

SERVIZI FINANZIARI Il factor deve saper valutare la qualità del debitore

## Il rigido atteggiamento bancario rende attraente il factoring al Sud

di FABRIZIO CARLONI

Il sistema bancario italiano, nella quasi generalità, ha un atteggiamento restrittivo nei confronti dell'erogazione di credito alla clientela societaria meridionale. Ciò dovrebbe rendere maggiormente appetibile il ricorso al factoring da parte degli imprenditori anche del Mezzogiorno, visto che per le sue caratteristiche peculiari costituisce una sorta di panacea per risolvere molti dei problemi di carattere gestionale e finanziario d'azienda produttive e commerciali. L'attività di factoring, regolata dal c.e. agli articoli 1260 e seguenti e dalla legge specifica n. 52 del 21 febbraio del 1991, è stata esercitata per molti anni nel sud del Paese, da società di emanazione bancaria o industriale, alcune delle quali hanno speculato sulla situazione di arretratezza culturale del mercato, ponendosi come sussidiarie alle banche, nei casi in cui queste non erano disposte, per motivi di rischio, ad assistere ulteriormente i propri clienti. Questo tipo di approccio, abbastanza generalizzato, ha lasciato in

alcuni operatori meno aggiornati una prevenzione nei confronti del prodotto. C'è da dire che nell'ultimo decennio il fenomeno è andato riassorbendosi, e che sul mercato sono rimaste le società di factoring che hanno le caratteristiche professionali ed i parametri patrimoniali necessari per svolgere un'azione incisiva ed in linea con i tempi; anzi, nel settore specifico, risultano essere leader europei, con una notevole propensione verso il mercato internazionale. Gli aspetti più interessanti del factoring, sono la sua capacità di svolgere più funzioni nell'interesse dell'utilizzatore, rendendo liquidi i crediti che costui vanta nei confronti della clientela, con lo strumento dell'anticipazione, senza intaccare le linee di credito ordinarie concesse dal sistema bancario; c'è da aggiungere che mentre le banche provvedono ad anticipi su portafoglio, prediligendo la carta commerciale frazionata, che comporta meno rischi, il factor, di contro, preferisce intervenire sulle concentrazioni di fatturato, considerando che ha le capacità professionali per valutare la

qualità del debitore e che su quest'ultimo, nel caso di operazioni pro solvendo, fa poggare una parte del rischio creditizio che assume; questo comporta, chiaramente, per il cedente, la possibilità di accedere, nel caso abbia una clientela solvibile e valutabile, ad importi di fido ben maggiori di quelli che vengono concessi dal sistema bancario, che tiene conto solo delle caratteristiche patrimoniali, finanziarie ed economiche dell'affidato principale, al fine della valutazione dell'ammontare dei fidi da concedere. Altra opportunità offerta da questa tipologia di prodotto, è quella di coprire il rischio di insolvenza dei propri clienti, ricorrendo alla formula pro soluto; questa tipologia di prodotto garantisce la copertura totale o parziale del rischio fornitura, determinando a monte l'ammontare del costo e assicurandosi un servizio di consulenza sulla solvibilità dei clienti in portafoglio o da acquisire. Nel caso ci si rivolga ad un factor, questo diviene, ope legis, titolare dei crediti che gli vengono ceduti, e dovrà agire, quindi, in prima persona a danno del debitore

insolvente, senza far carico a chi gli ha ceduto i crediti di ulteriori oppelli, oltre a quelli pattuiti. Ulteriore vantaggio, la possibilità di accedere al servizio di gestione dei crediti commerciali che viene assicurata dal factor, ridimensionando il comparto amministrativo della propria azienda. Il tutto, in genere, ricorrendo allo strumento internet e avendo contezza della contabilità, delle insolvenze e della cause all'origine delle stesse. Anche in ottica pro solvendo, quindi con il rischio finale in testa al cedente, viene garantita una sagace gestione dei crediti con il risultato di ottenere, in genere, il loro recupero. L'affidamento al factor della gestione garantisce, inoltre, la possibilità di valorizzare ab origine il costo di tale servizio, ponendo tale partita tra quelle fisse del conto economico. Naturalmente il rapporto con i propri clienti diventa professionale ed asettico, consentendo una gestione dei crediti che non sia condizionata da personalismi che portano, inevitabilmente, ad allungamenti dei tempi di incasso.

