

## CAPITOLO QUARTO

### “Gli strumenti di CRM *Analytics*: Il *Customer DataBase*, il *Credit Scoring* e i *Ratings* interni”

“ [...] *having a Customer DataBase is no longer a competitive advantage: not having it is now a competitive disadvantage.*” (Blattberg in Newell, 2000, 22)  
“*We are drowning in data but starving for information*”  
(Fayyad, Piatetsky-Shapiro, Smyth, 1996; in Massa, Merlino, 2002, 67)  
“ [...] *La conoscenza di Marketing va oltre sia dei suoi confini funzionali che di quelli giuridici dell'impresa.*”  
(Troilo, 2001, 79-82)

#### § 4.1 *L'imperativo della pro-attività e del first-learner.*

Qualunque nuovo modello di business che abbia successo viene rapidamente copiato e spesso migliorato, soprattutto nel “*marketspace*” (Keen, McDonald, 2001, 81-83).

Un vantaggio competitivo sostenibilmente difendibile non può più poggiarsi solo sul paradigma del “*first mover*”: un tempo il “*first mover*” aveva un vantaggio naturale essenzialmente dovuto al fatto che coglieva gli altri competitori di sorpresa; oggi giorno nel “*market place/space*” si acquisisce consimile vantaggio nella misura in cui si riesce ad essere “*first learner*” (*Ibidem*).

Tale vantaggio competitivo è, verosimilmente, connaturato nelle relazioni con i propri “*stakeholders*” e nel loro divenire: *in primis* con i propri clienti. Se si è i primi ad apprendere, si sarà i primi a porre in essere *value propositions* maggiormente in linea con l'evolversi delle esigenze dei clienti attuali e potenziali; costoro riconosceranno e premieranno l'abilità di quell'impresa che più delle altre garantisce una continua sincronia tra le proprie aspettative/esigenze e le *value propositions* via via poste in essere (*Ibidem*; Newell, 2000; Troilo, 2001 79- ; Ostillio, 2002; Tapp, 2002; Demattè, 2002; Ganzaroli, 2002; Demartini, 2002; Hagel III, Singer, 2002).

Per creare valore incrementale (Newell, 2000) all'impresa è richiesta una significativa capacità di apprendimento da mercati sempre più volatili e frammentati al

fine di essere, non semplicemente reattiva al cambiamento, bensì pro-attiva (Valdani, 2000; Valdani, Busacca in Ostillio, 2002, IX-XII).

La capacità di gestire eventi e le conseguenze di eventi che non si sono ancora verificati – pro-attività appunto – è resa necessaria da tre considerazioni convergenti (Valdani, 2000; Valdani, Busacca in Ostillio, 2002, IX-XII; Ostillio, Troilo, 2000, 25):

- Le economie della velocità. Da fonti inaspettate emergono sempre più rapidamente nuovi concorrenti, le cui condotte sono sempre meno prevedibili. Le priorità espresse dalla clientela industriale muta costantemente sulla scia degli andamenti dei rispettivi mercati di appartenenza: si affermano, altresì, sempre nuovi ed inaspettati bisogni. La situazione economico-finanziaria del cliente industriale, funzione di scelte imprenditoriali e degli andamenti congiunturali dei rispettivi mercati, risulta sempre meno prevedibile. In tale contesto l'impresa non può difendersi semplicemente perseguendo un comportamento adattivo e reattivo. I comportamenti adattivi, soprattutto per la tutela dei propri crediti, offrono limitate possibilità di apprendimento, in quanto presumono che gli eventi stessi possano essere identificati e sia anche possibile reagirvi prontamente non appena la situazione del cliente/mercato incomincia a mutare. La possibilità e, quindi, la velocità di apprendimento diventano, per questa via, l'imperativo non solo e tanto per la tutela di singoli crediti, quanto per la possibilità o meno di operare con certi clienti in certi mercati. Infatti, il vantaggio competitivo non si ottiene più creando valore per il cliente in termini differenziale rispetto alla concorrenza, ma riuscendo a farlo nel minore tempo possibile, generando, appunto, delle economie di velocità. La "*time-based competition*" (Ostillio, Troilo, 2000, 25) richiede, in altre parole, una sincronia tra i tempi dei processi interni dell'impresa e i tempi dei

clienti<sup>1</sup>: tale sincronia non può essere inceppata da sottoprocessi di affidamento della clientela che durino più giorni.

- La seconda considerazione che sostiene l'imperativo della pro-attività trova giustificazione nella disponibilità di dati e informazioni alle quali può oggi accedere l'impresa. L'ammontare di dati e d'informazioni sui mercati travalica ormai la stessa capacità di analisi. Le informazioni - primarie o secondarie oppure interne o esterne<sup>2</sup> - sono talmente articolate, che la tutela del credito si scontra sovente con le difficoltà implicite nei sottoprocessi di emersione della conoscenza da tali coorti di dati. A consimili problematiche sopperiscono, egregiamente, la disponibilità di software, di sofisticati sistemi esperti e il decrescente costo dell'elaborazione che permettono, perciò stesso, un accesso alla conoscenza che stimola e facilita i processi e i sottoprocessi di apprendimento e decisionali.
- La terza condizione che giustifica, ma nel contempo differenzia la diversa pro-attività dell'impresa, trova riscontro nella sua capacità di utilizzare le informazioni e i dati del singolo cliente, diffondendoli nella sua organizzazione per trasformare tale apprendimento in una fonte di vantaggio competitivo. I cosiddetti "silos funzionali" (Kaplan, Norton,

---

<sup>1</sup> In senso lato, ci si può riferire al concetto di "*responsiveness*" (Ostillio, 2002, 54-55) ossia alla più possibile rispondenza delle value propositions, delle comunicazioni, delle campagne, ecc. ai desideri e/o aspettative dei clienti. Newell (2000) sottolinea, parallelamente, l'importanza della velocità con cui un'impresa interpreta non solo le aspettative e/o i bisogni/desideri della propria *customer base* attuale e potenziale, ma anche le modalità intrinseche per generare la soddisfazione del cliente su tali variabili.

<sup>2</sup> Le informazioni si possono classificare in base alla provenienza – interne oppure esterne – ovvero in base all'esistenza o meno delle stesse all'interno dell'impresa – primarie o secondarie. Le informazioni interne sono, per antonomasia, quelle di natura contabile ed extra-contabile, mentre quelle esterne si possono ricondurre le ricerche di mercato, le informazioni di natura economico-finanziaria sui cliente ottenute dai credit bureau, ecc. Sono, invece, informazioni/fonti primarie tutti i dati e le informazioni originali, ossia specificatamente raccolte per quel scopo specifico. Mentre, sono definite secondarie i dati e le informazioni già disponibili dalle quali si possono principiare analisi e processi di emersione di conoscenza (Ostillio, 2002, 86-124).

2002, 17) possono essere ‘abbattuti’ a vantaggio di una più consapevole assunzione del rischio di credito<sup>3</sup>.

