



**La gestione professionale ed efficiente dei crediti in sofferenza:
anche le procedure concorsuali e le PMI se la possono permettere.
Modelli e casistica.**

Giuseppe La Scala
Massimo Lattuada
Nadia Rolandi
Luca Guffetti

Introduzione

Quadro congiunturale

- La crescita del credito commerciale incagliato o sofferente.
- Da patologia marginale a fenomeno rilevante per la gestione dell'impresa (il caso italiano).
- Nonostante una lieve inversione di tendenza negli ultimi due anni, l'ammontare degli insoluti è oggi ancora del 63% superiore rispetto al valore del 2007.

PMI e procedure concorsuali: i problemi vengono al pettine

L'approccio non
professionale alla
gestione del
credito sofferente

- I limiti strutturali delle imprese italiane (debolezza delle funzioni non-core, conseguente alle loro modeste dimensioni).
- Difficoltà delle procedure concorsuali nella gestione e realizzazione – ove labour intensive – degli attivi.
- La risorsa degli outsourcer e del costo variabile che essi rappresentano.

Una risposta strutturata

L'approccio
professionale:
procedure e
valutazione
costi e benefici

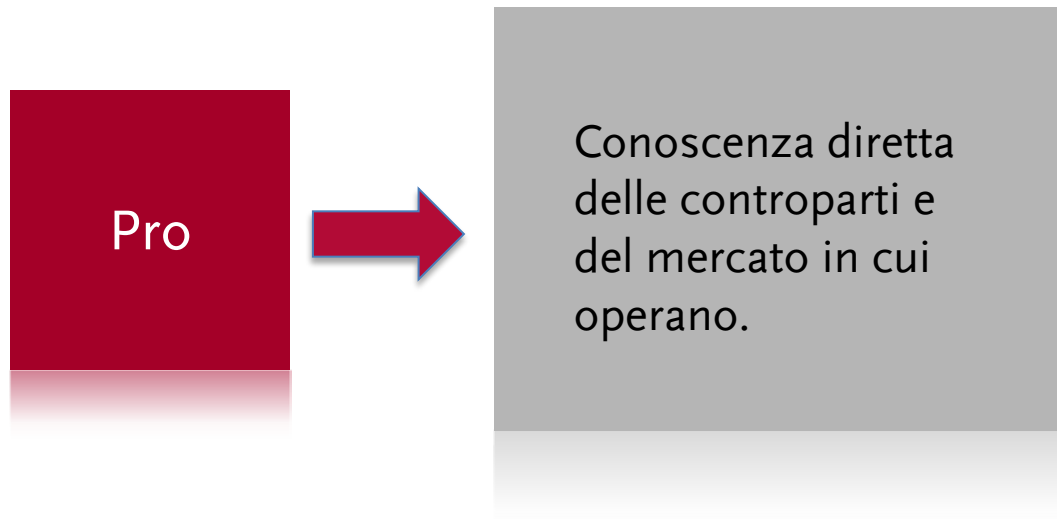
COSTI E BENEFICI

- Proceduralizzare le attività (anche minime) in house (una riforma “a costo zero”).
- Determinare capitolati accurati con gli outsourcer.
- Impegnare risorse interne e outsourcer alla verifica continua dell'opportunità di procedere (almeno ad ogni passaggio di fase).

Determinare i tempi di intervento e i “passaggi di fase”

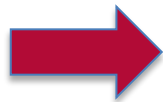
- L' intervento diretto della rete (il pericolo del “conflitto di interessi”)
- L' attività in house
- Il service stragiudiziale (outsourcing)
- L' attività di recupero giudiziale

I pro e i contro della rete commerciale (gli agenti) (I)



I pro e i contro della rete commerciale (gli agenti) (II)

Contro

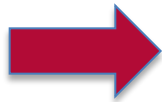


“Conflitto d’interessi”:

- Scarsa propensione ad adottare le maniere forti a tutela del rapporto commerciale (considerato il vero patrimonio dell’impresa...e dell’agente).

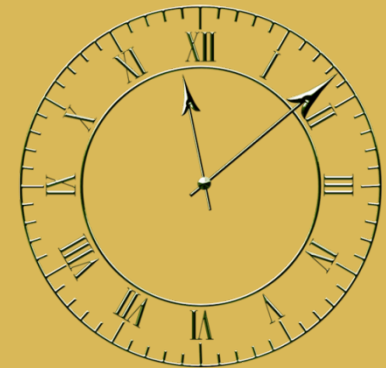
I pro e i contro della rete commerciale (gli agenti) (III)

Rimedi



- L'utilizzo della rete commerciale "a tempo rigorosamente determinato".
- Trasferimento a una funzione di credit management della valutazione di mantenimento del rapporto commerciale.