PROMOTORI Angelo Masullo è il capo area IntesaBci Italia Sim: in Campania occorre consolidare la struttura

di REMO SCRIBANI

E' in atto in questi giorni la riorganizzazione di IntesaBci Italia sim, rete di promotori finanziari nata lo scorso agosto dalla fusione di Genercomit e Intesa Italia sim, entrambe società del gruppo IntesaBci, gruppo bancario creato, a maggio del 2001, in seguito all'integrazione tra la Banca Commerciale Italiana e Banca Intesa. IntesaBci Italia sim, rete che ha preso vita dalla più grande fusione mai realizzata finora nel mondo della distribuzione finanziaria italiana, inizierà ad operare come banca verso la metà dell'anno e sarà ribattezzata con un nome del tutto diverso dall'attuale: lo scorso ottobre è stata, infatti, presentata l'autorizzazione alla Banca d'Italia per la trasformazione della sim in banca. Augusto Masullo, in Genercomit dal 1991, è stato di recente nominato responsabile per l'area Campania di IntesaBci Italia sim. «La fusione delle due sim - spiega Masullo - ha determinato un aumento della gamma di prodotti a disposizione dei promotori, i quali sono ora in grado di soddisfare meglio le esigenze dei clienti. Attualmente IntesaBci Italia sim possiede forse la gamma di prodotti più completa del mercato, ciò rappresenta un vantaggio che altererà la rete a fronteggiare la concorrenza». In Campania, il consolidamento della struttura esistente rappresenta per la società la principale esigenza e il primo obiettivo da raggiungere nel nuovo anno: tredici sono le agenzie distribuite nella regione e circa duecentocinquanta i promotori finanziari, di cui una trentina con ruoli manageriali. Ad oltre sedici milioni di euro ammonta il patrimonio gestito in Campania. «L'anno appena trascorso - continua Masullo - ha visto i mercati finanziari in serie difficoltà; forse la recessione non è ancora del tutto rientrata, tuttavia il peggio credo sia passato. Oggi si può investire con più serenità e si iniziano ad intravedere opportunità di investimento. La crisi finanziaria ha avuto inevitabili ripercussioni sull'industria del risparmio gestito, ciò nonostante sono ottimista per il futuro in quanto rimane forte la tendenza ad affidare a esperti la gestione dei propri risparmi. L'ottimismo prevale anche per ciò che riguarda IntesaBci Italia sim: sono previsti, infatti, investimenti per lo sviluppo e la crescita della futura banca; in tutta Italia saranno aperte oltre cento filiali (è prossima l'apertura a Napoli e Salerno) e investimenti sono previsti anche nel potenziamento della rete e in tecnologie.

### MARKETING BANCARIO

a cura di FOCUS CONSULTING

## Nuove forme di comunicazione: la relazione globale con il cliente

Intensità, varietà e variabilità delle forme di concorrenza nel mercato mondiale attuale rendono determinante la capacità relazionale delle imprese nei confronti della clientela, quale principale fonte di vantaggio competitivo ed opportunità di distinzione. La costruzione ed il potenziamento del rapporto con il proprio mercato di riferimento impone cambiamenti ed innovazioni nella gestione del marketing; nei principi e nelle finalità delle attività commerciali; nei processi e nelle procedure organizzative; nelle piattaforme tecnologiche che sostengono le attività operative, mediante le quali quotidianamente si concretizza l'interazione con gli utenti. Potenziare la capacità relazionale dell'impresa vuol dire implementare un variegato insieme di innovazioni nella gestione delle relazioni con i clienti, innovazioni correntemente identificate con l'acronimo Crm, meglio nota come Customer relationship management. Il problema della relazione impresa-cliente non è nuovo nella letteratura manageriale. All'ottimizzazione del rapporto con il mercato si fa general-