Valdani e Busacca (Ostillio, 2002, XI-XII) sostengono che “la condivisione degli accadimenti che caratterizzano i mercati e i comportamenti della clientela permettono la veloce definizione e l’efficace perseguimento di strategie flessibili e coerenti per anticipare piuttosto che reagire al cambiamento. Il presupposto per lo sviluppo delle competenze indicate è costituito dalla disponibilità di un affidabile “*Customer Data Base*”, indispensabile non solo per determinare il valore delle relazioni di mercato (e orientare di conseguenza l’allocazione degli investimenti di marketing)<sup>4</sup>, ma anche per ricostruire i profili comportamentali ed attitudinali dei clienti e sfruttare appieno sia il potenziale di apprendimento intrinseco alle relazioni di mercato sia le opportunità di creazione di valore offerte dai sistemi flessibili di produzione e comunicazione”.

Gli stessi autori (Valdani, Busacca, 2001, 2002; Valdani, 1999, 2000; Busacca, 1994), riproponendo una rilettura della “*resource theory*” nella prospettiva delle relazioni con la domanda, hanno considerato la generazione del valore per il cliente quale origine e finalità di tutti i processi generativi del valore dell’impresa.

Orbene, si può affermare che relazioni sempre più stabili e collaborative con la clientela sono indispensabili, non solo per massimizzare il CLTV (“*Customer LifeTime Value*”), quanto per il potenziale di apprendimento che tali relazioni possono produrre (Costabile, 2001, 50). La generazione di conoscenza sui *patterns* comportamentali ed

---

<sup>3</sup> Per consimili tematiche si rinvia al Secondo e Terzo Capitolo, allorché si sono discusse le problematiche di concessione “non consapevole” del credito da parte del personale di “*front office*”, in quanto tenuto all’oscuro dei risvolti economico-finanziari della qualità della clientela. Per inciso, si riporta la seguente frase: “No longer can marketers afford to rely on the traditional assumption that positive product-market results will translate automatically into the best financial results.” (Srivastava, Shervani, Fahey, 1998, 1).

<sup>4</sup> Per certi aspetti, i costi dell’attività di erogazione del credito su clienti ad elevato valore possono essere considerati alla stregua di un investimento di marketing (n.d.r.). Infatti, la modalità di pagamento è da considerarsi un “*facilitating service*” che agevola la fruizione del servizio o l’utilizzo del prodotto oppure addirittura, per i clienti maggiormente sensibili a tale variabile, un “*enhancing service*” che aumenta il valore del servizio principale o del prodotto fornito (Massa, Merlino, 2002, 57-58).

attitudinali dell'attuale o passata *customer base* consente di 'inferire' (ossia funge da "proxy") per intercettare nei *prospects* – nonché negli attuali clienti – coloro che sono passibili di un maggior rischio di credito attuale o prospettico. "Non vi è miglior strumento per predire il comportamento futuro dei clienti che un'analisi della loro storia comportamentale ed attitudinale"<sup>5</sup> (Fung, 2001; Sirdeshlukh *et al.* 2002; Fulmer *et al.*, 1998; Newell, 2000). Già nel 1988 Levitt e March (Costabile, 2001, 50) ha sottolineato che "più lunga è la relazione, maggiore è la probabilità che categorie cognitive e processi di categorizzazione siano simili o compatibili, rendendo più efficace e più efficiente l'apprendimento relazionale"<sup>6</sup>.

Quindi, fiducia e mutualità di atteggiamenti e comportamenti costituiscono variabili che influenzano l'efficacia e l'efficienza dei processi di apprendimento (*Ibidem*; Hagel III, 2002; Hagel III, Singer, 2003).

#### § 4.2 La conoscenza del cliente.

La conoscenza della clientela può essere approfondita attraverso tre modalità di ricerca (Valdani, Busacca, 2002, XI-XII):

- a. La conoscenza relazionale. Il costante confronto formale o informale con il cliente facilita la "responsiveness" delle *value propositions* dell'impresa.
- b. La conoscenza osservata. Lo studio dei comportamenti dei clienti nella loro ricerca, selezione, valutazione, acquisto e utilizzo di prodotti e servizi è fonte continua di informazioni.
- c. La conoscenza predittiva. La capacità di manipolazione quantitativa ed economico-finanziaria delle informazione e dei

---

<sup>5</sup> Kahan Ronald, "the marketing database: ROI", 2002. Fonte: [www.womenof.com/articles/tt021297.asp](http://www.womenof.com/articles/tt021297.asp) consultato il 04/01/03. Inoltre, Saddiqi, 2002, White paper, non pubblicato.

<sup>6</sup> Ciò verosimilmente consente all'impresa di apprendere dal cliente non solo attivandolo per disporre di un ritorno di dati da cui generare nuova conoscenza attraverso processi di attribuzione di significato ("sensemaking"), ma anche di poter disporre di dati – e quindi conoscenza – che risiedono nelle interazioni con lo stesso: come vedremo, per quest'ultima fattispecie, si parlerà di conoscenza 'distribuita' da distinguersi da quella 'situata' nelle sue strutture cognitive. Si rimanda ai paragrafi successivi del presente capitolo.

dati rilevabili sulla clientela è fondamentale per analizzare i suoi comportamenti attuale e prevedere quelli futuri.

In altre parole, si può affermare che più aumentano i momenti di contatto con la clientela - qualsiasi sia il canale prescelto - più l'impresa può generare conoscenza (conoscenza osservata) atta a gestire pro-attivamente il rischio legato alla concessione del credito.

Da un punto di vista definitorio, va premesso che esiste una differenza fra i concetti di dato, informazione e conoscenza (Troilo, 2001, 97-100; Pilotti, 2002).

I tre concetti fanno riferimento a tre forme diverse che può assumere un segnale connesso ad un evento ambientale. Il dato rappresenta lo stato dell'evento ed è, quindi, una caratteristica dell'evento stesso. Ciò non significa che sia oggettivo (Vicari in Troilo, 2001, 97), poiché il dato è raccolto da un soggetto e l'attività di raccolta è comunque dotata di soggettività, poiché implica la selezione dell'evento su cui si raccoglie i dati, la scelta delle modalità di raccolta e così via. L'informazione è, invece, una relazione stabilita fra il soggetto e l'evento. In altre parole, è un dato a cui viene attribuita una forma e a cui viene associato un significato: procedure di analisi e reporting trasformano il dato in informazione (Troilo, 2001, 97-100; Pilotti, 2002). La conoscenza, dal canto suo, consiste nell'integrazione delle informazioni con quelle preesistenti e costituite in un sistema dal soggetto: è, perciò, un sistema di informazioni organizzate grazie ad un processo di contestualizzazione e ragionamento (*Ibidem*). La generazione della conoscenza, quindi, implica il passaggio per il dato e, poi, per l'informazione.

La conoscenza si differenzia, a sua volta, in tacita e codificata (Ganzaroli, 2002, 56-57). Quella tacita si riferisce a competenze sviluppate sulla base dell'esperienza. Mentre la conoscenza codificata è espressa sotto forma di regole ed è, per ciò stesso, trasferibile a chiunque comprenda il linguaggio utilizzato per codificarle (*Ibidem*). Il valore delle conoscenze tacite non è direttamente trasferibile, ma deve essere codificato, tradotto in un sistema di codici appropriabili al di fuori dello specifico contesto in cui la conoscenza è prodotta. Per fare questo è necessario sviluppare delle ipotesi sui possibili usi di questa conoscenza. Per esempio un'informazione "economico-finanziaria"

proveniente da un credit bureau sarà tanto più efficace quanto più verrà ‘strutturata’ per rispondere alle specifiche esigenze di affidamento del preponente: le conoscenze così codificate si riferiscono ad un contesto ipotetico perché contengono solo parte della complessità che caratterizza quello reale. E, comunque, anche il valore di una conoscenza codificata non è direttamente appropriabile nello specifico contesto, ma deve essere adattato alla specificità dello stesso. Per esempio nella fase di setting di un applicativo di CRM, l’utente adatta alle sue specifiche esigenze all’interno di una varietà prevista.

