

Specializzazione o diversificazione? Il dilemma strategico dei servicer italiani

Strategie, rischi e vantaggi di un settore in rapida evoluzione

Di Vincenzo Giudice - 31 Ottobre 2025



La sfida tra concentrazione sul core business e allargamento delle competenze ha animato la tavola rotonda **"Sforzi di allargamento del "revenue pool" vs. "stick to your core business": dov'è meglio concentrare le risorse?"**

Marco Pesenti, Senior Partner di **La Scala**, ha coordinato i lavori di un panel di prestigio, chiamato a confrontarsi su un tema tanto chiaro nel titolo quanto complesso nella sua declinazione pratica.

Giovanni Madaro, Head of the MPA Portfolio Strategy and Steering di Unicredit, ha aperto le danze con una posizione netta. Secondo lui, i servicer devono affrontare un contesto segnato da margini in calo e da un mercato sempre più saturo. Spesso, ha raccontato, *"capita di uscire da riunioni in cui gli operatori propongono servizi lontani dal loro core business, suscitando*

ALTRO DAL MONDO DEGLI NPE

NPEs: Italia come laboratorio europeo e le sfide dei mercati internazionali

Vincenzo Giudice - 31 Ottobre 2025

Dall'Italia al resto d'Europa: esperienze, sfide e opportunità nel mercato dei crediti deteriorati

Per chi suona la campana dei crediti deteriorati: XII Congresso di...

30 Ottobre 2025

Crediti garantiti MCC: cedere o gestire?

30 Ottobre 2025

Dal Servicing all'Asset Management: la nuova frontiera della finanza tra evoluzione...

30 Ottobre 2025

AI nel settore dei crediti: tra entusiasmo tecnologico e necessità di...

30 Ottobre 2025

perplexità tra i potenziali partner". La sua ricetta punta sull'eccellenza operativa, partendo dalle persone più che dalla tecnologia: "L'IT e l'AI vengono in seconda battuta rispetto al capitale umano". E quando si tratta di scala, Madaro non ha dubbi: crescere trascurando il core business rischia di costruire una vera e propria "cattedrale nel deserto".

Un esempio concreto di come la specializzazione possa guidare la crescita viene da Prelios. Il Ceo **Riccardo Serrini** ha ricordato il proverbio del nonno: *"Pasticcere, fai il tuo mestiere"*. Quando l'azienda gestiva mille attività diverse, *"avevamo 714 fornitori che non riuscivamo a pagare"*. La svolta è arrivata concentrandosi su crediti corporate secured e asset management immobiliare. Dal 2016 la società ha vissuto una crescita senza precedenti. Serrini ha sottolineato che la specializzazione non è immobilismo: *"Quando il ciclo è giù, ti focalizzi sugli NPL. Quando sale, sugli UTP"*. Una visione che ha permesso a Prelios di essere precursore sugli UTP già nel 2017.

L'esperienza di reinvenzione è simile anche in MB Credit Solutions. **Cristian Bertilaccio**, AD e Direttore Generale, ha raccontato come la società, nata nel 2016 dall'unione di recupero crediti e gestione NPL, si sia trasformata di fronte ai cambi normativi: *"Oggi siamo tornati a essere un servicer puro, ma aggiungendo tutta la piattaforma NPL che avevamo creato"*. Secondo Bertilaccio, la dimensione è fondamentale per la *"capacità di investimento e visione di lungo periodo"*, ma senza snaturare la specializzazione: *"Bisogna vedere in maniera verticale, mantenendo piattaforme trasversali per contaminare le verticalità"*.

Dal versante bancario, la prospettiva cambia ma conferma il valore della focalizzazione. **Laura Gasparini**, Chief Corporate Investment Banking Officer di Cerved Bank, ha spiegato che, partiti dagli NPL unsecured, hanno ampliato l'offerta a finanziamenti per aziende in difficoltà temporanea e special situations. *"Vediamo più operatori del private credit che bancari"*, ha osservato, sottolineando che i ticket da 5-20 milioni sono troppo piccoli per le banche tradizionali. L'obiettivo è chiaro: *"Essere più resilienti rispetto ai cicli economici, restando mirati dove il mercato riconosce il nostro valore aggiunto"*.