mente risalire il concetto stesso di marketing. Ma la capacità relazionale alla quale si fa riferimento quando si parla di Crm ha prevalentemente origine dall'integrazione innovativa di tre differenti tipi di competenze: organizzative, tecnologico-informatiche e di marketing. Quanto più l'integrazione e la fusione tra questi tre differenti sistemi è originale, cioè non riproducibile indifferentemente, non replicabile o imitabile, tanto più la capacità relazionale di un'impresa potrà rivelarsi nel tempo il suo punto di forza. Le imprese all'avanguardia nello sviluppo e nell'attuazione di politiche innovative nella gestione delle relazioni con i propri clienti operano, in genere, all'interno dei mercati più competitivi e dinamici, caratterizzati da due aspetti solo apparentemente contrastanti: da un lato, la presenza di un elevato numero di clienti-utenti e, conseguentemente, una vasta mole di dati da gestire e monitorare; dall'altro, la necessità di stabilire relazioni il più possibile personalizzate con ciascun cliente.

Un caso emblematico e, sotto molteplici aspetti, unico è rappresentato dal mercato delle comunicazioni mobili, dove il vantaggio delle posizioni concorrenziali deve essere non solo difeso ma continuamente ricostruito. Attualmente, il problema della relazione impresa-cliente sta interessando un gran numero di imprese ed organizzazioni produttive di beni e servizi, indipendentemente dalla tipologia, dalle dimensioni e dal settore merceologico in cui operano. Tra queste vi sono con caratteristiche davvero peculiari le aziende di credito che, sotto la spinta di un mercato divenuto ormai globale, si apprestano a rimpiastrare il loro modo di operare, partendo proprio dalla relazione con il cliente. Questo è quanto emerge da un nostro studio effettuato sulle prospettive di applicazione di politiche di Crm nei settori bancario, finanziario ed assicurativo. In questi comparti la riduzione delle distanze, la possibilità di utilizzare nuovi canali per condurre le transazioni, il differen-

te atteggiamento della domanda verso l'offerta dei servizi finanziari e la molteplicità degli attori presenti nell'arena competitiva rappresentano i principali fattori di cambiamento e di intensificazione della concorrenza. In uno scenario così complesso, il ruolo fondamentale è giocato proprio dalle informazioni sui clienti, di cui ogni singola banca può disporre. Le tradizionali ricerche di mercato, in ambito bancario, hanno consentito fino a ieri di acquisire informazioni su segmenti di mercato determinati e ben delineati. Le nuove tecnologie, oggi, consentono sempre di più di stabilire una relazione di tipo «one-to-one» con ogni singolo cliente, ottenendo così un livello di conoscenza molto più approfondito che in passato. È dunque possibile conoscere il singolo cliente: il suo carattere, la sua situazione economica, il suo lavoro, i suoi bisogni, le sue aspettative ed i suoi comportamenti. L'obiettivo del Crm applicato al mondo bancario consiste nella

costruzione di un rapporto con il cliente personalizzato e di lungo periodo, grazie ad una azione mirata di raccolta, gestione ed integrazione delle informazioni e dei dati. Una simile prospettiva risulta interessante tanto dal lato dell'offerta quanto dal lato della domanda. Nel primo caso, l'implementazione di un Crm richiede l'adozione di un approccio integrato, che coinvolga non solo il marketing ma tutte le funzioni aziendali: dalla strategia alla comunicazione, dalle risorse umane all'ict, ovvero Information and communication technology. L'integrazione di un simile sistema porta gli istituti di credito ad una notevole personalizzazione del servizio, con evidenti vantaggi dal punto di vista delle politiche di marketing adottate, soprattutto per quel che riguarda la sostenibilità dei costi di lungo periodo e l'efficienza delle azioni promozionali. Nel secondo caso, inerente il lato della domanda, i clienti si trasformeranno progressivamente in attori attivi, destinatari cioè di un servizio sempre più personalizzato e globale sensibile alle loro specifiche esigenze.