Tempistiche di gestione:
30/60 giorni



Determinare i tempi di intervento e i “passaggi di fase”

- L' intervento diretto della rete (il pericolo del “conflitto di interessi”)
- L' attività in house
- Il service stragiudiziale (outsourcing)
- L' attività di recupero giudiziale

L'attività in house

L'attività in house

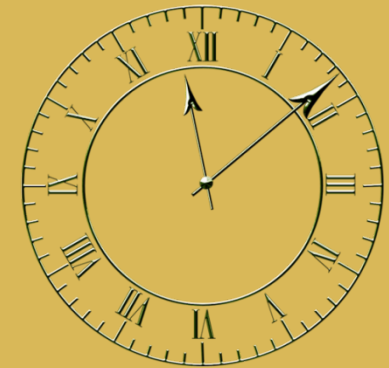
Acquisire informazioni (anche attraverso la rete)

Attività di sollecito telefonico ed epistolare

Bastone e carota” - non disdegnare obiettivi parziali:

- Se non è possibile il saldo integrale dello scaduto;
- Sottoscrizione di un piano di rientro con contestuale riconoscimento di debito.
- Acquisto ex post di strumenti di garanzia personali e/o reali.
- Titoli di credito.
- Mandati all' incasso – accoli - delegazioni di pagamento.
- Acquisto di crediti in garanzia.
- Blocco delle forniture.

Tempistiche di gestione:
60/90 giorni



Determinare i tempi di intervento e i “passaggi di fase”

- L' intervento diretto della rete (il pericolo del “conflitto di interessi”)
- L' attività in house
- Il service stragiudiziale (outsourcing)
- L' attività di recupero giudiziale

Il ricorso all'outsourcing

Il ricorso all'outsourcing

Il ricorso all'*outsourcing* per lo svolgimento di funzioni aziendali o di fasi dell'attività di impresa, rappresenta una scelta aziendale dettata dalla necessità di sviluppare soluzioni strategiche in grado di favorire una maggiore specializzazione organizzativa e, al contempo, garantire un recupero di efficienza in termini di variabilità dei costi.

La scelta di esternalizzare le attività di gestione, controllo e recupero del credito (attività che rivestono nell'attuale contingenza un rilievo sempre maggiore), appare orientata al miglioramento delle relative performance, a costi di norma più sostenibili.

Motivazioni alla base dell'outsourcing

Le motivazioni

- Riduzione dei costi fissi operativi
- Focalizzazione sul core-business
- Maggiore specializzazione e approccio globale ai processi consentito dall'esperienza del provider
- Riduzione del “time to market”

L'attività dell'outsourcer

Invio diffida
stragiudiziale e
successivo
negoziato telefonico
(fissazione dei
poteri di stralcio e
rateazione)

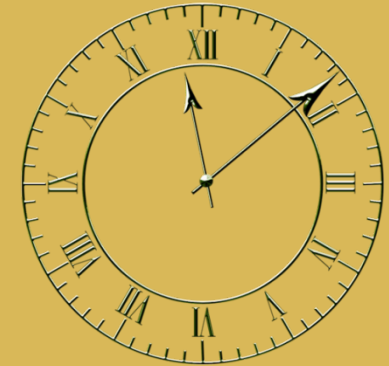
Esito positivo:

- Saldo integrale dello scaduto, ovvero:
- Valutazione saldo e stralcio con clienti non più attivi.
- Sottoscrizione di un piano di rientro (per clienti attivi ai quali viene concesso credito) con contestuale riconoscimento di debito.
- Acquisto ex post di strumenti di garanzia personali e/o reali.
- Titoli di credito.

Esito negativo:

- Valutazione accurata della opportunità di passare all'attività giudiziale.

Tempistiche di gestione:
60/90 giorni



Verifica della documentazione e acquisizione di informazioni patrimoniali e commerciali (I)

Attività
variamente
modulata nel
corso della fase
stragiudiziale

- Verifica della regolarità della documentazione contrattuale (fatture – bolle di consegna)
- Acquisizione di informazioni camerali sulla società (visure, bilanci, protesti) e ipocatastali
- Acquisizione di informazioni commerciali e ipocatastali su persone fisiche
- Valutazione informazioni acquisite ai fini dell'opportunità del passaggio al giudiziale e alla sua strategia

Verifica della documentazione e acquisizione di informazioni patrimoniali e commerciali (II)

Gli esiti

Positivo:

- Passaggio al giudiziale (meglio se integrato con l'outsourcer stragiudiziale, ovvero esterno).