A lanciare una provocazione ci ha pensato **Andrea Giovannelli**, Managing Director di ORESA Finance Italia: essere troppo specializzati in un mercato ciclico e regolamentato è rischioso. La risposta? Scala. *"L'unica maniera è essere grandi, con ogni anello specializzato ma anche tanti anelli per bilanciarsi"*. ORESA Italia opera con dieci team diversi in 14 paesi. Sulla tecnologia Giovannelli ha detto di non essere sicuro *"che dia vantaggio di scala. È la prima volta che una tecnologia parte dal basso: sono i nostri figli col cellulare a costo zero che la stanno applicando"*. Il vero vantaggio, secondo Giovannelli, resta nel know-how per usarla efficacemente.

Secondo **Massimo Giannoli**, CEO di General Finance, il tempo e la continuità costruiscono valore: *"È 35 anni che faccio la stessa roba tutti i giorni"*. La sua azienda si è specializzata nel factoring per imprese in difficoltà. Con 80 persone gestiscono 600mila scadenze sviluppando 4 miliardi di turnover. *"Il valore degli uomini. Tra pochi giorni darò un regalo a una persona che è con me da 30 anni"*, ha precisato. Anche l'internazionalizzazione segue una logica di semplicità: *"Abbiamo aperto a Madrid in uno spazio Regus con un manager, una targa, 4 scrivanie"*.

Infine, l'innovazione tecnologica entra con forza nel dibattito. **Umberto Rasori**, CEO e Managing Director Delegato di Zenit SGR, ha parlato di AI e blockchain applicate ai bilanci delle 300 SPV gestite dalla società: *"Uno dei più grandi problemi delle aziende è capire perché devono usare l'intelligenza artificiale"*. L'automazione ha ridotto drasticamente il numero di persone coinvolte, ma Rasori ha concluso con una riflessione: *"L'arbitraggio informativo ci ha aiutati. Ma il mercato è pronto alla totale trasparenza dei dati?"*.

La tavola rotonda ha così fotografato un settore maturo, prudente e selettivo. La diversificazione

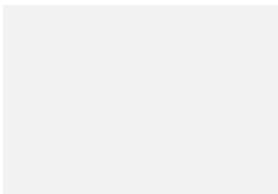
avviene in maniera calibrata, le eccellenze rimangono il punto di riferimento, e la vera sfida resta trovare l'equilibrio tra persone, tecnologia e specializzazione per costruire il futuro del settore.

Iscriviti alla newsletter: <https://www.bebankers.it/newsletter/>

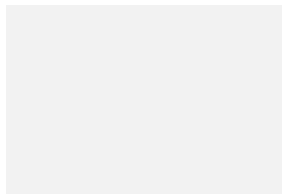
[business strategy](#) [diversificazione](#) [innovazione finanziaria](#) [mercato creditizio](#) [NPL](#) [servicer](#)
[specializzazione](#)

Vincenzo Giudice

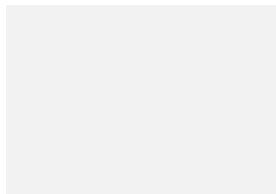
ALTRO DALL'AUTORE



[NPEs: Italia come laboratorio europeo e le sfide dei mercati internazionali](#)



[Per chi suona la campana dei crediti deteriorati: XII Congresso di Alma Iura a Verona](#)



[Crediti garantiti MCC: cedere o gestire?](#)



Iscriviti se vuoi ricevere la nostra newsletter ed essere aggiornato sulle nostre ultime novità e attività, dopo aver letto la nostra [Informativa privacy](#)

Inserisci la tua email:

Iscriviti alla newsletter

BE|BANKERS
OPINION LEADER DEL CREDITO

Diamo voce a riflessioni, aggiornamenti e opinioni sul settore del credito, ospitando articoli, focus, approfondimenti e interviste sui temi caldi del momento.

BEBANKERS.IT

Be Bankers ® è una testata giornalistica edita da:
Centro Studi Alma Iura srl SB
Matematica e Diritto per Banche e Istituti Finanziari
Stradone Porta Palio, 66 – 37122 Verona
CCIAA di Verona, reg. impr. e p. iva n. 03487950234
Rea 340179
Tel (+39) 045/80.33.707 – 045/80.07.014
E-mail: redazione@almaiura.it
Testata iscritta al Registro stampa del Tribunale di Verona al n. 2206 del
16/02/2024

SEGUICI SU



Be Bankers è ideato da

alma iura
A VIA PER VIA