a produrre (nonostante tutto) vantaggi reciproci. Sforzandosi, cioè, di fare emergere aspetti positivi sempre presenti, sebbene spesso ben celati dalle evidenze.

---



# **CENNI DI CREDIT MANAGEMENT**

**Il Credit Management è la funzione preposta a garantire la stabilità economico-finanziaria dell'impresa**

La sua attività, come già accennato, è rivolta alla ricerca del delicato punto di incontro (cut-off) fra lo sviluppo dei massimi volumi di vendita al giusto e accettabile rischio finanziario.

Ciò avviene attraverso la scelta di una clientela affidabile e regolare nei pagamenti (valutazione del merito di credito), la velocizzazione dei tempi di incasso (*credit collection*) e la riduzione di eventuali perdite su crediti (recuperi forzosi e operazioni di mitigazione del rischio) a causa delle insolvenze della clientela.

**Il Credit Management deve dunque aiutare l'azienda a massimizzare il fatturato senza che questo si traduca in un innalzamento incontrollato dei livelli di rischio di insolvenza o in un incremento dei costi finanziari conseguenti ai ritardi di pagamento della**

## clientela.

Una corretta politica del credito deve inoltre garantire il mantenimento dei margini operativi attesi (eventualmente erosi da dilazioni eccessivamente lunghe) garantendo all'azienda buoni livelli di competitività.

Infatti, le eventuali perdite su crediti devono necessariamente essere "girate" sui prezzi finali di vendita che subirebbero un incremento pericoloso che si tradurrebbe in un'inevitabile conseguente perdita di competitività.

In sostanza, il Credit Management deve favorire un corretto sviluppo commerciale mantenendo costi finanziari e livelli di cash flow che garantiscano all'impresa la stabilità necessaria alla corretta gestione operativa. Utili a pagare con regolarità dipendenti e fornitori e sviluppare piani di investimento senza la necessità di un eccessivo ricorso al credito bancario.

Fra le molte problematiche che deve affrontare il Credit Manager, una delle più delicate è quindi quella di *credit collection* (controllo e sollecito pagamenti) che diviene, soprattutto oggi, particolarmente cruciale poiché eventuali errori o comportamenti non graditi alla clientela potrebbero indurre una parte, anche cospicua, di essa a scegliere nuovi fornitori.

Compito tutt'altro che facile, quindi, volto alla ricerca dei giusti "equilibri" che - anche qui - il Credit Management è chiamato a garantire: **poca decisione nelle azioni di sollecito induce, o favorisce, molti clienti a pagare in ritardo**. Troppa, può indispettarli e rischiare di incrinare i rapporti commerciali.

## **Poca decisione nei solleciti porta i clienti a pagare in ritardo. Troppa, li può indurre a cambiare fornitore**

Questo difficile rapporto assume significati ancora più marcati all'interno dei mercati globali, aperti e affollati di competitor, in cui le molteplici alternative di approvvigionamento consentono una certa libertà di scelta del fornitore e questo spinge, e spingerà sempre più, una cospicua fetta di clientela ad orientare le proprie scelte verso coloro che comprendono il difficile momento e applicano una certa "elasticità" esattiva.

Nonostante ciò, molti gestori (specie nel segmento Utility) stanno adottando comportamenti che vanno in senso opposto. Divenendo cioè più severi verso le aziende in crisi di liquidità che, com'è facile immaginare, faticano ad essere regolari nei pagamenti.

E' curioso, tuttavia, il fatto che, da un lato, molti operatori investono milioni di euro nel tentativo di conquistare nuova clientela ma, ai primi ritardi di pagamento, mettono in atto nei loro confronti atteggiamenti ostili che rischiano di allontanarla per sempre.

Tutto ciò in barba ad ogni "legge" del marketing, ovvero al fatto che la probabilità di mantenere un cliente esistente è del 60-70%, mentre quella di conquistarne uno nuovo è solo del 5-20%.

In altre parole, si potrebbe dire che il Credit Management, spesso, e talvolta senza rendersene conto, vanifica gli imponenti sforzi messi in atto dalle funzioni aziendali preposte tanto alla *Customer Retention*

quanto alla difficile e onerosa attività di conquista, o di riconquista, di nuovi clienti.

Non dico che sia giusto tollerare ritardi, specie se frequenti e reiterati, piuttosto che atteggiamenti palesemente poco collaborativi e irrispettosi da parte di alcuni clienti.

Ma credo che sia molto importante comprendere l'esatta situazione di chi si ha di fronte, riuscendo cioè a discernere chi paga male, perché in difficoltà, da chi lo fa poiché se ne approfitta.

Un errore in questo contesto può essere fatale. E la capacità di analisi dello stato di salute della clientela è realmente fondante per una corretta gestione del Credito.

Pertanto, sia le informazioni - sempre puntuali e aggiornate - e sia gli atteggiamenti che il Credit Manager deve adottare nella gestione delle criticità di incasso crediti devono essere molto ben ponderate e calibrate a seconda della reale situazione finanziaria di ogni singolo cliente.

### **Non bisogna applicare lo stesso trattamento a chi ha problemi e a chi ritarda i pagamenti per benefici finanziari**

E' importante tenere presente che oggi ci troviamo in una situazione più complessa rispetto al passato poiché lo stato di salute e, di conseguenza, il comportamento di pagamento della clientela mutano velocemente e non si possono più intendere come fattori statici e costanti nel tempo.

L'irregolarità dei mercati produce infatti nelle aziende continue scosse che impattano sul cash flow che può divenire fortemente irregolare.

E' quindi compito del Credit Manager dotarsi di tutti i più efficaci strumenti a disposizione, compresi importanti riscontri provenienti dalle funzioni commerciali e della forza vendita, utili ad effettuare un continuo e progressivo monitoraggio dell'esatta "temperatura" di tutto il parco clienti.

Bisogna, cioè, evitare di commettere l'errore di etichettare la clientela, suddividendola in *buona* e *cattiva*, credendo che questa valutazione possa valere per sempre, rimanendo sostanzialmente immutata nel tempo, come succedeva in passato.

Quest'attività di *credit scoring* – puntuale e progressivo - che peraltro viene effettuata solo nelle imprese che adottano politiche di credito piuttosto sofisticate, può arrivare a prevedere una segmentazione della clientela in "classi di rischio" – a seconda del coefficiente di rischiosità che si attribuisce ad ogni singolo cliente.

Tale segmentazione, che può poi portare all'applicazione di differenti e specifiche "regole" (fido, termini di pagamento, spread, positivi e negativi da applicare ai prezzi di vendita, disponibilità a concedere maggiori dilazioni piuttosto che a piani di rientro a condizioni favorevoli) vanno in qualche modo a determinare una marginalità legata all'incremento dei livelli di rischio e deve appunto poter prevedere un continuo spostamento di tutta una serie di clienti, internamente alle originarie classi di rischio.

La rischiosità di ciascun cliente, espressa attraverso il *fido* o, più genericamente, nella classe di rischio in cui è stato collocato, deve appunto essere rielaborata con

una certa continuità, grazie al supporto di rating esterni e interni, proprio alla luce di un mercato estremamente mutevole.

E' però anche vero che questi indicatori, oltre ad essere fortemente irregolari a fronte delle continue perturbazioni dei mercati attuali, **potrebbero mutare anche in funzione al tipo di rapporto che si instaura con i clienti.**

E, cioè, che l'adozione di atteggiamenti improntati alla correttezza e al rispetto, atti a dimostrare l'impegno di comprendere e, più ancora, di voler in qualche modo contribuire ad attenuare le problematiche che investono moltissime imprese, saranno senz'altro molto apprezzati. Fino ad indurre molte di esse, nei limiti delle loro disponibilità, a divenire più corrette e regolari nei confronti dei fornitori che adotteranno queste politiche collaborative.

### **La regolarità dei clienti può dipendere dalla correttezza nei loro confronti e dal tipo di rapporto che viene instaurato**

Più ancora, io credo che l'adozione di una serie di iniziative volte non solo alla correttezza ma, appunto, ad **un sostegno concreto (v. AID to PAY) messo in atto a fronte delle problematiche finanziarie dei clienti, potranno aiutarli a risolverli e, di conseguenza, ad essere più regolari nei pagamenti.**

Penso inoltre che questi atteggiamenti inclusivi e questa correttezza comportamentale dovrebbe essere attuata tanto più se il cliente versa in condizioni di reale difficoltà e, ancor più, se emergano



problematiche che potrebbero perfino legittimare una stretta del credito o l'adozione di toni più decisi e incisivi.

Ma è proprio questo il momento in cui ritengo opportuno, e perfino strategico, sorprendere i clienti con azioni che assumeranno un importantissimo valore anche di Marketing.

**Al contrario di quanto avviene oggi, dunque, più un'impresa versa in uno stato di comprovata difficoltà e più l'Ethical Credit suggerisce di adottare comportamenti tesi ad aiutarla!**

Questo tipo di atteggiamento, oltre agli indiscussi effetti sul piano commerciale, potrà molto aiutare un clima favorevole e reciprocamente collaborativo, capace appunto di attrarre – e fidelizzare - una clientela affezionata e in qualche modo riconoscente verso chi le è stato vicino.

Più ancora, questo può contribuire ad un marcato e progressivo miglioramento della qualità del portafoglio clienti; proprio a fronte di questi inattesi, e molto apprezzati, comportamenti altruisti e virtuosi.

L'adozione di questo tipo di approccio ritengo sia molto più opportuno rispetto alla frequente scelta di attuare politiche di acquisizione molto selettive che nascondono pericolosi effetti collaterali, cioè rischiano di assottigliare la base clienti e, di conseguenza, il fatturato.

Oggi, infatti, è sconsigliabile approcciare unicamente una clientela ritenuta (eccessivamente) sana perché – come già accennato – lo stato di salute di molte imprese non rappresenta più un fattore statico nel tempo e molte imprese per quanto affidabili, in fase di

avvio fornitura, potrebbero presto affrontare difficoltà economico-finanziarie e divenire irregolari.

**Concentrerei allora l'impegno, più che nella scelta di acquisire solamente i soggetti ritenuti meritevoli, nell'adozione di atteggiamenti in grado di spingere la clientela a fare ogni sforzo per rispettare gli impegni di pagamento. Questo, grazie sia all'applicazione di norme comportamentali votate al rispetto reciproco e sia ad un supporto, anche significativo, fornito loro in caso si trovassero in situazioni di difficoltà (v. Aid to Pay), al fine di contribuire al miglioramento progressivo del loro cash flow e del loro stato di salute generale.**

Un Credito così marcatamente proattivo e inclusivo, specie se adottato da grandi aziende, società energetiche e Banche, potrebbe aiutare un numero considerevole di imprese a superare le sempre più frequenti crisi di liquidità; producendo benefici finanziari, e commerciali, nei confronti di coloro che crederanno in questi atteggiamenti virtuosi.

Un altro importante obiettivo del Credit Management è quello di ridurre i danni per l'azienda in caso di mancati incassi (perdite su crediti) e per questo deve dotarsi di prodotti e servizi specifici per la mitigazione del "rischio di credito" (assicurazione del credito, factoring pro-solvendo e pro-soluto, factoring maturity, etc.).

Parlo di "rischio di credito" poiché un'azienda, nel momento in cui consente ad un cliente di pagare una fornitura, in un momento successivo alla vendita, effettua un'operazione analoga ad un vero e proprio prestito di denaro, pari al valore della fornitura.

## **Concedere una dilazione di pagamento, per un'impresa, è come erogare credito, per una Banca**

Nella diffusa metodologia di consentire il posticipo dei pagamenti, il vantaggio per l'acquirente è sensibile; sia perché può verificare la qualità e la conformità del prodotto, prima di effettuarne il pagamento, e sia perché può disporre del denaro della fornitura per tutta la durata della dilazione prevista.