Il processo di codifica avviene in due fasi (*Ibidem*; Troilo, 2001, 97-100; Pilotti, 2002) :

1. La socializzazione. La conoscenza è socializzata all’interno di uno specifico contesto.
2. L’esternalizzazione. Il significato di una data esperienza è negoziato e tradotto in codici trasferibili al di fuori dello stesso.

Anche quello di decodifica si snoda in altrettante fasi (*Ibidem*):

1. La combinazione. In questa fase diverse componenti di conoscenza codificata sono combinate assieme per rispondere alle specifiche esigenze di un utente o comunità d’utenti.
2. L’internalizzazione. Qui vengono adottate e, quindi, tradotte in valore per l’utente finale.

Ne deriva che la trasferibilità della conoscenza richiede un processo di codifica-decodifica ossia una “doppia traduzione” (Ganzaroli, 2002, 56).

Per facilitare questa ‘doppia traduzione’ risulta utile il ricorso a “tavole metainformative” (Ostillio, 2002, 80); tali “metainformazioni” agevolano il processi di codifica-decodifica in quanto esplicitano i seguenti aspetti (*Ibidem*):

- Le fonti da cui i dati possono o devono provenire

- La data in cui il dato è stato inserito.
- Il formato che lo stesso dato possiede
- Le applicazioni e gli scopi per i quali i dati sono stati raccolti dalle diverse fonti
- L'importanza assunta dal dato stesso per le decisioni cui è indirizzato
- Il grado di affidabilità riconosciuto alla fonte<sup>7</sup>
- Il livello di qualità della fonte e del dato in essa contenuto
- Il livello di aggiornamento effettivo o necessario, affinché la fonte possa essere utilizzata proficuamente in impresa<sup>8</sup>.

Sia che la conoscenza sia generata *ex-novo* sia che sia frutto di un processo di emersione, l'impresa deve preoccuparsi di far sì che tale 'conoscenza' sia resa disponibile e sia utilizzata da tutti coloro che assumono decisioni e svolgono attività che qualificano le relazioni dell'impresa con i propri mercati. In altre parole, si allude al concetto di condivisione dei dati, ossia quel sottoprocesso che trasferisce gli stessi da coloro che ne dispongono a coloro che ne necessitano (Troilo, 2001, 98). Secondo il costrutto definitorio qui adottato, né la conoscenza né l'informazione possono essere trasferite, ma solo generate (*Ibidem*).

Altro costrutto è, poi, quello dell'uso della 'conoscenza'. Per poter ottenere vantaggio competitivo sostenibile, l'impresa deve utilizzare la conoscenza di marketing in senso lato<sup>9</sup>: tale uso può essere strumentale, concettuale o simbolico (*Ibidem*).

---

<sup>7</sup> Molti rapporti o dossier informativi a carattere investigativo contengono informazioni del tipo "l'impresa in esame assolve con apprezzabile puntualità ai propri impegni", le quali sono palesemente frutto di analisi di dati non ufficiali, come per esempio telefonate a campione sui fornitori per 'sondare' la puntualità dei pagamenti dei vari clienti/debitori.

<sup>8</sup> Si pensi alle cosiddette 'informazioni commerciali' ove l'aggiornamento dei dati è un elemento che qualifica l'informativa stessa e consente all'utilizzatore di farne un uso più consapevole nei vari processi di affidamento o in sede di revisione dello stesso.

<sup>9</sup> Si rinvia al prosieguo della trattazione per un approfondimento di tale concetto.

L'uso strumentale della conoscenza di marketing implica che la stessa sia impiegata nelle attività di “*problem solving*”, nell'assunzione di decisioni e nello svolgimento di attività di interazione con il mercato.

L'uso concettuale si ha nel caso in cui la conoscenza va ad ampliare il set di conoscenze potenziali dell'impresa, ma non si traduce in comportamenti.

L'uso simbolico si ha quando la conoscenza viene utilizzata a scopo di rassicurazione, di conferma di ipotesi precedenti, di sostegno di proprie posizioni, ecc.

Tanto più nei processi di affidamento, di monitoraggio del rischio di credito, di contenimento dell'esposizione complessiva, di modifica dei *patterns* comportamentali e attitudinali dei clienti e così via si tende ad un uso strumentale della conoscenza di marketing (in senso lato) tanto più si favorirà il processo di innovazione e di apprendimento dalla base clienti (Troilo, 2001, 97-100; Pilotti, 2002).

Il fine è quello di generare apprendimento collettivo che avviene, principiando da quello individuale, con una comunicazione della conoscenza individuale per ‘decontestualizzazione’ (Pilotti, 2002).

Quarantotto su cinquanta imprese manifatturiere del nord-est intervistate<sup>10</sup>, considerano il mercato, ovvero il cliente, come un'entità esterna all'organizzazione stessa. Quindi, se loro considerano i propri clienti come entità oggettive, la loro conoscenza di marketing si risolve sostanzialmente nella conoscenza del mercato. Il mercato è conosciuto nella misura in cui si riesce ad immagazzinare dati (“*flat files*”) relativi alle risposte del mercato stesso ai comportamenti dell'impresa e dei successivi adattamenti dei comportamenti stessi attraverso un ampliamento del patrimonio informativo, reso possibile da un processo di correzione degli errori.

Vi sono, altresì, imprese che dispongono di notevoli quantità di informazioni (*rectius* investono molto in ricerche di mercato) ma che sono carenti di capacità interpretative; così come esistono imprese con poche informazioni sui propri clienti che, però, dispongono di notevoli capacità combinatorie (ossia di interpretazione dei dati) o godono di notevoli abilità comportamentali (i cd. “*scripts*”) e che, per ciò stesso,

---

<sup>10</sup> Sono escluse la Meb Spa di cui al § 2.2.2.1 e la S.I. Spa di cui al § 3.3.1.

riescono a rappresentare il proprio mercato in modo sufficientemente articolato e completo (Troilo, 2001, 80).

Ne deriva che è necessario passare dalle informazioni agli schemi cognitivi che rappresentano il mercato, per fornire una visione più completa del concetto di conoscenza di marketing (*Ibidem*). Esistono, quindi, conoscenze connaturate negli schemi cognitivi dei singoli operatori dell'organizzazione, così come si palesano conoscenze insite in una sovrastruttura detta conoscenza collettiva (*Ibidem*). In altre parole, le conoscenze rappresentate nelle strutture cognitive dei singoli membri dell'organizzazione sono – sì – parte della conoscenza collettiva, ma non la esauriscono: esiste una dimensione tacita, sociale, che non viene rappresentata dagli schemi cognitivi individuali (Ostillio, Troilo, 2000; Troilo, 2001, 76; Ostillio, 2002).