Negativo:

- Ritorno alla gestione stragiudiziale (refresh informative).
- Cessione del credito.
- Definitiva messa a perdita del credito.

Determinare i tempi di intervento e i “passaggi di fase”

- L' intervento diretto della rete (il pericolo del “conflitto di interessi”)
- L' attività in house
- Il service stragiudiziale (outsourcing)
- L' attività di recupero giudiziale

Le attività giudiziali standard: l'avvio

Le varie fasi

- Decreto ingiuntivo (se non si è già acquisito un titolo).
- Acquisizione garanzie reali.
- Avvio procedure esecutive:
 - esecuzione immobiliare (meglio se con soggetti non fallibili);
 - esecuzione mobiliare (non esplorativa);
 - esecuzione presso terzi (anche a fini “antireputazionali”).
- Istanza di fallimento (con speciali modalità di “exit”).



Le attività giudiziali standard: conclusione

Esiti

- Recupero (anche a saldo e stralcio, ovvero con piano di rientro rateale).
- Procedura concorsuale (verifica periodica delle aspettative di riparto).
- Mancato recupero, anche parziale (interruzione del piano di rientro): cessione del credito/messa a perdita.



La gestione dei crediti delle imprese in procedura concorsuale

- La crescita delle sofferenze e la loro incidenza sulla crisi dell'impresa
- Le procedure concorsuali e gli attivi finanziari da recuperare
- I capitoli "speciali"
- Le caratteristiche del mandato
- Cessione del credito
- I costi di un servizio di outsourcing integrato

La crescita delle sofferenze e la loro incidenza sulla crisi dell'impresa

Il trend congiunturale

- Dalle crisi di mercato alla crisi del credito commerciale.
- La crescita tra gli attivi dei crediti non performing.
- La difficoltà di gestione in presenza di un sostanziale azzeramento della struttura amministrativa.
- Il ricorso all'outsourcing.



Le procedure concorsuali e gli attivi finanziari da recuperare

Valorizzare i
crediti da
recuperare

- L'incidenza dei crediti da recuperare sulle masse attive.
- L'esigenza di una gestione attiva (ricorso all'outsourcing già in fase preliminare).
- La valutazione degli attivi e i tempi della loro liquidazione nei piani concordatari

I capitolati “speciali”

La variabile
del tempo
come driver
primario

- L'accordo tra procedura e outsourcer e la immediata prefigurazione dei tempi compatibili con i piani concorsuali.
- La suddivisione del portafoglio per processi di recupero finalizzati al massimo risultato in un tempo dato.
- La previsione della cessione a data predeterminata del portafoglio non recuperabile entro un tempo stabilito

Le caratteristiche del mandato

Predeterminazione
dei poteri di stralcio
e rateazione.
Integrazione tra
fase stragiudiziale e
giudiziale.

8100151516

- Possibilità e opportunità di predeterminare: poteri attribuiti dal giudice al liquidatore giudiziario (e da questi all'outsourcer) di stralciare e/o di concedere rateazioni nei limiti di una percentuale e/o di un tempo fissato (oltre i quali è necessario ricorrere ad autorizzazioni giudiziali, prima dell'omologa, ovvero del comitato dei creditori - se previsto - ad hoc).
- Previsione di un servizio integrato stragiudiziale e giudiziale per la sostanziale difficoltà della procedura di poter gestire il rapporto con legali esterni che non siano coordinati direttamente dall'outsourcer.

Cessione del credito

Prodotto e
mercato

- Creazione del portafoglio.
- Valorizzazione.
- Individuazione dei compratori.
- Procedura competitiva.

I costi di un servizio di outsourcing integrato (I)

I criteri

- Presenza di garanzie reali.
- Aging.
- Tipologia del debitore (persone fisiche – società limitatamente responsabili).
- Taglio del credito.
- Entità del portafoglio.

I costi di un servizio di outsourcing integrato (II)

Esempio

Minimo della forchetta:

- credito con garanzia reale vantato verso una persona fisica;
- taglio medio (25-75 mila);
- scaduto recentemente;
- non già fatto oggetto di iniziative di recupero.

Massimo della forchetta:

- credito non garantito vantato verso piccole società di capitale (non fallibili);
- taglio medio basso (5-25 mila);
- scaduto da lungo tempo;
- già oggetto di iniziative di recupero.

www.lascalaw.com
www.iusletter.com