Tuttavia, per il venditore le cose vanno diversamente perché il pagamento in una fase successiva alla vendita può comportare l'assunzione di rischi di mancato incasso, oneri finanziari dovuti ad eventuali ritardi e costi per la gestione delle azioni di sollecito o di recupero del credito, eventualmente impagato.

Nonostante ciò, è oggi consuetudine diffusa, per non dire del tutto consolidata, quella di (consentire di...) posticipare i pagamenti delle forniture. E questo impone una perfetta conoscenza degli strumenti e delle tecniche di gestione del credito, proprio al fine di mantenere un corretto rapporto fra la necessità commerciale e quella di salvaguardare gli equilibri finanziari dell'azienda.

Ogni impresa, anche di piccole dimensioni, dovrà quindi disporre di adeguato know-how utile sia nella fase di pre-valutazione dei clienti in ingresso e sia in quella di *credit collection* o *credit recovery*, in caso di problematiche di incasso piuttosto serie.

## **Dotare ogni impresa di adeguato know-how per una corretta gestione del Credito**

Più ancora, ritengo sempre più necessaria l'introduzione di una cultura e una consapevolezza basate sull'investimento in un'Etica nel Credit Management a mio parere imprescindibile.

*“La più grande cosa dell’universo è un brav’uomo che lotta contro l’avversità.*

*Una cosa ancora più grande è un altro brav’uomo che viene in suo soccorso.” (Oliver Goldsmith)*

---

## Capacità negoziale

**L'incapacità negoziale può portare al mancato incasso, alla rottura dei rapporti commerciali e, non ultimo, a danneggiare le imprese**

Per svolgere correttamente il suo importante e delicato compito, specialmente nella definizione o gestione delle fasi di velocizzazione incassi, il Credit Manager deve mostrare capacità e sensibilità, **comportandosi come un negoziatore e mai come un esattore.**

Una delle più importanti peculiarità del Credit Manager, specie se la sua mission è ampia e, in qualche modo, allineata ai principi dell'Ethical Credit, è infatti la capacità di individuare e perseguire “soluzioni” che producano benefici e soddisfazione in primis all'azienda in cui opera e poi alle controparti con cui, a vario titolo e in vari momenti, si trova ad interagire.

**Il Credit Manager deve saper trovare innanzitutto soluzioni**

Il Credit Management è infatti la funzione che, più di

altre, deve saper, prima, individuare e, poi, negoziare una moltitudine di aspetti prima di tutto interni all'azienda. Questo, perché è una funzione votata, quasi per natura, alla ricerca di importanti fattori di “**equilibrio**”.

**Equilibrio** nella scelta della clientela; che non deve avere un rating troppo basso perché, sebbene a fronte della possibilità di applicare un pricing più elevato, esporrebbe l'azienda ad eccessivi rischi e costi.

Ma non deve neppure essere troppo selezionata, perché questo andrebbe ad assottigliare il bacino di potenziale utenza e, com'è ovvio, ridurrebbe eccessivamente il fatturato dell'azienda.

**Equilibrio** nella scelta dei termini di pagamento; che non devono essere troppo lunghi (sebbene molto attrattivi per la clientela) perché il costo finanziario della maggior dilazione potrebbe gravare sul cash flow dell'azienda.

Ma non devono nemmeno essere troppo corti, perché sarebbe un forte disincentivo per i potenziali clienti, specie quelli con una finanza aziendale in affanno.

**Equilibrio** nell'approccio con i clienti irregolari, che non deve essere troppo bonario, poiché indurrebbe molti ad approfittarsene, ritardando i pagamenti.

Ma non deve essere troppo severo, perché questo potrebbe incrinare i buoni rapporti commerciali.

**Equilibrio**, forse prima di tutto, nella ricerca del punto di incontro fra le esigenze commerciali – volte (com'è ovvio) alla massificazione delle vendite e dei fatturati – e quelle finanziarie, volte al contenimento dei rischi di insolvenza e dei costi dei ritardi di

pagamento.

Ci sono dunque molti ambiti e situazioni in cui il Credit Manager, qualora investito delle giuste “deleghe” che gli consentano di svolgere correttamente il suo lavoro, deve effettuare delle scelte che – in un modo o nell’altro – potrebbero penalizzare, o favorire, questa o quella funzione aziendale.

La capacità di non scontentare nessuno, o di soddisfare un po’ tutti, in linea con la mission aziendale, è probabilmente una delle più importanti attitudini che il Credit Manager deve possedere o, quanto meno, che deve impegnarsi a sviluppare.

Tuttavia, non è sufficiente saper dimostrare di aver operato correttamente e di aver preso le giuste decisioni, collocabili sempre nell’ideale punto di incontro fra le molteplici opzioni disponibili.

L’importante è che il Credit Manager abbia, realmente, una visione ampia e una conoscenza delle regole, dei contesti, degli obiettivi di budget (aziendali) che gli consentano, concretamente, di trovare, sempre e comunque, le migliori soluzioni. E questo dovrebbe essere perpetrato sia riguardo agli ambiti interni che a quelli esterni all’azienda in cui opera.

Come accennato, una sostanziale attività, e attitudine, del Credit Manager riguarda la gestione dei negoziati di pagamento da definire con i clienti irregolari o con quelli in difficoltà finanziaria, con cui interagire nel tentativo di appianare le molteplici problematiche di pagamento che caratterizzano spesso questo delicato lavoro.

Attività che può prevedere la formulazione di un *riscadenamento del debito*, la definizione di un vero e

proprio *piano di rientro* o, non di rado, la definizione di negoziati, appunto, volti a dirimere le contestazioni sulla fornitura da cui spesso hanno origine i mancati pagamenti.

Io credo, tuttavia, che oggi i negoziati non si affrontino facendo solo leva sulle (fondamentali) capacità di negoziazione o all'attitudine di convincere la controparte piuttosto che alla importanti capacità di persuasione.

Oggi i negoziati si vincono grazie alla volontà di trovare "soluzioni" ovvero quando si riesca ad individuare, e a perseguire, la soddisfazione delle reciproche necessità senza, per questo, danneggiare né l'azienda né il cliente e, laddove possibile, perseguendo l'importante obiettivo di dare continuità ai rapporti commerciali.

L'intento a risolvere, infatti, a differenza dell'imposizione delle proprie condizioni, compito agevole, peraltro, quando si ha una certa struttura alle spalle, è di per sé premiante – tanto più se ci si trova in una posizione di forza.

Questo approccio trasmette infatti positività e senso etico e, più ancora, predispone l'interlocutore ad accogliere le proposte risolutive, che devono essere sempre presentate con chiarezza e onestà dal Credit Manager, grazie alla presenza di un clima collaborativo e di fiducia,

## **Solleciti professionali e rispettosi**

Chi non ha mai ricevuto un sollecito di pagamento?



Una bolletta dimenticata, una rata del mutuo o del finanziamento dell'auto che non siamo riusciti a pagare alla scadenza piuttosto che un importo scaduto che non credevamo di dover pagare.

Cosa abbiamo provato nel momento in cui abbiamo ricevuto un sollecito mal fatto, contenuto freddo e asciutto, scortese, accusatorio. Solleciti di pagamento basati su un atteggiamento quasi ostile da parte di chi – non sempre a ragione – ci è venuto a chiedere denaro in modo palesemente inopportuno?

Io credo che questi atteggiamenti, da parte dei creditori, siano sempre deleteri perché, a prescindere da vere o presunte ragioni, rivelino una mancanza di fiducia e di rispetto nei confronti dei loro clienti.

E questi comportamenti, tra l'altro, irritano specialmente coloro che generalmente sono corretti e regolari e danno poi adito a polemiche difficili da sanare e producono, di riflesso, atteggiamenti non più collaborativi e perfino conflittuali.

Il problema è che **un clima di sfiducia impatta e coinvolge la sfera personale**; quella della credibilità, della correttezza, dell'affidabilità delle persone.

Certi atteggiamenti sono quindi inopportuni e dannosi ancor più per il fatto che chi è in mala fede non si cura certo delle azioni di sollecito, anche indelicate, che gli vengono giustamente rivolte.

E, per quanto sia lecito “strattonare” la clientela di questo tipo, qualunque azione si scelga di adottare nei loro confronti non servirà pressoché a nulla.

I clienti solitamente regolari, invece, quelli che rappresentano la parte buona del nostro portafoglio,

sono invece molto infastiditi da comportamenti indelicati che possono, realmente, portare ad un deterioramento del rapporto o alla complicazione delle trattative, specie se vi siano contestazioni in atto o problematiche finanziarie che hanno provocato il ritardo di pagamento.

Sollecitare un pagamento, in tutte le sue fasi, è dunque un'azione delicata che richiede sensibilità, professionalità e conoscenza degli scenari attuali.

Un approccio pacato e rispettoso è sempre preferibile innanzitutto poiché è molto più efficace, specie se vi siano divergenze che potrebbero portare ad un inasprimento dei toni.

**La correttezza nei modi predispone gli interlocutori ad un maggiore impegno nella ricerca di soluzioni, anche laddove sia oggettivamente difficile poterle individuare.**

---

## La fiducia nuova strategia

**Un altro fra i fattori fondanti nell'attività di Credit Management è la fiducia.**

La fiducia, infatti, quando viene data – spontaneamente – predispone quasi sempre l'interlocutore, il cliente, a fare ogni sforzo per dimostrare che è stata ben riposta.

Mi sono trovato spesso a gestire problematiche di incasso in cui era oggettivamente difficile capire come comportarsi; come affrontare, cioè, situazioni in cui è necessario valutare se in presenza di una conclamata difficoltà a pagare, da parte di un cliente, sia opportuno concedergli ulteriore credito, un'altra chances potrei dire, mantenendo attiva la fornitura, oppure bloccarla, arginando l'incremento del debito ma rischiando di creare danni irreversibili alla sua azienda e, peggio ancora, di limitare fino ad azzerare le possibilità di incassare il credito.

Specialmente in questi momenti io credo che la migliore strategia non sia tanto quella perpetrata con inflessibilità, tesa a velocizzare un pagamento che il cliente potrebbe non riuscire ad effettuare, ma quella capace di tutelare gli interessi di tutte le parti coinvolte e, non per ultimo, la continuità dei rapporti.

In questi casi bisogna avere il coraggio, e la

lungimiranza, di dare fiducia a chi ha problemi. A condizione, come già indicato, di avere potuto preventivamente verificare il reale stato di insolvenza della controparte.

**Dare fiducia ad un imprenditore in difficoltà significa credere in lui, nella sua azienda e in un sistema che dovremmo impegnarci a salvaguardare**

Io credo infatti che i valori di correttezza e rispetto siano ancora fondanti in un mondo in cui si ritiene che tutto sia subordinato a numeri ed interessi meramente economici.

Un imprenditore, se onesto (come la stragrande maggioranza di essi), se riceve fiducia farà di tutto per "ripagarla", ovvero per rispettare gli impegni presi.

Molti non saranno d'accordo con questa visione ma io ho riscontrato spesso che quando ad una persona viene data fiducia, specie se inaspettata, in essa scatta qualcosa che la spinge a fare di tutto per dimostrare che è stata ben riposta.

Al contrario, se l'approccio trasmette il sospetto, o la certezza, di avere a che fare con una persona scorretta o inaffidabile, dando così avvio ad azioni eccessivamente cautelative, proprio per la presunzione che qualcosa possa andare storto, non dobbiamo poi stupirci se questo accadrà veramente. Infatti, quando una persona viene etichettata come scorretta, molto difficilmente si impegnerà a ribaltare questo nostro (pre)giudizio negativo e, di conseguenza, è molto probabile che se anche volesse rispettare gli accordi presi, non lo farà più.