Anche le interazioni tra gli individui di un team generano conoscenza. La teoria connessionistica (Troilo, 2001) sostiene, appunto, che ogni unità della rete assume un significato solo in funzione e in relazione con tutte le altre.

Infine, si può affermare che ogni conoscenza è situata in un contesto e, quest'ultimo, è formativo della stesa (*Ibidem*).

Consimili proposizioni portano a puntualizzare che la conoscenza può essere 'localizzata' negli schemi cognitivi degli individui dell'impresa, così come può essere 'situata' nelle interazioni tra i membri dell'organizzazione e tra questi e i clienti (Troilo, 2001, 81). Questa costituisce la conoscenza in uso dell'impresa e, in genere, trova rappresentazione solo marginale nelle strutture cognitive dei soggetti (*Ibidem*).

La conoscenza di marketing è, per questa via, costituita da tre nuclei(*Ibidem*):

- Gli schemi cognitivi individuali e quelli collettivi – se la conoscenza è condivisa - (conoscenza 'localizzata')
- Le interazioni tra i membri dell'organizzazione che svolgono attività che hanno impatto sulle relazioni con il mercato (sia gli operatori di marketing che i cd. "*part-time marketers*") (conoscenza 'situata' o 'distribuita')

- Le interazioni tra costoro e i clienti (conoscenza ‘situata’ o ‘distribuita’)

Per dirla come Troilo (2001, 82) la conoscenza di marketing – in senso lato – “travalica i suoi confini giuridici e funzionali”, in quanto:

- parte della conoscenza di marketing risiede all'esterno della stessa, ovvero ‘situata’ nelle interazione con i clienti
- parte della conoscenza di marketing supera i confini della funzione omonima per lambire altre funzioni, prima fra tutte quella amministrativo-finanziaria spesso depositaria di un patrimonio di dati che l'operatore di marketing non possiede.

Tali considerazioni portano a ribadire che risultano indispensabili processi di emersione della conoscenza di marketing.

Tale processo prende le mosse dalla conoscenza già a disposizione nell'impresa: le conoscenze localizzate nelle strutture cognitive e situate nelle pratiche manageriali in un determinato momento della vita dell'impresa influenzano la fase di generazione di nuova conoscenza (Ostillio, Troilo, 2000; Troilo, 2001, 96-97; Ostillio, 2002). Il confine, ad ogni modo, tra generazione di nuova conoscenza ed emersione è alquanto labile (*Ibidem*): la fase di emersione dà evidenza alla conoscenza di marketing potenziale dell'impresa, ed essendo tale emersione spesso connessa a processi di acquisizione di consapevolezza, la generazione di nuova conoscenza di marketing è sovente legata a processi di emersione (*Ibidem*).

Comunque sia, la generazione di conoscenza richiede un intento dell'impresa in tal senso. Infatti, i sistemi cognitivi tendono naturalmente all'omeostasi, ossia continuano a confermare i sistemi di conoscenza pregressi che producono aspettative sul verificarsi di azioni-risultati. Sia a livello individuale che collettivo, i sistemi cognitivi tendono a mantenere stabile il proprio meccanismo di riproduzione autopoietica, ovvero la propria base di conoscenza. Solo un sforzo, un intenzione può porre in essere una perturbativa tale da condurre il sistema da un modello di equilibrio ad un altro, generando nuova conoscenza e facendola evolvere (*Ibidem*). Va da sé che tale nuova

conoscenza deve essere seguita da un processo di attribuzione di significato e la relativa commutazione in comportamenti conseguenti (*Ibidem*).

Ai fini del presente lavoro, si considerino i sistemi cognitivi di coloro che, all'interno dell'organizzazione, hanno la responsabilità dell'affidamento dei clienti: se si instaurano processi di acquisto di tipo routinario – in seguito all'istituzionalizzazione di una relazione oramai matura - tali operatori incorrono in un meccanismo 'omeostatico' che tende a confermare i sistemi di conoscenza pregressi; ciò porta, inevitabilmente, ad attribuire lo stesso merito creditizio al cliente semplicemente per il fatto che vi è uno storico di conoscenze pregresse concordanti in tal senso. Infatti, dalle medesime azioni – acquisti a credito - si aspettano i medesimi risultati – pagamento alla scadenza pattuita, semplicemente per così è sempre stato. L'assenza di 'perturbazioni' - *in bonis* o *in peius* – fa sì che non venga creata nuova conoscenza di marketing; ma peggio ancora, colui che ha la responsabilità dell'affidamento dei clienti ("*credit risk manager*") sovente "tralascia" il potenziale di conoscenze 'distribuito' nelle interazioni tra le forze vendita e i clienti, in quanto reputa sufficiente i processi di conferma fino ad allora sempre verificatisi. In buona sostanza, si considerano esaustive le conoscenze pregresse per il semplice fatto che esiste uno storico concordante in tal senso.

Se, poi, si considerano le statistiche in merito alle perdite su crediti e ai ritardi nei pagamenti ben si spiega come questi siano concentrati nei clienti "maturi". Uno studio<sup>11</sup> della Dun & Bradstreet per il 2001 su 6.000 imprese del "BtoB" ha dimostrato che un minimo del 40% delle perdite annue sui crediti è ascrivibile ai clienti 'maturi'<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Documento non pubblicato relativo ad uno studio su un campione di 6.000 imprese – loro clienti - operanti nei mercati industriali, condotto nell'anno 2001, attraverso lo strumento di interviste telefoniche, colloqui personali o questionari direttamente al responsabile della gestione degli affidamenti in azienda: figura che può essere o il credit risk manager o il direttore amministrativo e finanziario e/o il direttore commerciale o di marketing a seconda delle diverse strutture organizzative.

<sup>12</sup> Ovvero, clienti con una storia di acquisti ripetuti – con periodicità infra-annuali che variano da settore a settore - per più di 2-3 anni, i quali erano nella fase finale del loro ciclo di vita: ossia la fase immediatamente successiva all'espansione e al "*commitment*" per i clienti approcciati secondo logiche relazionali, mentre per quelli "transazionali" è la fase nella quale gli acquisti sono estremamente routinari e i contatti con l'impresa non sono graditi.

Parallelamente, 48 delle 50 imprese del nord-est intervistate<sup>13</sup>, lamentando una percentuale di perdite su crediti che oscillano da un 4% ad un 20% annuo, asseriscono che un 50%/60% di questi “*defaults*” sono stati posti in essere da clienti con cui vi era un rapporto pluriennale e per i quali la concordanza dei comportamenti passati creava la cosiddetta “illusione del controllo” (Troilo, 2001, 87): cioè a dire non si considerava variata una situazione per il semplice fatto che si reputavano ottimali le stesse euristiche e gli stessi “*bias*” che avevano finora influenzato i modelli interpretativi, decisionali e comportamentali sottostanti la gestione del credito. Addirittura, non veniva attribuito significato a comportamenti di tali clienti come ritardi nei pagamenti o cambiamenti nei *patterns* d’acquisto. In altri termini, la conoscenza era cristallizzata e, come tale, non poteva evolvere verso forme più evolute in quanto si era trasformata nei cosiddetti “*competence traps*” o “*cognitive inertia*” (Troilo, 2001, 103).