Questo, inevitabilmente, porta all'inasprimento dei rapporti e a tutte le prevedibili complicazioni sul piano anche commerciale e giuridico.

## **Etica da parte del Cliente**

Sebbene io creda fermamente che l'Etica porti vantaggi innanzitutto a chi la applica, non dev'essere proposta solamente da parte del fornitore nel momento in cui si trova a dover gestire, e risolvere, eventuali diatribe, contestazioni o trattative per il recupero del suo credito, nei confronti della clientela. Un comportamento etico, vantaggioso innanzitutto verso chi ne è portatore, vorrei che fosse messo in atto anche dai clienti, nei confronti dei loro fornitori.

**La correttezza, infatti, è sempre alla base dei rapporti commerciali e facilita l'appianamento di tutta una serie di problematiche riguardanti, in primis, lo scottante tema dei pagamenti.**

Penso, dunque, che l'adozione di atteggiamenti improntati alla correttezza (reciproca, ovviamente) debba riguardare soprattutto chi è in difetto, cioè inadempiente, e questo anche se, come spesso accade, chi è in ritardo nei pagamenti è spesso vittima anch'esso di problematiche sottostanti e in qualche modo ineluttabili.

Il cliente deve però essere tempestivo, e soprattutto sincero, nel dichiarare l'insorgere di un problema di liquidità che potrebbe portare a ritardi di pagamento, sforzandosi inoltre di quantificarne la tempistica prevista.

## **La correttezza, anche da parte del cliente, è fondamentale per trovare soluzioni condivise**

Un cliente moroso deve essere proattivo nell'individuare, e richiedere, un eventuale allungamento dei termini di pagamento piuttosto che un piano di rientro, se il pagamento è già scaduto, ed essere disponibile al riconoscimento dei costi finanziari delle operazioni di appianamento (interessi di dilazione o interessi di mora).

Questa, appunto, non è una correttezza doverosa solo ai fini di un'Etica che può realmente divenire una strategia vincente.

La correttezza, da parte del cliente, predispone il fornitore ad una migliore disponibilità e apertura riguardo ad eventuali proposte che, in ogni caso, richiedono un certo sforzo da parte di chi dovrà concedere credito ed assumersi, inevitabilmente, nuovi rischi o maggiori costi.

Quando un cliente mi chiama per comunicare un problema di pagamento, e questo prima che sia io a sollecitargli il suo debito scaduto, mi rendo conto del diverso tenore della trattativa e che quel tipo di atteggiamento predispone ad accogliere, più facilmente, le sue necessità.

Non solo. La sincerità nei confronti del creditore evidenzia un modo di operare professionale, onesto e positivo che sarà apprezzato da tutti gli interlocutori dell'azienda in crisi. E questo aumenta sensibilmente le probabilità che possa rimettersi presto in piedi.

E' come dire che quando un imprenditore è serio rassicura i suoi interlocutori e i suoi creditori circa le probabilità oggettive di superare la crisi in atto.

Al contrario, un debitore che evita di dialogare, che non riconosce di aver problemi, che fa promesse regolarmente disattese e approccia i debitori in palese mala fede, trasmette una forte negatività e induce ad assumere atteggiamenti più prudenti, cautelativi o perfino ostili.

---





## **CREDITI INESIGIBILI E** **NPL**

Molte imprese e Banche hanno oggi in portafoglio notevoli quantità di crediti impagati che, dopo i consueti tentativi di recupero, stragiudiziale o giudiziale, vengono declassate a titolo di sofferenze.

Si tratta di crediti ritenuti inesigibili e che, non sempre a fronte dei giusti, doverosi ed efficaci tentativi di recupero, vanno a costituire consistenti “stock” di NPL destinati ad essere venduti, o svenduti, a società specializzate.

Queste ultime, li acquistano e, molto spesso, lo fanno ad un valore sensibilmente inferiore, talvolta irrisorio, rispetto a quello originario.

Le società acquirenti, piuttosto che gli operatori del credito a cui vengono successivamente affidati i crediti impagati, si occupano poi di mettere in atto azioni – più o meno incisive – del tutto analoghe a quelle che avrebbe dovuto effettuare chi ha posto in atto la cessione.

Sono azioni che, non di rado, portano ad incassi anche significativi pertanto, il lavoro e il guadagno dei cessionari - o dei loro “sub fornitori” - è costituito spesso da una mera attività di recupero crediti,

stragiudiziale e giudiziale, che, in qualche modo, non è stata fatta, o non è stata fatta correttamente, dalla società cedente.

## **Le cessioni di NPL fanno guadagnare (quasi) solo chi li acquista**

Sono dunque operazioni che, sebbene costituite da crediti in buona parte già svalutati, producono gravi perdite da parte dei cedenti e che, soprattutto quando interessano le Banche, rischiano seriamente di comprometterne la stabilità patrimoniale.

**Si può allora parlare di una vera e propria tendenza a considerare perso del denaro che, concretamente, non si è provato a recuperare?**

Di certo, è in atto la tendenza a semplificare la gestione interna dei crediti problematici e a fruire, non so con quali concreti benefici, di piccole quantità di denaro liquido immediatamente disponibile.

Pare, cioè, che non vi sia la giusta proattività nel gestire internamente pratiche e trattative di recupero senz'altro problematiche ma che con il giusto impegno, ed un sufficiente know-how, potrebbero ridursi drasticamente.

Non si nota, ad esempio, un certo slancio nel proporre ai debitori una transazione, o una sorta di "sconto" sul loro debito originario, che potrebbe, nonostante tutto, generare un incasso sensibilmente superiore a quello che viene poi corrisposto dal cessionario di NPL.

Alcuni crediti, infatti, specie se incagliati a causa di contenziosi di natura tecnico-commerciale-

amministrativa, vengono considerati inesigibili prima di aver provato ad aprire veri e propri tavoli negoziali con i clienti inadempienti per cercare, quanto meno, un recupero, anche parziale, del denaro.

E' vero che l'anzianità di un credito ne compromette le probabilità di recupero ma ciò non significa che non sia importante, e doveroso, impegnarsi a fondo per gestire le molte posizioni incagliate che, spesso, si potrebbero risolvere grazie all'adozione di azioni più efficaci e, non per ultimo, attraverso una maggiore disponibilità alla definizione di eventuali, ma spesso necessari, accordi transattivi.

I crediti incagliati, dunque, vengono spesso "dimenticati" o parcheggiati e, infine, ceduti. Ma è mia convinzione che moltissime posizioni creditorie si potrebbero recuperare, almeno in parte, se ci fosse maggiore disponibilità e una maggiore capacità a definire accordi negoziali con i debitori.

## **Poca proattività verso gli accordi negoziali**

Vorrei anche evidenziare che quando il fornitore cede uno stock di crediti sceglie, o comunque accetta, consapevolmente, di realizzare una forte perdita, a fronte di un beneficio rappresentato dall'incasso liquido e immediato di un importo decisamente inferiore al valore originario del credito.

E questo, avviene a prescindere che abbia, o meno, già effettuato le dovute svalutazioni di quegli stessi crediti a bilancio.

E' importante ricordare che il saldo fra il valore originario di quel credito (poniamo di 1.000€) e il prezzo con cui viene ceduto (diciamo 50€) pari quindi

a 950€ va a beneficio dell'acquirente del credito, anche se il suo effettivo guadagno dipenderà da quanto, di questi 950€, riuscirà ad incassare.

La domanda che però viene spontanea è: **come mai, nei consueti tentativi di recupero, i fornitori non considerino quasi mai l'ipotesi di proporre ai debitori uno "sconto" sui crediti impagati, magari anche del 30-40-50%?**

Questo, da un lato – aumenterebbe la probabilità di incassare, quanto meno, una congrua parte del credito (certamente più alta rispetto a quanto viene riconosciuto da parte dei cessionari) e – dall'altro – potrebbe dare **un grosso aiuto ai clienti in difficoltà attraverso uno slancio nei loro confronti che verrebbe senz'altro apprezzato; sia dagli stessi debitori che da tutto il mercato.**

**Cedere un credito senza, prima, proporre al debitore uno sconto, è un'occasione persa per incassare di più e aiutare un'impresa in difficoltà**

### **Perché così tanti NPL?**

Molto è riconducibile alla congiuntura negativa che ha intaccato interi settori produttivi e ha innescato una catena di mancati pagamenti che ha avuto ripercussioni a cascata su interi settori industriali. E molto è dovuto alla, non sempre conseguente, crisi di liquidità.

Il problema è che, più che una vera crisi di liquidità, in

Italia è in atto una vera e propria contrazione del credito “credit crunch” da parte del mondo bancario che, sebbene a fronte di una congrua iniezione di denaro da parte della BCE, ha inspiegabilmente chiuso i rubinetti del credito nei confronti delle imprese.

Ciò è anche dovuto, è doveroso ricordarlo, alle indicazioni, per non dire imposizioni, delle norme contenute nei tristemente famosi “accordi” di Basilea (1,2,3) – imposti in ambito comunitario e della BCE – che di fatto hanno imposto alle Banche (molto in sintesi) di essere estremamente prudenti nella concessione di credito alle imprese. O, più ancora, di farlo con precisi vincoli legati allo stato patrimoniale delle stesse Banche.

Dal lato delle imprese, giusto per non tralasciare aspetti che andranno senz'altro migliorati in futuro, si deve riscontrare che molte realtà, con l'intento di massificare il volume d'affari e il fatturato, hanno spesso adottato politiche commerciali aggressive che hanno in qualche modo indotto il Credit Management (per non dire costretto...) ad allargare le maglie dei processi valutativi. Aprendo così le porte ad una clientela più rischiosa le cui cattive performances di pagamento ha esposto le Imprese commercialmente più disinvolute, o perfino imprudenti, a pericolose tensioni finanziarie.

In pratica, il Credit Management ha dovuto spesso assecondare politiche di vendita aggressive che hanno, via via, portato al deterioramento della qualità dei crediti.

**Il Credit Management deve spesso assecondare politiche di vendita aggressive che**

## **deteriorano la qualità dei crediti**

Per tornare al mondo bancario, soggetto anch'esso a pericolose tensioni finanziarie dovute proprio all'imponente mole di NPL, va detto che molte Banche, un po' come le imprese, hanno forti responsabilità nell'aver concesso credito a soggetti non meritevoli o in assenza delle dovute garanzie.

Ma, rispetto alle aziende, hanno colpe decisamente più gravi poiché questo atteggiamento palesemente discriminante è stato perpetrato più che per necessità economiche, da ragioni di tipo "clientelare".

Inoltre, l'aver prestato denaro a soggetti che, nella migliore delle ipotesi, non l'hanno restituito poiché in assenza dei necessari requisiti di affidabilità imposti – oltre che da logiche cautelative – dalle direttive, appunto, di Basilea (1,2,3), ha impedito, di fatto, che lo stesso denaro venisse prestato ad imprese che ne avevano realmente più bisogno per lo sviluppo della loro attività.

## **Il denaro prestato con logiche clientelari è stato sottratto al mondo produttivo sano**

Non intendo puntare il dito su tutti gli istituti bancari poiché credo che il problema abbia riguardato comportamenti scorretti, spesso isolati, perpetrati da una stretta minoranza di individui che, così facendo, ha però gettato ombre sull'intero settore.

Più in generale, io penso che siano ancora in molti a sfruttare in modo eccessivo e indiscriminato la "leva del credito" per incrementare le vendite poiché l'aumento dei fatturati, oltre ad indubbi benefici sul

piano squisitamente economico, aiuta a mostrare al mercato, e alle stesse Banche, di essere in buona salute e questo consente di fruire di immediata liquidità attraverso la cessione delle fatture di vendita.

L'obiettivo di un'impresa, in ottica di sviluppo nel medio-lungo periodo, dovrebbe però sempre essere quello di disporre di un corretto e regolare livello di capitale circolante, sempre nell'ottica della "creazione di valore". Evitando, cioè, l'assunzione di rischi eccessivi.

Restando in tema di logiche stabilizzanti e rafforzative del Sistema Imprese, mi sento infine di suggerire forte sensibilità da parte di tutti gli operatori del credito che se adotteranno una sempre più necessaria etica comportamentale potranno ottenere performances migliorative consentendo, nel contempo, ad una sterminata platea di imprese italiane in difficoltà di continuare a vivere e lavorare.

## **Deleghe del Credit Manager**

Il problema appena accennato è però anche dovuto al fatto che il Credit Management non sempre dispone della necessaria autorevolezza e visibilità, ovvero di una "delega" da parte dei vertici e dell'azionariato utile a far valere le proprie ragioni e, talvolta, ad "alzare la voce" laddove si renda necessario porre vincoli agli input tesi ad uno sviluppo indiscriminato di fatturato.

Condizione necessaria, troppo spesso disattesa, è dunque un corretto posizionamento della struttura di Credit Management che, a differenza di quanto spesso accade, cioè, di risiedere all'interno dell'area commerciale o di quella amministrativo-finanziarie,

dovrebbe rispondere direttamente ai vertici aziendali.

Questo, come suggerisce la cultura anglosassone (che ha una visione di questa importante funzione senz'altro più moderna e corretta) per consentire alla funzione di operare in modo sostanzialmente autonomo, orientando e basando il suo lavoro unicamente in linea con la mission aziendale.

## **Il Credit Management dovrebbe rispondere direttamente all'AD**

---



## CREDIT INNOVATION

# AID TO PAY

L'attuale scenario dei pagamenti è la dimostrazione, in termini concreti e oggettivi, che insistere con le vecchie metodologie, caratterizzate da azioni per nulla collaborative, per non dire aggressive, non è più consigliabile.

Serve un nuovo approccio.

In momenti di crisi, come quello attuale, qual è la migliore strategia per incassare un credito scaduto?

Aggredire il debitore, indebolirlo o farlo fallire?

Io dico: **AIUTARLO A PAGARE.**

Io ritengo, infatti, che per indurre un'impresa a pagare i debiti nei confronti dei suoi fornitori non bisogna aggredirla ma, al contrario, bisogna aiutarla a sbloccare la sua liquidità, troppo spesso incagliata presso i suoi clienti, anch'essi morosi.

Ho così definito una metodologia che ho voluto chiamare **AID to PAY** che prevede appunto l'avvio di azioni di "recupero indiretto" ovvero nei confronti dei

clienti dell'impresa inadempiente. Previo, uno specifico mandato autorizzativo conferito ad appositi team di professionisti, preventivamente organizzati e incaricati di gestire le operazioni di recupero. O di “sblocco del denaro”, come preferisco definirlo.

Qualora, durante le operazioni di recupero dovessero emergere altrettante problematiche di pagamento, ovvero nel caso in cui anche le imprese sollecitate al pagamento (clienti del cliente) lamentassero altrettanti mancati incassi da parte della loro clientela, il programma AID to PAY può proseguire a ritroso fino a liberare la maggior quantità di liquidità incagliata a valle della filiera produttivo-commerciale.

AID to PAY è un'iniziativa che si colloca in ambiti CSR in virtù di un'Etica che diverrà imprescindibile, sia a fini di Marketing che per favorire la tenuta dei sistemi economici.

AID to PAY è infatti pensata per consentire ai grossi gruppi industriali, agli operatori del Credito e dell'energia di applicarlo nei confronti della loro clientela; sia per migliorare il DSO e sia come importante e innovativa leva di Marketing.

Aid to Pay si basa su un differente concetto di “cattivo pagatore” e, cioè, prende in considerazione le molteplici cause ostative che spesso sono indipendenti dalla volontà del debitore inadempiente.

## **Bisogna rivedere il concetto di “cattivo pagatore”**

Com'è ovvio, subire un ritardo di pagamento non è mai piacevole. Così come non è facile resistere alla “tentazione” – che spesso è una necessità - di avviare incisive azioni di recupero, anche forzoso, quando

realmente necessario.

Tuttavia, è importante tenere presente che la stragrande maggioranza dei ritardi di pagamento derivano da criticità economiche e sistemiche ineluttabili, allo stato attuale, e che coinvolgono la quasi totalità delle imprese nazionali ed estere.

E' quindi importante comprendere che il problema dei pagamenti è solamente l'ultimo atto, anche se il più tangibile, di una serie di problematiche macroeconomiche, a monte, che vanno necessariamente affrontate, e risolte.

Un ritardo di pagamento è infatti la punta di un iceberg fatto di perdita di competitività, di calo della domanda interna, di riduzione dei fatturati, di stretta creditizia, di un peso fiscale eccessivo e, non per ultimo, di altrettanti problemi di pagamento che investono, a cascata, tutte le imprese di interi settori produttivi e merceologici.

### **Attaccare il “problema” e non le imprese**

E' dunque limitante una visione miope e semplicistica che punta il dito sui cattivi pagatori in una sorta di "caccia alle streghe" che punisce chi ha bisogno di essere aiutato.

Le società di "business information" comunicano al mondo le *liste nere* con nomi e cognomi di imprenditori da cui stare alla larga, senza considerare che un cosiddetto “cattivo pagatore” è quasi sempre un'impresa in difficoltà, vittima di una serie di problematiche, spesso comuni, prima fra tutte, altrettante difficoltà ad incassare i suoi crediti.

E' doveroso spingere le molte imprese che hanno colpevoli criticità organizzative o gestionali a dare avvio a piani di ristrutturazione utili a riportare l'azienda in stato di salute.

Così com'è doveroso impegnarsi ad isolare i cattivi pagatori "seriali", cioè quelli che si autofinanziano attraverso un sistematico non rispetto dei termini di pagamento.

Questi soggetti penalizzano l'intero sistema e, probabilmente, hanno indotto i legislatori a disegnare le metodologie di recupero crediti aggressive; sacrosante verso i "furbetti" ma che, nella stragrande maggioranza dei casi, finiscono col penalizzare le molte imprese in difficoltà che meriterebbero azioni decisamente differenti.

Serve però una presa di coscienza che il problema pagamenti è - appunto - il "problema" e, come tale, va affrontato, e risolto, con approcci che aiutino a definire metodologie più efficaci di quelle attuali, i cui limiti sono palesati dall'enorme mole di crediti insoluti e incagliati che caratterizzano i bilanci delle imprese, delle Banche, degli Istituti di Credito, delle Assicurazioni.

A questo, si deve aggiungere il grande numero di fallimenti che, più di ogni altro indicatore, evidenzia limiti strutturali e anche economici di un "sistema" che non è più in grado di tutelare la vitalità delle imprese e che richiede urgenti cambiamenti prima che sia troppo tardi. Cioè, se l'obiettivo – come spero – è quello di arginare la moria di aziende che sta portando ad un allarmante impoverimento del sistema produttivo italiano!

## **Principio ispiratore di AID to PAY**

AID to PAY si basa su un principio che considero fondante per la ripresa economica ed è quello che si potrebbe definire un vero “gioco di squadra” che sappia coinvolgere sia i grandi operatori e sia le imprese, specie del comparto PMI, che dovranno imparare a sostenersi a vicenda.

Sono però i “grandi” a dover fare il primo passo  
AIUTANDO I PICCOLI A NON ANNEGARE NELLE  
INSIDIOSE ACQUE DEI NUOVI MERCATI,  
APPESANTITI DAI LORO DEBITI E DAI LORO  
CREDITI.

In seguito, i ruoli potranno anche ribaltarsi poiché saranno i “piccoli” a dare un aiuto concreto ai grandi operatori, visto che avranno sempre più bisogno di una clientela solida e soprattutto affezionata.

## **Figure interessate**

Facilitatori/Velocizzatori di pagamento. Professionisti indipendenti, Team piuttosto che società appositamente organizzate.

## **Come funziona**

Team di “facilitatori di pagamento” affrontano le problematiche, a prescindere dalle cause o dalle responsabilità sottostanti, con l’obiettivo di aiutare i creditori ad incassare velocemente il loro denaro bloccato presso i clienti affrontando – anche con questi ultimi – le cause ostative ai loro incassi/pagamenti.

Vengono quindi contattati i fornitori dell'impresa in difficoltà a cui saranno proposte dilazioni o nuovi piani di pagamento, in ragione di un concreto impegno alla regolarizzazione delle posizioni, con l'obiettivo di scongiurare eventuali e pericolosi blocchi delle forniture e azioni legali.

L'approccio fra le parti deve essere sostanzialmente neutrale, puntando semplicemente a risolvere le problematiche e, se necessario, a dirimere le controversie.

E' un percorso alternativo alle procedure legali, ma serve la piena disponibilità dei debitori a farsi aiutare e a destinare il denaro incassato al pagamento delle fatture scadute.

AID to PAY può dunque richiedere interventi da parte di professionisti del credito, società di recupero e Studi Legali, impegnati congiuntamente e in modo coordinato.

### **Sintesi di attuazione**

- **AZIONI DI RECUPERO INDIRETTO** per sbloccare il denaro fermo presso i clienti, e i clienti dei clienti; (task force appositamente organizzate);
- **GESTIONE NEGOZIALE DELLE CONTROVERSIE** reali o presunte, all'origine di molti mancati pagamenti;
- **DEFINIZIONE ACCORDI TRANSATTIVI, VERSO FORNITORI E CLIENTI** tutelanti gli interessi delle parti e la continuità dei rapporti;

- **MESSA A DISPOSIZIONE DI PRODOTTI FINANZIARI** a condizioni favorevoli, frutto di convenzioni con i principali erogatori di servizi finanziari;
- **SUPPORTO ALLE IMPRESE SUL LORO PRESIDIO SUL CREDITO** proponendo soluzioni per la mitigazione del rischio e lo smobilizzo dei crediti.

### **Mission di AID to PAY**

AID to PAY (così come un po' tutto l'Ethical Credit) fonde elementi di Supply Chain Finance, Marketing e CSR e vuole supportare, in primis, i grandi operatori di Credito ed Energia oggi penalizzati dagli ingenti quantità di NPL e **alla ricerca di nuove strategie di richiamo e fidelizzazione di una clientela in costante movimento.**

Inoltre, vuole aiutare la tenuta dei sistemi produttivi e delle numerose imprese italiane in difficoltà.

### **Chi può attuare AID to PAY**

Soprattutto nelle fasi iniziali e, in qualche modo, sperimentali di AID to PAY ritengo che debbano essere i grandi operatori di Energia, Credito, Assicurazioni e Telefonia ad introdurre questa metodologia poiché dispongono di strutture interne di gestione del credito capaci di organizzare questi interventi.

Inoltre, dispongono della capacità negoziale per la

definizione degli accordi con i professionisti del credito e con le società di recupero a cui saranno affidate le operazioni.

## **Sostenibilità di AID to PAY**

AID to PAY potrebbe generare una grande quantità di lavoro per tutta una serie di figure impegnate a vario titolo nella gestione dei recuperi “indiretti” e nelle successive azioni di Supply Chain Finance che potrebbero essere proposte a tutte le imprese in difficoltà.

Questo significa che le aziende che applicheranno questa metodologia nei confronti della loro clientela potrebbero beneficiare di un “ritorno” da parte degli operatori del credito che, di fatto, potrebbero andare a ridurre o ad azzerare il costo delle operazioni.