Per converso, ai clienti nuovi - di prassi tali aziende del nord-est - applicano la modalità di pagamento anticipato offrendo un congruo sconto cassa per incentivare, comunque, il perpetuarsi delle transazioni commerciali: solamente dopo diversi cicli di acquisto si può passare a modalità dilazionatorie del pagamento.

Come si evince da quanto sopra, ad ogni modo, i managers<sup>14</sup> - intervistati personalmente - hanno denotato un massiccio ricorso a modelli qualitativi/soggettivi, nonché all’esperienza personale, per porre in essere decisioni sulla gestione del credito. A risultati molto simili, sono giunti Ostillio e Troilo (2000, 79-115) in una ricerca esplorativa su un campione di imprese italiane. Nell’analisi da loro effettuata sui direttori di marketing e sui direttori di vendite, appare come i modelli decisionali da questi adottati siano in maggioranza estremamente semplici rendendo evidente uno stile decisionale spesso intuitivo e idiosincratico<sup>15</sup>.

Nell’ambito delle decisioni di affidamento e di monitoraggio del merito creditizio, soprattutto le PMI nelle quali non sono molto diffusi software di DataMining

---

<sup>13</sup> Tali interviste sono il frutto di una serie di colloqui personali condotti negli ultimi 3 anni con le persone che all’interno dell’organizzazione sono deputate alla gestione appunto di consimili tematiche. Sono escluse la Meb Spa – di cui al Secondo Capitolo – e la S.I. Spa – di cui al Terzo Capitolo.

<sup>14</sup> Cfr. nota 154.

<sup>15</sup> Klancy e Krieg (2002) sottolineano, di pari passo, i pericoli scaturenti dal fondare le decisioni di marketing sull’intuizione del decisore e/o sulla sua esperienza.

sia per il costo sia per le inevitabili barriere culturali<sup>16</sup>, si cade facilmente nel cosiddetto “*killer loop*” ovvero in quel circolo vizioso secondo il quale la risposta migliore alla celerità dell’affidamento è data dall’utilizzo, per consimili decisioni, dell’esperienza/intuizione e di modelli soggettivi/qualitativi; Inoltre, gli stessi non vengono messi in discussione (“hanno funzionato finora ...”) e per i quali si attribuisce valenza generale a prescindere dalla situazione contingente del cliente.

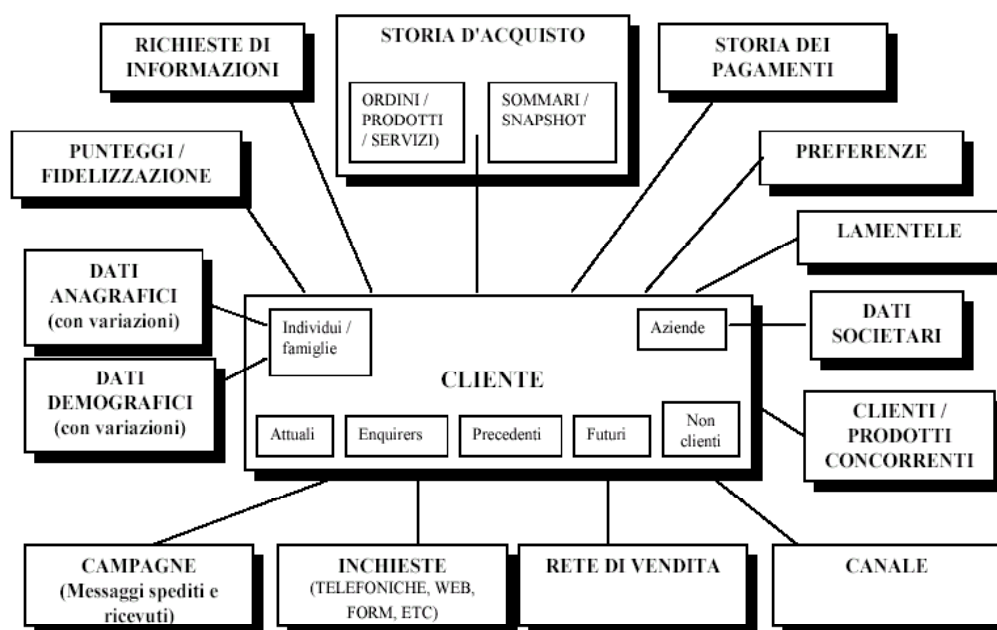
In buona sostanza, soprattutto nelle PMI, il problema dei processi e sottoprocessi di gestione del rischio di credito non sta tanto nella carenza di dati, quanto nell’esiguità dei sistemi di emersione e condivisione della conoscenza, nonché di quelli legati alla generazione della stessa.

Come si evince dalla fig. 4.1, i dati relativi alle relazioni/transazioni con i clienti sono molteplici, alquanto strutturati e, sovente, non condivisi. Ma più che i dati, quello che più consta ai fini del presente lavoro, sono le conoscenze legate alla gestione del cliente - da parte di chi ne è responsabile – le quali sono di natura tacita e, perciò, non facilmente esplicitabili. Altre volte tali conoscenze sono, addirittura, innestate in complessi sistemi di conoscenze (‘sovrastutture di conoscenza’)(Troilo, 2001, 105) residenti nel soggetto che le detiene e che, per ciò stesso, sono difficilmente trasferibili singolarmente.

---

<sup>16</sup> Nell’indagine esplorativa (Massa, Merlino, 2002, 55-69) condotta su un campione di 530 imprese operative nel campo dei servizi professionali – e di cui si darà ampio riscontro nelle considerazioni successive del presente paragrafo – emerge a chiare lettere che le barriere culturali sono una delle cause principali che ostano il trasferimento agli altri delle proprie competenze ed esperienze (*Knowledge sharing*).

Fig. 4.1. Fonte: Aloisi, 2002, 52.



Infatti, molte conoscenze legate alle relazioni con i clienti si sedimentano nel tempo nella memoria di coloro che nell'organizzazione ne sono responsabili e vengono utilizzate in modo automatico: si trasformano in 'routine'. In sostanza si è consapevoli del "know-how" ma si dimentica il "know-why", rendono la trasferibilità alquanto difficoltosa (Barriere alla comunicabilità) (Troilo, 2001, 106; Massa, Merlino, 2002, 61).

Inoltre, le conoscenze 'distribuite' o 'sitate' nelle relazioni tra le forze vendita e i clienti sono di difficile decontestualizzazione, impedendone l'apprendimento collettivo e rimanendo nei sistemi cognitivi dei singoli attori (Barriere alla contestualizzazione) Tali barriere alla contestualizzazione si vengono a creare, quindi, perché è difficile replicare le pratiche accumulate nel corso dei processi di socializzazione (*Ibidem*; Ganzaroli, 2002, 56-57).

In quest'ottica, sistemi che incentivino la condivisione delle conoscenze *front e back office* sono altamente auspicabili, soprattutto nella logica di una gestione più consapevole non solo del rischio di credito, ma della stessa relazione con il cliente. In particolar modo, per le forze vendite si suggeriscono sistemi che aggancino i premi provvisionali alla comunicazione continua di report strutturati allo scopo di rendere possibile il processo di emersione di tali conoscenze 'distribuite'. In tal senso esistono

applicativi, innestati su piattaforma web<sup>17</sup> che suppliscono egregiamente a questo scopo: tale applicativo, poi, è modulabile con altri sistemi preesistenti di *Data Warehousing* e, più in generale, di CRM.