---



## CREDIT INNOVATION concept **NPL E PROGETTI ETICI**

In una cessione di NPL il fornitore, impresa o Banca che sia, lascia sul campo qualcosa come il 90-95% del valore originario dei suoi crediti, a fronte di un incasso certo e immediato.

Come già accennato, trovo strano che nelle normali attività di recupero ante-cessione, non sia consuetudine consolidata quella di provare, quanto meno, a proporre ai debitori uno "sconto", magari anche del 30-40-50% dell'importo impagato, che aumenterebbe senz'altro le probabilità di chiudere le controversie, se ci sono, e di incassare importi tutto sommato congrui, e in tempi brevi.

In questo modo, la quota parte di denaro non incassato servirebbe - quanto meno - ad aiutare le imprese in difficoltà. E questo, oltre a produrre introiti molto più significativi nei confronti dei creditori, rispetto a quelli generati a fronte di una cessione, produrrebbe una serie di effetti positivi sul settore produttivo ed economico.

**Io penso infatti che la cessione di NPL dovrebbe essere vista solo ed esclusivamente come l'ultima possibilità di salvare il salvabile e non come una metodologia a cui ricorrere con una certa**

(colpevole) "disinvoltura" che rischia di penalizzare tutti. O quasi...

Il problema è che le cessioni di crediti ritenuti irrecuperabili, venduti alle apposite società specializzate vengono effettuate – non di rado – con l'obiettivo primario di alleggerire il bilancio da una quantità di posizioni che comporterebbero un gran lavoro interno, se si volesse provare a recuperarle internamente.

Infatti, molte grandi realtà industriali, le Utilities e soprattutto le Banche effettuano queste operazioni poiché non dispongono di risorse interne dedicate e specializzate alla gestione di crediti incagliati e problematici.

Ma, ciò che preoccupa è la poca voglia di strutturarsi in tal senso poiché, oltre a dover affrontare difficoltà logistiche e organizzative, per l'implementazione di apposite strutture, questa scelta comporterebbe un investimento significativo senza la necessaria certezza dei ritorni economici che ne potrebbero derivare.

Perché, allora, non provare a valutare altre soluzioni o metodologie potenzialmente più efficaci e innovative rispetto a quelle adottate finora? Questo, ovviamente a margine degli auspicati accordi stragiudiziali con i clienti morosi (quasi sempre imprese in difficoltà) a cui proporre la possibilità di saldare quanto meno una parte del loro debito.

La metodologia AID to PAY potrebbe anch'essa portare benefici ed aiutare a ridurre, anche in modo significativo, l'incidenza di NPL, a fronte di un approccio diametralmente opposto rispetto a quello attuale. In una fase successiva, constatata l'inefficacia delle precedenti soluzioni, penserei all'opportunità di

mettere comunque a frutto le imponenti quantità di denaro bloccato e inutilizzato.

L'interrogativo, alla base di un'idea che ritengo possa meritare, quanto meno, un'approfondita analisi di fattibilità, è se sia meglio cedere i crediti incagliati, realizzando pesanti perdite, oppure provare a **trasformarli in preziose "risorse progettuali"** utili alla realizzazione di progetti, sia a sfondo etico e sia di tipo imprenditoriale.

**Tutto questo, grazie ad un accordo fra creditori e debitori che preveda uno scambio soldi/lavoro/assets.**

Magari, sfruttando la nuova tecnologia "Blockchain" per consentire di immettere nel "sistema" risorse immediatamente convertite in una "valuta" con cui, ad esempio, moltissimi soggetti potrebbero saldare, anche parzialmente, il loro debito verso la Banca o la società Utilities.

L'avvio di progetti etici grazie a risorse (monetarie) incagliate non sarebbe uno straordinario modo per trasformare una criticità in un'occasione di crescita?

L'ipotesi di fondo, che richiede ovviamente tutte le necessarie sperimentazioni, si basa sul presupposto che un debito pecuniario potrebbe estinguersi anche attraverso la messa a disposizione da parte del debitore di "risorse" non monetarie sotto forma, innanzitutto, di know-how, idee e risorse materiali.

**Un debito potrebbe estinguersi  
grazie a prestazioni  
professionali e know-how**

Un altro fattore che ritengo fondante è costituito dal fatto che il parco clienti di un operatore (Banca o Utility) è quasi sempre costituito da un universo immenso ed eterogeneo di individui, professionisti e imprese. Naturalmente, quindi, ricco di capacità, idee, know-how e “risorse” che se fossero opportunamente mappate e organizzate, potrebbero essere utilizzate per la realizzazione di una moltitudine di progetti e iniziative, anche imprenditoriali, di cui l’operatore” potrebbe essere il principale promotore.

Potrebbe così nascere quello che mi piace definire un ecosistema progettuale cioè un luogo di aggregazione strategica di risorse – monetarie, e non, - ricco e vitale e che, grazie al supporto di apposite piattaforme collaborative-progettuali, potrebbe divenire un vero e proprio “incubatore di progetti” e iniziative imprenditoriali.

**Chi non ha soldi, ha idee. Oppure mezzi. Oppure know-how.**

E la possibilità di effettuare questa sorta di “conversione” potrebbe anche trasformarsi in una straordinaria opportunità di mettere in mostra le proprie risorse e, perché no, di trovare nuove e inaspettate occasioni di lavoro e di fare impresa.

Banche e Utilities potrebbero così avviare una moltitudine di progetti, dando ovviamente priorità a quelli che necessitano innanzitutto di risorse e know-how presenti fra i loro debitori insolventi a cui sarà proposto di lavorare al progetto in cambio di una riduzione del loro debito, in ragione delle prestazioni fornite.

## **Banche e Utilities potrebbero dare vita ad una moltitudine di progetti e iniziative anche imprenditoriali**

Costoro, avrebbero l'opportunità di sanare la loro posizione, scongiurare possibili azioni nei loro confronti e, magari, trovare nuove e interessanti opportunità di lavoro.

Una società elettrica potrebbe, ad esempio, coinvolgere la sua clientela in un progetto finalizzato ad individuare nuove metodologie per generare energia pulita, nuovi sistemi per migliorare il trasporto, la viabilità, il telelavoro, piuttosto che avviare iniziative a favore dell'Ambiente, specie quello in prossimità delle centrali di produzione o dei giacimenti di idrocarburi.

Una Banca potrebbe invece coinvolgere la sua clientela per lo studio di nuove forme di finanziamento o di investimento per la clientela, nuove modalità per una corretta erogazione di finanziamenti alla Imprese, e così via.

**I clienti di una società energetica possono aiutarla a definire un nuovo sistema per generare energia pulita o per migliorare i servizi alla clientela**

## **I clienti di una Banca possono aiutarla a definire un nuovo tipo di conto corrente, nuove forme di investimento, per migliorare i prodotti per il credito**

Gli ambiti sono molteplici e le importanti sfide che un grande operatore (Utilities o Banca) potrebbe lanciare grazie al contributo della sua clientela sono di incredibile portata.

### **Sintesi**

In un momento economico incerto le metodologie di recupero crediti devono saper tutelare sia i creditori che un patrimonio produttivo in costante riduzione.

Serve un approccio differente e innovativo. Il più efficace potrebbe essere quello di aiutare i debitori a **sanare le posizioni, cioè a pagare i loro debiti, attraverso azioni coordinate tese al recupero di tutta la loro liquidità incagliata a monte della filiera produttiva.**

**I crediti incagliati di Banche e Utilities potrebbero essere trasformati in “risorse progettuali”** da canalizzare in una moltitudine di progetti di cui (Banche e Utilities) divengono promotori ed organizzatori; I progetti possono riguardare innanzitutto tematiche di interesse collettivo (sostenibilità, cambiamenti climatici, immigrazione, energia pulita, mobilità, biotecnologie, medicina, lavoro, etc.);

**Banche e Utilities divengono immensi**

## **incubatori di progetti e iniziative anche imprenditoriali;**

Servono piattaforme progettuali (di cui la prima che ho progettato è già stata realizzata) che consentano la costruzione corale dei progetti, capaci di divenire una base d'incontro fra "domanda" e "offerta" di risorse utili alla realizzazione dei progetti.

---





## CREDIT INNOVATION concept **SINERGIE FRA IMPRESE IN** **CRISI**

Le problematiche economiche e sistemiche stanno limitando sensibilmente la nostra capacità produttiva che necessita – più che mai - di nuovi stimoli e nuove risorse, innanzitutto economiche.

Le PMI e le imprese artigiane soffrono, e anche quelle che sono riuscite a fronteggiare la crisi rischiano di perdere competitività schiacciate dal peso del fisco, dalla stretta creditizia, dai ritardi di pagamento.

I “numeri” macroeconomici stanno quindi confermando la necessità di un cambiamento di rotta o, quanto meno, della consapevolezza che in Italia le molteplici difficoltà che stanno caratterizzando questo momento storico non possono più essere affrontate, come succedeva in passato, attraverso virtuose e isolate iniziative individuali.

Il problema è accentuato dal fatto che molte imprese italiane sono sottodimensionate e sottocapitalizzate - rispetto agli “standard” internazionali - e questo le penalizza ulteriormente specie nell’accesso al credito. Pertanto, l’ormai cronica carenza di liquidità limita i necessari investimenti in ricerca & sviluppo (voce di

spesa a cui si è dato, colpevolmente, poco spazio in questi ultimi anni) e in tecnologie produttive e strutturali.

Questo porta inevitabilmente ad una progressiva perdita di capacità produttiva e, di conseguenza, di capacità di generare valore e ricchezza.

Gli effetti nocivi di questa problematica causano ripercussioni sul fronte occupazionale, sul potere d'acquisto e sui consumi.

Quello italiano, tuttavia, è un universo molto eterogeneo di imprese, anche molto virtuose, che riescono, a dispetto di tutto, a proporre modelli di impresa e una capacità straordinaria di innovare e innovarsi. Sono realtà che, nonostante le difficoltà, riescono ad imporsi sui competitor, anche stranieri ma questo non sposta granché il problema, sul piano generale, e molte imprese avrebbero quindi necessità di un clima più unitario e inclusivo, per tornare a produrre ai livelli pre-crisi.

A questo proposito, un tentativo per ricompattare un tessuto industriale sfilacciato potrebbe essere quello di pensare, più che alla nascita di forti sinergie produttive - così come ottimamente disegnato dalle importantissime "Reti di Imprese", allo sviluppo di vere e proprie operazioni di M&A tese a colmare, in via strutturale, produttiva e anche societaria, i livelli dimensionali insufficienti di troppe imprese italiane.

E' però necessario superare le molte e, in qualche modo, ingiustificate "resistenze" da parte di molti imprenditori che, inspiegabilmente, non vedono con positività le già presenti Reti d'Impresa e che, appunto, dimostrano che c'è ancora molto da fare per superare una calcificata visione e attitudine individualista, molto

italiana, a fare tutto da soli, e che vede il “gioco di squadra” come qualcosa che presenta più limiti che opportunità.

Molte imprese, aggregandosi sul piano societario o creando forti sinergie produttive, con forme anche nuove e da definire, potrebbero compensare le attuali carenze sul piano dimensionale e produttivo, potendo così beneficiare di economie di scala necessarie a contenere i costi di produzione e a liberare risorse da dedicare, ad esempio, ad una più incisiva Ricerca e Sviluppo.

Sarebbe innanzitutto auspicabile l'avvio di un percorso che preveda un “rafforzamento” e, in taluni casi, un vero e proprio salvataggio delle imprese in crisi attraverso un tentativo di **integrazione mirata fra realtà dello stesso settore merceologico**, con l'obiettivo di creare una sorta di **compensazione dei punti di forza e di debolezza delle imprese interessate**.

## **Integrazione mirata fra realtà dello stesso settore merceologico**

Nella ormai lunga esperienza interna a strutture di Credit Management di grandi imprese mi sono trovato spesso ad affrontare fallimenti di piccole e grandi imprese; debitori nei nostri confronti per importi anche molto significativi.

E non ho quasi mai assistito a riparti che andassero oltre al fisiologico 5-8% del credito originario, ovviamente dopo anni di attesa.

Impossibile quindi non constatare che un fallimento (*liquidazione giudiziale ndr*) non è solo un fatto estremamente grave e dannoso, innanzitutto sul fronte

occupazionale, ma è un evento che provoca **ingenti danni a tutte le imprese indirettamente coinvolte** e, più ancora, a professionisti e artigiani, che – a causa degli effetti nocivi conseguenti ad un fallimento – rischiano anch’essi di capitolare.

Mi sono quindi sforzato di immaginare cosa potesse arginare questo fenomeno che, solo grazie a recenti novità, sta (parzialmente) attenuando il suo potere distruttivo.

Ho così pensato a qualcosa capace di tutelare le imprese, direttamente o indirettamente, coinvolte nel vortice perverso delle procedure concorsuali che, nonostante qualche sforzo, sembrano realmente diseguate per impoverire il sistema imprese, più che per tutelarne l'integrità.

Serve allora qualcosa che guardi e affronti la problematica da una prospettiva diametralmente opposta, volta concretamente ad aiutare chi è in difficoltà, trasformando uno scenario negativo in un’occasione di rinascita per molte aziende condannate a morire.

L’obiettivo principale di questo "concept" è quello di aiutare a **scongiurare la chiusura di aziende che possiedono ancora dei “valori aziendali” importanti** (assets, know-how, management, brevetti, prodotti, clienti, etc.) e che, in caso di default, andrebbero irrimediabilmente dispersi provocando, fra le altre cose, un lento ma inesorabile impoverimento del tessuto industriale italiano.

Si tratta del tentativo di generare valore attraverso **“accordi” (joint venture, partnership, etc.) che prevedano la condivisione di risorse (reparti produttivi, macchinari, personale addetto, reti**

**di vendita, etc.), per poter generare risparmio e/o economie di scala** utili a scongiurare la chiusura.

Le aziende dovrebbero essere “compatibili” ma non si può escludere che eventuali accordi vantaggiosi possano anche riguardare aziende piuttosto eterogenee.

Nei casi, invece, di imprese in crisi conclamata, o prossima al fallimento, si potrebbero ipotizzare “integrazioni” attraverso piani di aggregazione, sollecitati direttamente dai Tribunali, fra altre aziende in difficoltà ma che dispongano ancora di assets che potrebbero – se aggregati sinergicamente – legittimare la nascita di operazioni di M&A piuttosto che vere e proprie “newco”, originate dalle ceneri delle aziende destinate al fallimento.

In questo caso, però, è importante che i “progetti” vengano accompagnati dalla definizione di nuovi modelli di business caratterizzati dal disegno di prodotti, possibilmente innovativi o ad alto contenuto tecnologico, che potrebbero maggiormente richiamare finanziamenti e l’ingresso di nuovi soci.

Nei casi più complessi, potrebbe risultare necessaria una stretta collaborazione con società specializzate in ristrutturazione aziendale, Camere di Commercio, Università, Unioni Industriali e associazioni di categoria che comprendano anche investitori in capitale di rischio (ad esempio AIFI).

L’obiettivo più generale è quello di ritrovare competitività ed efficienza attraverso una sensibile riduzione dei costi produttivi, di forti economie di scala e di uno sviluppo, anche in termini di volumi, della capacità produttiva nazionale.

Si potrebbe così prevedere lo sviluppo di programmi di crescita inaccessibili, individualmente, poiché richiedono investimenti inaccessibili a moltissime imprese.

E poi avviare programmi di R&S in grado di attribuire a molte imprese italiane livelli tecnologici e competitivi che potrebbero garantire l'accesso a mercati che oggi sono off-limits ad ancora troppe realtà.

Una produzione tecnologicamente avanzata consentirebbe, ad esempio, di tornare a competere nel ricco mercato dell'elettronica di consumo e questo potrebbe innescare un volano economico-produttivo, oggi più che mai necessario per il rilancio dell'economia italiana.

Per migliorare ulteriormente la competitività di molte imprese le aggregazioni potrebbero anche portare alla nascita di nuovi e importanti "brand condivisi" originati da veri e propri network, da presentare al mercato come un'unica grande impresa.

Le necessarie ricapitalizzazioni di queste entità, produttive e commerciali, potrebbero avvenire attraverso conferimenti in denaro, anche da parte degli stessi imprenditori interessati, da assets disponibili nelle imprese coinvolte o dall'ingresso di nuovi soci; investitori e/o creditori delle società originarie che hanno convertito i loro crediti in quote della nuova società.

Nei casi invece di imprese prossime ad un inevitabile fallimento è comunque importante poter scongiurare la vendita di assets strategici, sempre presenti all'interno delle imprese fallite, senza prima aver valutato l'auspicabile "riallocazione" dei beni, nella loro interezza. Questo, per evitare che per formare l'attivo

fallimentare, obiettivo primario (e forse unico) dei Curatori Fallimentari, vengano effettuate vendite eccessivamente parcellizzate che, com'è ovvio, portano quasi sempre alla totale e definitiva dispersione dei beni dell'impresa.

Un'ipotesi ancora più interessante potrebbe essere quella di provare a **riaggregare gli assets, anche di imprese già fallite**, nel tentativo di ricompattarli all'interno di realtà già esistenti o appositamente costituite.

## **Riaggregare strategicamente gli assets anche di imprese già fallite**

L'attuazione di questa iniziativa richiede il supporto di complesse piattaforme informatiche che consentano di effettuare fotografie e mappature di tutte le imprese potenzialmente coinvolte in queste operazioni di cui tracciare un profilo completo e dettagliato dei reparti produttivi, macchinari, mercati di appartenenza, assets, know-how, etc.

Un software dedicato potrebbe elaborare i dati di tutte le aziende, confrontarli, ed individuare le possibilità di "matching" ovvero la "compensazione" (con principio dei vasi comunicanti) dei punti di forza e di debolezza delle aziende coinvolte nell'operazione.

Il "matching" può riguardare reparti produttivi, reti commerciali, magazzini, Personale addetto, etc.. Ma anche l'opportunità di investire in un nuovo macchinario piuttosto che lavorare congiuntamente allo studio di nuovi materiali, nuove tecnologie produttive, etc..

Una volta definito uno o più scenari ritenuti attuabili si procede alla stesura di uno studio di fattibilità direttamente presso le aziende e, in caso positivo, viene elaborato un piano di lavoro condiviso fra le imprese interessate.

Per quanto riguarda la definizione di nuovi prodotti o nuovi progetti industriali si potrà richiedere il contributo di centri ricerca delle Università o dei nuovi incubatori progettuali.

### **Ipotesi creazione Newco**

1. **"Censimento"** delle aziende in crisi su tutto il territorio nazionale;
2. **Aggregazione** aziende per zona geografica;
3. **Analisi e fotografia** di ogni singola azienda;
4. **Individuazione dei punti di forza e dei punti critici**;
5. **Ricerca analogie** (produttive, logistiche, di prodotto, etc.);
6. **Ipotesi di aggregazione** delle stesse per la definizione di un'ipotetica azienda "perfetta";
7. **Studi settoriali e di mercato** per individuare eventuali "spazi" in cui collocare la newco;
8. **Contatto con le aziende** eventualmente interessate al "progetto";
9. **Ricerca "esterna"** degli eventuali fattori mancanti (nuove idee di prodotto, idee imprenditoriali, capitali, soci, etc.);



10. **Definizione nuovo progetto industriale e business plan;**
11. **Proposta ai creditori;**
12. **Avvio progetto;**

### **Ipotesi definizione accordi / joint venture**

1. **Censimento** delle aziende in crisi su tutto il territorio nazionale;
  2. **Aggregazione** aziende per zona geografica;
  3. **Analisi e fotografia** di ogni singola azienda;
  4. **Individuazione dei punti di forza e dei punti critici;**
  5. **Ricerca analogie** (produttive, logistiche, di prodotto, etc.);
  6. **Ipotesi di accordi strategici;**
  7. **Studi settoriali e di mercato** per individuare l'opportunità di tali accordi;
  8. **Contatto con le aziende** eventualmente interessate al "progetto";
  9. **Ricerca "esterna" degli eventuali fattori mancanti** (nuove idee di prodotto, idee imprenditoriali, capitali, soci, etc.);
  10. **Proposta ai creditori;**
  11. **Avvio progetto;**
-



## CREDIT INNOVATION concept **PROGETTI ETICI PER BANCHE E UTILITIES**

*Il mondo sta cambiando rapidamente e gli imprevedibili mutamenti economici, politici, sociali e climatici richiedono una straordinaria capacità di affrontarli, e risolverli, poiché gli scenari che si prospettano sono difficili e destabilizzanti.*

*La nuova sfida per il genere umano è quindi quella di trovare “soluzioni” capaci di modificare o addirittura sovvertire uno sviluppo fuori controllo che, oltre ad impattare sugli equilibri della biosfera accentua le diseguglianze economico-sociali in ampie aree del pianeta.*

*Bisogna salvaguardare le economie e le produzioni locali soffocate dall'industrializzazione selvaggia di multinazionali che soppiantano il lavoro umano, impoveriscono gli stati, ne assumono perfino il controllo e producono livelli di inquinamento da apocalisse.*

*Servono risposte immediate capaci perfino di reinventare le stesse logiche di crescita; non più in linea verticale, volta al continuo e incessante incremento dei consumi e della produzione, bensì orientate alla necessaria continuità degli ecosistemi, della vita delle persone e delle imprese.*

*Dovremo però impegnarci tutti perché queste sfide*

*richiedono uno sforzo creativo e innovativo senza precedenti ed è eticamente giusto affrontarle insieme, oltre che straordinariamente più efficace. L'energia più importante di cui avremo bisogno sarà allora la CO-GENERAZIONE DI IDEE da parte delle persone che dovranno costruire, innovare e dare un futuro al nostro futuro.*

---

Io credo che ognuno di noi sia parte integrante di un organismo la cui sopravvivenza è legata ad ogni nostra (apparentemente insignificante) azione.

La sostenibilità è a rischio a causa di uno sviluppo indiscriminato dovuto alla smania di possedere e a quella di produrre.

Eserciti di persone che consumano e inquinano, spinti da imprese fameliche che calpestano gli equilibri naturali e il lavoro umano.

Serve equilibrio fra la voglia di crescere e l'obbligo di lasciare un pianeta ospitale alle prossime generazioni.

Servono metodi innovativi per produrre, consumare, smaltire i rifiuti, spostarsi e lavorare ma, prima ancora, servono progetti per attenuare i danni già evidenti agli equilibri naturali ed economici.

## **Come**

Realizzando progetti etici grazie a partnership fra i grandi operatori del mercato e i loro clienti.

Un gioco di squadra nella scelta, nella definizione e nella realizzazione dei progetti etici.

Operativamente, io credo molto nella nascita di quelli che mi piace definire “Ecosistemi Progettuali” ovvero immensi incubatori di progetti voluti e realizzati dalle aziende e dal loro parco clienti.

### **Chi deve fare il primo passo**

I grandi operatori del Credito, dell’Energia, della Finanza. Ma anche le multinazionali dell’alimentare, dell’elettronica, dell’automotive.

Credo però che il settore delle “commodities” possa più di altri beneficiare della scelta etica, andando di fatto a caratterizzare, o ad arricchire, un “prodotto” piuttosto standardizzato, per natura.