Per quanto riguarda la generazione di nuova conoscenza ai fini della gestione del rischio di credito va premesso che il processo di attribuzione di significato – “*sensemaking*” – consta di due componenti reciprocamente influenzanti: le azioni e le cognizioni (Troilo, 2001, 131- ).

Nei processi di affidamento, generalmente<sup>18</sup>, le imprese tendono a privilegiare l'esperienza (“*action driven*”) piuttosto che le conoscenze (“*belief driven*”). Troilo (2001, 132) osserva che i modelli mentali (“*belief driven*”) permettono di espandere il raggio delle possibilità di azione perché inducono ad immaginare ipotesi alternative di relazioni azioni-risultati (sono “*forward looking*”), mentre l'esperienza (“*action driven*”) genera significato in termini “*backward looking*” in quanto stimola l'interpretazione di eventi già accaduti.

Ne deriva che una valutazione del merito creditizio quasi totalmente “*action driven*” non consente all'impresa di estendere nel tempo la valenza delle proprie analisi, allorquando, invece, una gestione pro-attiva del rischio di credito richiede anche previsioni/stime sulla situazione finanziaria del debitore per tutta la durata dell'esposizione, così come sull'entità dell'esposizione in essere nel momento in cui si verificherà il default o il ritardo nel pagamento.

### § 4.3 // “Customer Data Base”.

Uno studio recente (Troilo, 2001, 132) ha dimostrato che le combinazioni tra cognizioni ed esperienza producono performances migliori che non quelle basate sulla solo esperienza.

---

<sup>17</sup> Per esempio, il Promize® del ResGroup™ <http://www.resgroup.it/fare.htm> [consultato in data 06/01/03] ed utilizzato da 6 mesi come progetto pilota nella mia organizzazione. E' una procedura ASP per sviluppare, supportare e gestire in maniera efficace ed innovativa l'area commerciale e marketing. Il costo di tale applicativo è, nella versione base (S.F.A.), sull'ordine dei € 30.000 compresa l'assistenza per l'implementazione in azienda.

<sup>18</sup> Si rinvia al proseguo della trattazione, nel presente capitolo, allorquando si affronterà il tema di come le aziende si approccio al *Knowledge management*.

Esiste, poi, una ricerca (che corrobora quanto sopra esposto) condotta su un campione di 530 aziende volta a tracciare un quadro dell'attuale livello di consapevolezza e d'applicazione dei temi del *Knowledge Management* (KM) nelle imprese italiane dei servizi professionali (Massa, Merlino, 2002, 55-69).

Il questionario è stato predisposto per focalizzare l'attenzione del ricevente e, quindi, delle analisi successive su tre aspetti cruciali ai fini del KM:

- processi e tecnologie
- gestione delle relazioni
- gestione delle persone

Per 'gestione delle relazioni' s'intende l'insieme delle pratiche gestionali volte a patrimonializzare la conoscenza proveniente dal contesto esterno, ossia attraverso relazione '*downstream*' con i clienti. Mentre per 'gestione delle persone' si è voluto porre l'accento sui meccanismi attraverso i quali l'azienda gestisce il capitale intellettuale insito nelle risorse umane. Il tema viene affrontato da diversi punti di vista, dall'abilitazione dei processi di contribuzione di nuova conoscenza alle dinamiche di condivisione e di collaborazione, senza trascurare il nodo critico dell'aspetto motivazionale.

Le analisi e gli approfondimenti sulle risultanze mettono in luce una serie di aspetti cruciali all'emersione, generazione e condivisione della conoscenza nell'organizzazione (Massa, Merlino, 2002, 67-69):

- i dati raccolti e archiviati – oramai a basso costo – costituiscono potenzialmente una fonte preziosa di conoscenza utile per il supporto decisionale, purché siano analizzati con gli strumenti idonei in grado di fornire risposte rapide e comprensibili: nella maggioranza di casi mancano adeguati sistemi di *DataWarehousing* – per l'emersione della conoscenza potenziale – e di *Data*

*Mining* – per la generazione di nuova. In altre parole, vi è un'ampia presenza di dati a fronte di un bagaglio informativo minimo<sup>19</sup>.

- Sono diffusi (nel campione) gli archivi dei contatti con i clienti, ma sono considerati di proprietà dei singoli che, eventualmente, sotto precisa richiesta li mettono a disposizione di chi, all'interno dell'organizzazione, ne faccia richiesta nel rispetto delle proprie mansioni. Tale riscontro contrasta con la teoria della gestione della conoscenza che vorrebbe la centralizzazione e la patrimonializzazione delle informazioni relative ai clienti da parte dell'azienda, prevedendo, eventualmente, politiche di regolamentazione degli accessi per garantire la necessaria riservatezza. Tale centralizzazione delle informazioni sui clienti – con accessi riservati e modulati a seconda delle diverse mansioni<sup>20</sup> - consente ai *managers* di disporre di informazioni sul proprio parco clienti al fine di effettuare analisi di posizionamento e pianificazione strategica, oltre che di mantenere la conoscenza dei clienti anche in caso di mobilità del personale.
- Esiguità dell'aspetto motivazionale che non favorisce certo la formalizzazione della conoscenza, processo che viene lasciato all'iniziativa del singolo, con conseguenti problemi di standardizzazione e di accessibilità ad altri nell'organizzazione delle relative informazioni. Inoltre, risulta difficile anche il riconoscimento dell'impegno alla creazione di nuova conoscenza aziendale e, quindi, la realizzazione di un'opportuno sistema premiante.

In estrema sintesi se da un lato l'analisi delle risposte del campione di aziende considerato ha messo in luce l'esistenza di buoni processi di formalizzazione della conoscenza esplicita, dall'altro ha evidenziato la carenza delle procedure per l'estrazione di conoscenza tacita, per la creazione di nuova conoscenza per la condivisione della stessa (*Ibidem*; Ganzaroli, 2002, 56-57). Inoltre, la realizzazione di un buon sistema premiante che riconosca come un valore la contribuzione e la

---

<sup>19</sup>«*We are drowning in data but starving for information*» (Fayyad, Piatetsky-Shapiro, Smyth, 1996; in Massa, Merlino, 2002, 67).

<sup>20</sup> Come si vedrà nell'ultimo capitolo dedicato al Caso Vodafone Omnitel, gli operatori di *call center* non hanno a disposizione tutti i dati relativi ai vari clienti che chiamano, bensì solo quelli funzionali ad una ottimale assistenza agli stessi.

condivisione di conoscenza è fondamentale per instillare nelle persone la cultura del KM (*Ibidem*).

Ad ogni modo se le informazioni e i modelli devono essere diffusi e condivisi al di fuori dei tradizionali confini decisionali delle funzioni depositarie degli stessi (al fine di una gestione consapevole del rischio di credito), i codici utilizzati devono essere comprensibili e permettere la produzione di significati anche a soggetti che usano codici e linguaggi diversi in ragione del loro specifico background professionale. Per esempio, chi ha la responsabilità dei rapporti con il cliente non deve essere semplicemente messo al corrente dei dati di natura amministrativo-finanziaria relativa al cliente gestito, bensì deve essere dotato di codici per la codifica/decodifica delle informazioni che provengono da coloro che, in virtù delle specifiche mansioni svolte, ‘parlano un linguaggio diverso’ dal proprio. Parallelamente anche i cosiddetti “*part-time marketers*” (Gummesson, 2001) devono essere muniti di codici per la codifica/decodifica delle informazioni e dei modelli decisionali propri dell’area marketing/commerciale dell’organizzazione a cui appartengono.