Viviamo in un Mondo in pericolo e io ritengo che non si possa più aspettare a dare avvio ad azioni concrete che non dovranno solo riguardare le problematiche di tipo naturale ma anche quelle sociali ed economiche.

### **Perché i "grandi"**

I grandi hanno mezzi, capacità organizzative e il loro impegno etico fungerà da richiamo nei confronti di una clientela sempre più attenta e sensibile che orienterà le scelte d’acquisto verso chi fa qualcosa di concreto.

**Un’inaspettata vocazione ai valori e ai grandi temi del momento diverrà una straordinaria strategia di Marketing basata su logiche di un**

## **CSR nuovo, concreto e proattivo.**

### **Business model**

I progetti etici saranno finanziati dal mercato. Ovvero, potranno contare su una sorta di “surplus” sui fatturati generati, appunto, dal previsto incremento dei volumi di vendita, proprio a fronte di un previsto effetto volano prodotto sia dai progetti e sia dal concreto impegno etico da parte dei loro promotori (azienda/Banca/Utility).

Ci si aspetta dunque una forte risposta da parte di una clientela sempre più attenta, e sempre più attratta, da certe iniziative e che potrebbe orientare, anche in modo significativo, le scelte di acquisto verso i gestori più etici.

Io credo, inoltre, che l'avvio di progetti importanti e, ancor più, se partecipati dalla collettività potrebbe dare origine ad un certo interesse a partecipare, anche finanziariamente, ai progetti.

Auspico, cioè, che una moltitudine di investitori – privati o istituzionali – potrebbe aderire a molte iniziative proprio per la natura etica dei progetti. E potrebbero farlo anch'essi per ragioni di visibilità, prima che per i possibili benefici sul piano economico-finanziario.

## PROGETTI

### PEOPLE & NATURE

- Crowdfunding per progetti umanitari (in accordi con associazioni come, Emergency, Medici Senza Frontiere, Save the Children, etc) e per progetti di tutela ambientale (Fondo Ambientale Italiano, WWF, etc.).
- Progetti “indipendenti” di inclusione sociale; per la tutela e riqualificazione di aree naturali (boschi, foreste, mari);
- Sistemazione aree pubbliche, in accordo con le amministrazioni locali. Mobilità sostenibile, Energia pulita, risparmio energetico, etc.

### BUSINESS & WORK

- Iniziative di sostegno alle imprese italiane;
- Creazione Confidi;
- Progetti di innovazione fra imprese;
- Start up;
- Progetti imprenditoriali;

## **Come gli “ecosistemi progettuali” potranno cambiare il rapporto cliente/fornitore**

Gli Ecosistemi Progettuali organizzati da un grande operatore non sono solo un modo straordinariamente moderno per avviare molteplici progetti a sfondo etico, in un inedito gioco di squadra fornitore/clienti.

Gli Ecosistemi possono infatti consentire l'avvio di un dialogo attivo e proattivo volto a migliorare costantemente prodotti e servizi grazie ad un confronto diretto e continuo cliente/fornitore, che di fatto divengono partner.

Un percorso di crescita e di fidelizzazione con una clientela finalmente protagonista e artefice di un miglioramento costante delle condizioni di fornitura e dei prodotti e servizi; sempre più vicini alle rispettive necessità e aspettative.

---



## CREDIT INNOVATION concept **ASSICURAZIONE DEL** **DEBITO**

In uno scenario economico caratterizzato dalla contrazione di volumi di vendita e dei fatturati, problema aggravato e in qualche modo provocato dai bassi livelli di liquidità, si determina un sempre maggiore rischio di insolvenza da parte di molte imprese che non riescono a rispettare gli impegni di pagamento nei confronti dei loro fornitori.

**Sempre più imprese faticano a  
rispettare gli impegni di  
pagamento verso Banche e  
fornitori**

**E' purtroppo noto l'effetto dannoso e distruttivo di un mancato pagamento da parte di imprese insolventi che – probabilmente – sono anch'esse vittime di altrettanti problemi di incasso ma che, più o meno colpevolmente, provocano danni ai loro fornitori nel momento in cui non sono più in grado di pagarli.**

La frequenza di questi fenomeni va ad aggravare uno scenario economico italiano piuttosto incerto e che richiederebbe la necessità di “soluzioni” – anche legislative – tese ad attenuarne i danni, e le conseguenze, dei ritardi di pagamento e delle insolvenze.

Ho affrontato per anni queste problematiche, che possono tuttavia essere mitigate da prodotti specifici per la riduzione del rischio, fra cui l’assicurazione del credito, che ritengo presenti il migliore rapporto costi/benefici; anche se il difficile contesto economico evidenzia la necessità di renderla ulteriormente più incisiva e tutelante, in ottica generale.

Ho infatti constatato spesso l’efficacia di questa polizza, a mio parere imprescindibile specie per le aziende che intendano esplorare nuovi mercati e approcciare nuova clientela, e questo nonostante costi di copertura non trascurabili ed un’operatività gestionale piuttosto impegnativa.

**L’assicurazione del credito favorisce la stabilità finanziaria dell’impresa** ed è apprezzata da Banche, società di revisione e investitori.

Tuttavia, la sua efficacia è ancora piuttosto limitata poiché si tratta di un prodotto non ancora di uso comune ed è quindi circoscritta alla ristretta cerchia di coloro che l’hanno stipulata.

Riterrei quindi necessario introdurre novità e migliorie capaci di ampliare i benefici di questa polizza, alla luce di una sinistrosità dei mercati in leggera flessione, in Italia, ma pur sempre molto significativa, sia in termini di eventi che di importi totali impagati.

Analizzando il contesto e le logiche sottostanti le modalità di regolazione delle forniture, ovvero le responsabilità oggettive in capo ai soggetti debitori, riterrei opportuno ribaltare il principio di applicazione della polizza crediti poiché – concretamente – sono i debitori a provocare i sinistri, ovvero i mancati pagamenti nei confronti dei loro creditori.

E questo, a mio avviso, è un concetto fondante poiché un'impresa, nel momento in cui avvia la sua attività, contrae debiti e diviene, a tutti gli effetti, un soggetto potenzialmente in grado di danneggiare i fornitori, qualora non riuscisse a pagarli.

L'impresa assume dunque una sorta di “responsabilità commerciale”, o economica, nei confronti della collettività, esattamente come avviene per gli automobilisti che assumono una “responsabilità civile”, a fronte di eventuali danni che potrebbero arrecare a persone e cose, nel momento in cui si mettono alla guida di mezzi a motore.

## **Introduzione del concetto di “responsabilità economica” delle imprese**

Io credo, pertanto, che imprese, professionisti e operatori economici dovrebbero essere tenuti a stipulare una polizza a favore della “collettività”, ovvero dei soggetti terzi con cui hanno rapporti di fornitura, a copertura degli eventuali danni da mancati pagamenti, qualora non potessero regolarizzare una o più forniture.

Penso allora ad una **POLIZZA DEBITI**, obbligatoria, o fortemente “richiesta” dal mercato, contratta dai debitori a favore dei creditori (fornitori) in caso di

impossibilità ad effettuare i pagamenti.

## **Necessità di una “polizza debiti”**

Penso ad una polizza che erediti la logica di fondo della polizza RCA in campo automobilistico ma con un principio di funzionamento analogo a quello dell'attuale polizza crediti riguardo, ad esempio, al “limite di credito” (fido) che in questa polizza dovrebbe ovviamente essere “limite di debito” ovvero un massimale posto dalle compagnie assicurative riguardo all'esposizione debitoria nei confronti dei fornitori che ogni impresa assicurata non dovrà superare.

### **Limite di indebitamento verso i fornitori**

Questo limite potrebbe apparire contrario alla giusta libertà gestionale dell'imprenditore ma io credo che un tetto massimo sugli acquisti posto dalle compagnie assicurative sulla base dello stato di salute delle imprese – ovvero una sorta di “merito di debito” (determinato dalle stesse metodologie valutative della polizza crediti) – potrebbe costituire un'importante tutela verso i fornitori ma anche verso le stesse aziende debitrice.

Questa polizza, infatti, potrebbe consentire alle imprese di ottimizzare gli acquisti grazie alla certezza dei loro fornitori di essere pagati ma anche di massimizzare le vendite, per la stessa sicurezza di essere pagati, dai clienti.

Io credo inoltre che una polizza per danni da mancato pagamento proteggerebbe le imprese insolventi dalle azioni legali eventualmente avviate nei loro confronti, dai loro creditori, e che, come già accennato, avrebbe

ricadute sul loro stato di salute, andando ad aggravare ulteriormente le crisi già in atto.

Vorrei anche sottolineare che quella che oggi potrebbe apparire come una criticità della polizza crediti, ovvero i suoi costi piuttosto significativi – dovuti anche al fatto che tali coperture non possono ancora contare su un’ampia diffusione e distribuzione – potrebbe essere superata da una significativa maggiore diffusione della “polizza debiti” che consentirebbe alle Compagnie una migliore distribuzione del rischio su un bacino di utenza decisamente più significativo.

### **La polizza debiti, per la sua diffusione, dovrebbe costare meno dell’attuale polizza crediti**

Vi sono, chiaramente, molteplici aspetti tecnici, legislativi, procedurali e perfino commerciali da analizzare prima di poter comprendere se questo tipo di polizza sia attuabile, concretamente, o meno.

Ed è altrettanto ovvio che la condizione primaria e assolutamente necessaria è che le Compagnie trovino sufficiente interesse economico verso un prodotto che si discosta parecchio da quelli attualmente in vigore.

Sul piano tecnico, quello che prevedo possa divenire una criticità, se non addirittura un ostacolo, riguarda l’assunzione di un rischio che sarebbe interamente in capo ad ogni singolo assicurato. Mentre con la polizza crediti è, in qualche modo, ripartito sulla totalità della sua clientela.

Ma questo, a mio parere, è superabile grazie ad accordi fra compagnie che, nel caso di obbligatorietà della polizza, potrebbero creare appositi fondi di garanzia o

accordi preventivi e condivisi che portino ad una corretta ed equa ripartizione dei rischi.

---

## CREDIT INNOVATION concept **LIRA ITALIA**

L'Italia è un paese complicato, ricco di risorse, capacità, bellezza e storia.

Un glorioso passato offuscato oggi da criticità sistemiche e congiunturali, aggravate dall'incapacità di credere nelle nostre straordinarie potenzialità.

Questo, aiuta chi specula sul nostro declino; inducendoci a sospettare che i “costi” dell'unificazione europea non siano un effetto indesiderato ma, forse, una delle ragioni per cui è stata così fortemente voluta.

Limitare gli Stati nelle loro politiche monetarie e di bilancio li ha in qualche modo legati ai “poteri” centrali. Ed è per questo che chi caldeggia l'Europa e la sua moneta, talvolta a ragione, non può non riconoscere che finora ha portato più problemi che opportunità, per lo meno in Italia.

Per quanto, infatti, l'attuale stagnazione economico-produttiva derivi da una globalizzazione deregolamentata, un sistema produttivo frammentato, da pochi investimenti in R&S, dal difficile accesso al credito da parte delle imprese, da una certa rigidità del mercato del lavoro, da una fiscalità “punitiva” e una burocrazia opprimente io credo che la moneta unica

abbia deluso le molte aspettative proprio quando c'era bisogno di condizioni capaci di portare slancio e voglia di crescita.

L'Euro, ha infatti generato un'impennata dei prezzi al consumo che si è tradotta nella riduzione del potere d'acquisto, in primis dei lavoratori dipendenti e delle classi meno abbienti, per poi coinvolgere una classe media in progressivo assottigliamento.

Flussi di liquidità immessi nel sistema produttivo non sono mai arrivati alle imprese più bisognose, penalizzate dalla perdita di potere d'acquisto dei cittadini.