Quindi, alla base della diffusione e condivisione delle informazioni tra persone appartenenti a funzioni diverse della stessa impresa, vi è la necessità di un preventivo intervento di disseminazione della conoscenza relativa ai codici, tipicamente ottenuta tramite iniziative formative ed informative (Ostillio, Troilo, 2001, 72-73).

Da quanto emerso finora, il compito primigenio di una gestione del rischio di credito “*marketing oriented*” consiste nel attrarre e mantenere i clienti più profittevoli riducendo, al contempo, la vulnerabilità e la volatilità del “*cash flow*” aziendale al fine di sostenere l’incrementalità del valore generato agli azionisti per garantire<sup>21</sup> la sostenibilità e l’incrementalità di quello posto in essere nel tempo per i clienti.

L’alimentazione di tale circolo virtuoso è funzione del tipo di conoscenza che l’impresa e i singoli operatori – che svolgono attività che impattano direttamente o indirettamente sul processo di creazione di valore per il cliente – riescono a generare<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Si confronti il Primo Capitolo.

<sup>22</sup> A patto che tale conoscenza venga condivisa (apprendimento organizzativo) e sia tradotta in comportamenti conseguenti (Troilo, 2001).

(Ostillo, 2002; Rust *et al.*, 2000; Troilo, 2001; Iasevoli, 2000; Costabile, 1996, 2001; Cuomo, 2000; Valdani, Busacca, 2001).

I dati su, cui innestare tale processo di creazione/emersione di conoscenza, si possono ascrivere alle seguenti categorie logiche:

- ❑ Situazione economico-finanziaria degli ultimi 3-5 anni, ponendo l'accento sui dati che denotano la capacità - come debitore - di assolvere alle scadenze agli impegni assunti in funzione proprio di tali andamenti
- ❑ Situazione economico-finanziaria attuale e prospettica dei propri clienti attuali e potenziali
- ❑ Loro abitudini di pagamento soprattutto nei confronti dei *competitors* dell'impresa (creditrice)
- ❑ Dilazioni di pagamento applicate ai loro clienti
- ❑ Ciò che maggiormente li sensibilizza ai fini della percezione del valore ricevuto dal proprio fornitore
- ❑ Predisposizione alla relazione - "*share of mind*" (Brown, 2000, 60)
- ❑ Proiezioni sugli andamenti congiunturali dei loro mercati serviti
- ❑ Dati sul sistema competitivo nel quale sono inseriti i propri clienti/debitori nei rispettivi mercati serviti al fine di porre in essere tecniche di analisi strategica finalizzati ad individuare i punti di forza e di debolezza nella formula competitiva posta in essere dall'azienda cliente (Bozzolan, 2000, 87).
- ❑ Dati sulle garanzie reali fornite dalla proprietà delle imprese, soprattutto nelle società di persone ove il socio risponde solidalmente ed illimitatamente per le obbligazioni assunte dalla società<sup>23 24</sup>

---

<sup>23</sup> Caso a parte sono i soci accomandanti nelle Sas, i quali rispondono nei limiti della quota conferita (art. 2313 c.c.). Le imprese, raggruppate per forma giuridica su un totale di circa 5 milioni di soggetti, quantitativamente sono così ripartite: 68% sono imprese individuali, 20% società di persone, 11% srl, 1%

- Potenzialità per l'aumentare il cosiddetto “*share of wallet*” (*Ibidem*) per ciascun cliente in portafoglio
- Stime sul danno relazionale derivante dalla dissoluzione dei rapporti con i clienti in portafoglio
- Flussi di cassa passati, presenti e futuri (CLTV) e probabilità di riacquisto
- Dati comportamentali e attitudinali ‘sedimentati’ contatto dopo contatto: per esempio lamentele, ritardi nei pagamenti, e così via
- Dati sui *defaults* e analisi retrospettive dei contatti tra(ex) cliente/impresa (al fine capire cosa si poteva fare di diverso per evitare l'incaglio del credito)

Consimile elencazione non vuole essere né esaustiva né, tantomeno, normativa, ma semplicemente può costituire un ‘faro a cui guardare’ nel processo di costruzione/modifica del proprio “*Customer DataBase*” (d’ora in poi “CDB”).

“Ogni impresa operante in un qualunque mercato, per il solo fatto di avere relazioni con i propri clienti e di assumere decisioni di marketing, necessariamente dispone di una base dati e di modelli decisionali – pur anche semplici e impliciti – che costruiscono, comunque, un SIM” (Sistema Informativo di Marketing) (Ostillo, Troilo, 2001, 67).

Gli stessi autori asseriscono che un SIM “compone del sistema dei dati di mercato provenienti dal sistema contabile interno, dell’attività di produzione di informazioni conseguente dalla presenza operativa dell’impresa sul mercato (“*marketing intelligence*”), del sistema delle ricerche di marketing e di quello dei modelli analitici e decisionali di marketing” (*Ibidem*). Ne deriva che qualunque impresa possiede un SIM per il fatto stesso di operare in un mercato.

I SIM sono, sostanzialmente, nati come TPS (“*Transaction Processing Systems*”), ossia come sistemi in grado di supportare e rendere più efficienti alcune

---

Spa (Cantino, 2002, 195). Non va sottaciuto il fatto che di questi cinque milioni di imprese il 98% genera un fatturato inferiore ai 5 miliardi caduna (Profumo, 2000, 17).

<sup>24</sup> Consimili dati sono utili ai fini della stima sulla percentuale di recupero del credito incagliato.

tipiche operazioni di routine, come la gestione degli ordini dall'acquisizione alla fatturazione (Troilo, 2001; Ostillio, Troilo, 2001, 67; Ostillio, 2002; Pilotti, 2002; Gummesson, 2002; Tapp, 2002).

L'evoluzione degli ambienti di mercato e l'articolazione delle strutture organizzative di marketing hanno arricchito sempre di più sia il ruolo che la struttura dei SIM. Così, il tradizionale TPS si è trasformato nei moderni IOS ("*Inter-Organizational Information Systems*"), nei quali il processo di gestione dell'ordine viene connesso a quelli corrispondenti di tutti gli attori della catena del valore sia a monte che a valle (distributori) (*Ibidem*); il tradizionale sistema di reporting di vendita<sup>25</sup> si è arricchito sempre più di DSS ("*Decision Support Systems*") evidenziando il passaggio da impostazioni che enfatizzano soprattutto l'ampiezza della base dati a impostazioni più sensibili alla possibilità di tradurre tali dati in informazioni utili all'assunzione di decisioni, fino ad arrivare a sistemi che tentano di riprodurre l'*expertise* dei decisori esperti e di riprodurre non solo i loro percorsi decisionali, ma anche di rendere espliciti gli assunti alla base dei loro meccanismi decisionali <sup>26</sup>(*Ibidem*); addirittura, con sistemi di "*Data Mining*" imperniati su Reti Neurali si è arrivati non solo a supportare il classico meccanismo di assunzione delle decisioni in termini di ottimizzazione, ma anche a meccanismi cognitivi più sofisticati, come il pensiero creativo basato sull'analogia e sull'associazione (Ostillio, Troilo, 2001, 67).