E di seguito, perdita di competitività, calo dell'occupazione e danni concreti all'economia reale.

In Italia i prezzi sono lievitati anche a causa di un cambio che ha consentito una facile, talvolta furbesca, conversione 1.000 Lire=1 Euro.

Così come l'introduzione delle monete da 2€, con un valore quadruplicato rispetto alle vecchie monete da 500 Lire, e questo ha disorientato i consumatori sul reale rapporto fra prezzo/valore di moltissimi prodotti, magicamente raddoppiati.

Sul fronte macroeconomico, una moneta unica in un'Europa politicamente disunita con economie a diverse velocità ha generato scosse di assestamento che hanno accentuato criticità preesistenti e la conseguente chiusura, o la svendita, di molte imprese, le crisi bancarie e l'incremento esponenziale di un debito pubblico che potrebbe spingere Bruxelles ad imporre una stretta fiscale che ci potrebbe mettere definitivamente al tappeto.



Oggi, molti politici ignorano il problema. Altri, fingono di risolverlo, peggiorandolo.

**Uscire dall'Euro, tuttavia, è complicato e pericoloso.**

Perché allora non pensare all'introduzione ufficiale delle monete complementari, ad integrazione di un Euro con cui dovremo fare i conti ancora a lungo? In Italia ne esistono diverse.

Alcune funzionano bene ma io credo che serva qualcosa di "universale" capace, cioè, di stimolare gli investimenti e gli scambi commerciali a livello nazionale, ristabilendo un potere d'acquisto da impiegare verso prodotti nostrani.

Penso ad una moneta virtuale (elettronica) erogata dallo Stato a favore dei Cittadini e Imprese. Un accredito mensile di importo fisso a tutti i cittadini, per l'acquisto di prodotti e servizi, tassativamente Made in Italy, e di un importo, proporzionale alla loro dimensione, alle imprese, per il pagamento dei dipendenti e dei fornitori italiani.

Una moneta ufficiale complementare all'Euro che mi piace chiamare **LIRA ITALIA.**

---

## Riflessioni sul denaro

Il denaro, fintanto che assolve l'originario compito di facilitare la compravendita di beni e servizi, stimola l'economia, la produzione, il lavoro, la ricchezza.

Quando, invece, è utilizzato per produrre altro denaro, nelle molte sfaccettature di una finanza speculativa, **produce una "ricchezza" effimera che può avere effetti illusori e nocivi.**

Spesso, infatti, in fondo alla filiera di Hedge Funds, Fondi di investimento, Fondi di Fondi, Derivati, Futures, etc., non c'è nulla.

**Nessuna garanzia solida a tutela degli investitori.**

E quando qualcosa va storto, o è stata fatta andare storto (...), si parla di "denaro bruciato" ma io credo che **se un investitore perde il suo capitale qualcuno, più o meno lecitamente, quello stesso denaro lo ha intascato.** E' fisica!

La finanza speculativa ha tuttavia consentito un significativo incremento dei consumi e del benessere grazie alla facilità con cui sono state prestate immense quantità di un denaro, concretamente inesistente, che era prevedibile che non sarebbe stato restituito.

Apice di questo fenomeno, i mutui *subprime*, che hanno generato la grande depressione tuttora in atto, corresponsabili degli NPL che stanno minando la tenuta dei sistemi produttivi e del mondo bancario.

La finanza speculativa, tra l'altro, complice – a mio avviso – un sistema borsistico non esente da responsabilità, assorbe risorse finanziarie destinate alla

crescita e ne produce un'errata distribuzione, a beneficio quindi di una sempre più ristretta fascia di soggetti che, di fatto, le sottraggono ai sistemi economici.

La mancanza di denaro (biglietti di carta a cui, per convenzione, viene attribuito un controvalore universalmente riconosciuto e accettato) e l'incapacità di interscambio senza il suo prezioso ausilio genera un rallentamento degli scambi commerciali, dei pagamenti, dei consumi e delle produzioni. Ed un conseguente aumento della disoccupazione e delle diseguaglianze sociali.

L'Euro ha complicato le cose poiché la perdita di autonomia nell'emissione di moneta ci ha in qualche modo vincolati alle scelte, e agli interessi, della BCE. E questo ha generato costi che gravano sul debito pubblico, sul deficit e sul carico fiscale.

Credo, allora, che molti stati, fra cui l'Italia, incapaci di generare un PIL sufficiente a calmierare un forte indebitamento, pubblico e privato, dovrebbero avere una maggiore libertà, e un maggiore slancio, nel cercare soluzioni, anche innovative, che contrastino un momento oggettivamente difficile.

---



## **NOTE FINALI**

Nel mercato italiano persistono forti problematiche di pagamento da parte della clientela che fatica a regolarizzare le forniture e i prestiti a causa della crisi economica, del calo della produttività, della perdita di posti di lavoro e da una diffusa mancanza di liquidità.

I bilanci di Banche e Utilities ne risentono in modo significativo e sono oggi appesantiti dall'enorme mole di crediti deteriorati che erodono i margini operativi, anche a fronte della necessità di trattare le sofferenze attraverso onerose operazioni di cessione che vanno, inevitabilmente, a sottrarre risorse finanziarie che andrebbero invece destinate ad investimenti in competitività ed efficienza.

### **I crediti deteriorati mettono a rischio la stabilità di Banche e Utilities**

La recente scelta di dirottare consistenti stock di sofferenze nel Fondo Atlante – costituito per dare sostegno alle Banche più esposte – piuttosto che cederli ad operatori finanziari che ne acquistano la titolarità, ad un prezzo molto inferiore al loro valore nominale, sono assimilabili a vere e proprie svendite poiché mitigano senz'altro le perdite senza, tuttavia,

ridurle in modo soddisfacente.

Visto inoltre che lo scenario produttivo non mostra gli attesi segnali di ripresa, o di ritorno ai volumi che riuscivamo a sviluppare nella fase pre-crisi, io credo che sia il momento di elaborare differenti approcci ad una problematica che può divenire invalidante per l'intero sistema economico, non solo italiano.

Più ancora, se l'obiettivo del creditore (specie se Banca o grande azienda), oltre ad incassare in tempi brevi, è anche quello di voler dimostrare al mercato l'intenzione di contribuire ad uno sviluppo economico inclusivo e ad una "compattezza" interaziendale italiana divenuta imprescindibile; per la sopravvivenza di tutti.

Bisogna infatti trasformare una criticità dilagante in una possibile occasione di crescita; superando i limiti, anche legislativi, delle attuali metodologie di recupero.

Mancanza di liquidità, dunque, difficoltà di accesso al credito bancario, problemi di incasso e di pagamento, fallimenti delle imprese, insufficiente know-how per adottare una corretta politica del credito interna alle imprese, poca predisposizione ai negoziati, procedure concorsuali distruttive di valore, etc., sono tutti fattori che concorrono a determinare la difficile situazione attuale.

Le attuali modalità di sollecito e recupero dei crediti e le normative vigenti su cui si basano le azioni di recupero giudiziale, sono, a mio avviso, inadeguate e, probabilmente anziché ridurre il problema rischiano addirittura di accentuarlo.

Le azioni prevedono infatti un iter che non tiene conto del fatto che, molto spesso, le imprese che ritardano i pagamenti affrontano gravi crisi di liquidità (spesso

dovute ad altrettanti ritardi di pagamento da parte della loro clientela) e non possono, nonostante l'avvio di azioni anche molto incisive nei loro confronti, effettuare i pagamenti dovuti.

**Accanirsi verso un'impresa in difficoltà è irresponsabile e inutile poiché, oltre a danneggiarla, limita le possibilità di essere pagati**

E' quindi doveroso affrontare il problema attraverso logiche che tutelino tanto il creditore quanto il debitore perché il diretto, e inevitabile, rapporto causa-effetto finirebbe per ricadere inesorabilmente anche su coloro che, pur vantando crediti, sono anche debitori.

Gli atteggiamenti troppo duri, sia sul fronte stragiudiziale che su quello giudiziale, oltre a discostarsi da una certa etica comportamentale, rendono le imprese incapaci di reagire e questo sta producendo ripercussioni negative sia verso l'esercito di creditori, che non incassano, e sia verso la folta schiera di imprese che si arrendono, ormai ogni giorno.

Il problema dei pagamenti non deve più essere inteso e gestito in una sola direzione ma va compreso e affrontato nella sua bi-direzionalità. Infatti, se esiste un credito esiste anche un debito e non ha più grande rilevanza che debitore e creditore siano – normalmente - soggetti differenti.

Serve dunque una visione, e una presa di coscienza, che le problematiche dei pagamenti non sono più un fatto singolo, l'uno scollegato dall'altro, e andranno quindi visti con una nuova logica d'insieme.

Vantare un credito o avere un debito sono due fatti strettamente interconnessi fra loro e tutti siamo – o possiamo essere - creditori, e debitori, allo stesso modo, nello stesso momento.

Una nuova visione, dunque, ed un nuovo spirito collaborativo ed inclusivo con cui porre le basi per una crescita reale, diffusa e duratura.

---



## About the author:

*Mi occupo di pagamenti interaziendali da oltre 20 anni.*

*Ho creato ed organizzato strutture di Credit Management, disegnato procedure, implementato sistemi informativi per il monitoraggio e il credit scoring. Ho definito e avviato contratti di assicurazione del credito e gestito con successo una moltitudine di trattative di recupero.*

*Più di tutto, mi sono sforzato di comprendere come conciliare le necessità di chi non riesce a pagare con quelle di chi deve, giustamente, incassare. E questo, visto che le morosità coinvolgono ormai tutti e non ha più senso insistere con una "caccia alle streghe" che non aiuta i creditori e punisce chi ha bisogno di essere aiutato.*

*Ho definito l'Ethical Credit poiché credo che un approccio etico del Credit Management potrebbe apportare migliorie significative sia sul piano finanziario sia su quello economico a fronte di un inedito potere attrattivo e fidelizzante che la funzione potrebbe attribuire all'azienda, nei confronti di una clientela sempre più sensibile, esigente e attenta.*

*Un'innata passione per l'innovazione e un istinto al "problem solving" che trasformo in concept e progetti ricchi di un'etica, leitmotive (innanzitutto personale), che ritengo ormai imprescindibile nei processi di crescita, anche economica, del prossimo futuro.*

*Una buona visione prospettica mi consente di comprendere le criticità, gli spazi di miglioramento e le strategie per uno sviluppo del business, o di nuovi modelli di business, legati anche alla sostenibilità.*

*Per questo, ho tracciato le linee guida di quella che mi piace*

*definire “Innovazione Etica” e che vorrei servisse a tutelare, in modo nuovo e più efficace, le nostre risorse naturali ed economiche, verso una crescita non solo espressa nell'incremento esponenziale di numeri e fatturati ma volta, finalmente, alla continuità.*

*A completamento di questa prima fase di studio ho scritto un libro-documento in prossima pubblicazione.*

*Credo nella progettualità condivisa, basata e foriera di sinergie di idee, know-how, mezzi e risorse e, per questo, ho realizzato 2 piattaforme progettuali ([www.progelist.com](http://www.progelist.com); [www.progettitalia.it](http://www.progettitalia.it)) basate sui principi della Democrazia Progettuale ([www.democraziaprogettuale.it](http://www.democraziaprogettuale.it)) – una mia “strategia di crescita collettiva”- caratterizzate da funzionalità operative che stimolano il lavoro di gruppo in contesti sia economici che sociali.*

*Ho elaborato una “ricetta” per la crescita italiana fatta di innovazione e gioco di squadra, nella vita pubblica e nelle imprese, ed è raccontata nel mio libro “InnoviAmo l'Italia”.*

[luigibordini.it](http://luigibordini.it)