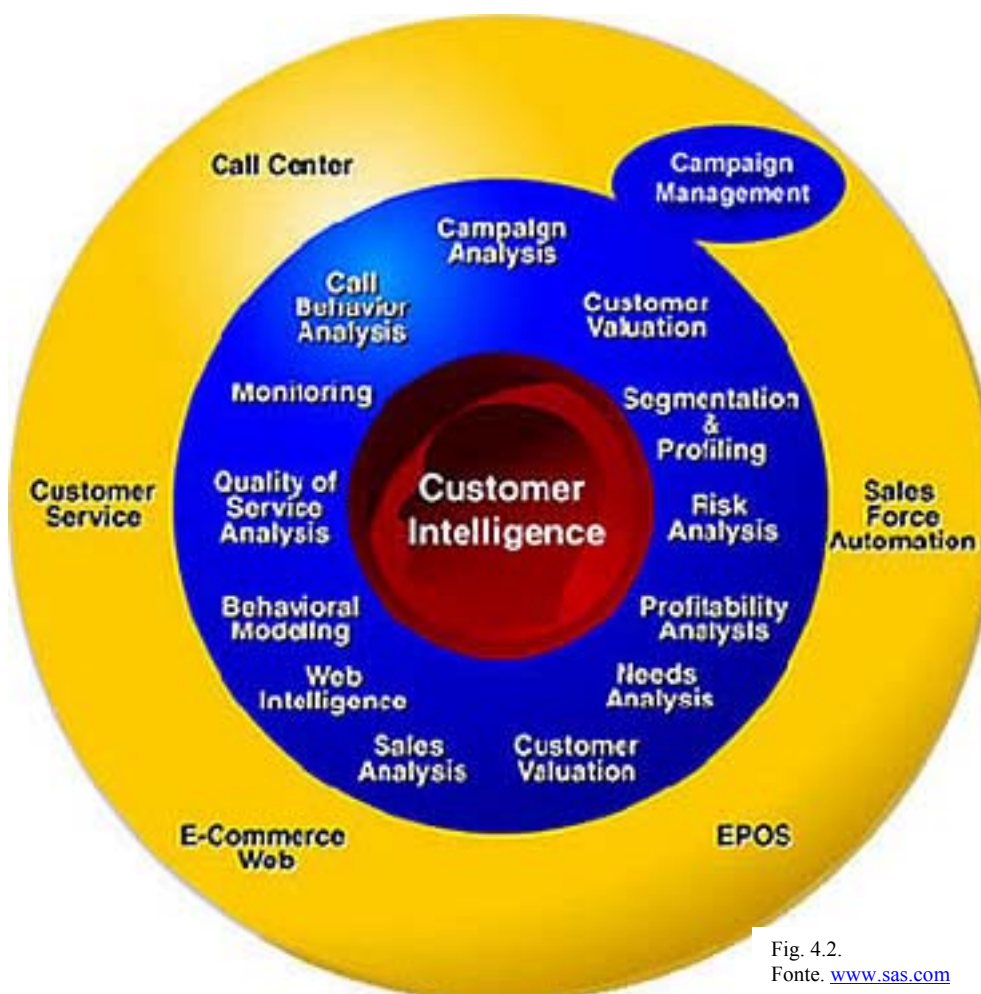
La figura 4.2 presenta graficamente quanto finora esposto, ponendo l'accento sul concetto di "*customer intelligence*" quale "*core competence*" per attrarre e mantenere clientela profittevole e a basso rischio – di credito - attuale e prospettico al fine di imprimere 'incrementalità' al circolo virtuoso "valore del/per il cliente → valore all'azionista"<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Un tradizionale sistema di reporting di vendita è in grado di produrre articolati tabulati sull'andamento del fatturato per zone/canali/segmenti di clientela.

<sup>26</sup> Le suindicate euristiche e i "*bias*" alla base dei processi decisionali, valutativi ed interpretativi legati al processo di trasferimento di valore al cliente (Troilo, 2001, 87-103).

<sup>27</sup> [...] In tal senso il CDB consente all'organizzazione di apprendere dal cliente ("*customer and relationship learning*"), gestendo la conoscenza del cliente ("*customer knowledge*"), il cui apprendimento non è tanto costituito dalla memorizzazione ma dalla costruzione e dall'utilizzo di conoscenza su di esso da parte dell'organizzazione: un'organizzazione tesa a generare valore." (Valdani, Busacca, "*Customer Based View*", Finanza, marketing e Produzione, n. 2, pp. 95-131).



Le maggior parte delle imprese (PMI) manifatturiere del nord-est – da me intervistate personalmente – si limitano, in questo senso, a porre l'enfasi sull'ampiezza della base dati, anche se alcune di esse stanno implementando sofisticati DSS soprattutto per aumentare la profittabilità dei clienti, il loro ciclo di vita e ridurre, contemporaneamente, il rischio associato all'erogazione del credito. Solo la Meb Spa e la S.I. Spa utilizzano tecniche di *DataMining* strutturate all'interno di complessi software legati al *tracking* di ogni momento di contatto con la clientela e le successive analisi per l'emersione della conoscenza principalmente a scopi predittivi. Un caso a parte è la Vodafone Omnitel illustrato nell'ultimo capitolo, nella quale tutte le migliori tecniche sono in uso con i risultati che si andrà a dire.

Quindi, a parte questi ultimi tre casi, si può dire che i SIM vengono sovente utilizzati in modo standardizzato, ove la relazione con il cliente è prevalentemente descritta in termini amministrativi e per mezzo di indagini di mercato/informazioni

economico-finanziarie (d'ora in poi "informazioni commerciali"). Le risultanze amministrative riguardano i clienti in portafoglio, mentre le altre possono riguardare anche i clienti potenziali dell'impresa.

Ostillio (2002, 49; Ostillio, Troilo, 2000<sup>28</sup>, 2001) sostiene che, nelle realtà imprenditoriali che dispongono di ben strutturati SIM, prevalga una conoscenza di mercato (conoscenza "broad") e il relativo percorso di apprendimento avviene a livello di macrosegmenti di clientela servita e raramente a livello di singolo cliente: eccezion fatta per i clienti top e per quei clienti che generano ritardi nei pagamenti o lamentele sulla fornitura ricevuta. Inoltre, l'autrice pone l'accento sul fatto che la gestione della relazione con la clientela è delegata alle funzioni di raccordo con il mercato (per esempio forze vendita, distributori, ecc.).

L'indagine sulle PMI del nord-est, discussa nel corso del presente lavoro, conferma pienamente quanto l'autrice va a sostenere. Infatti, le forze vendita generalmente non integrano la loro conoscenza nel SIM "a scapito della diffusione dei flussi informativi sulla clientela necessari alla sopravvivenza stessa dell'impresa" (Valdani, 2000).

Inoltre, i SIM sono una parte dei più ampi Sistemi Informativi Aziendali (SI) e l'integrazione avviene ai più alti livelli manageriali, non consentendo per questa via l'effettiva integrazione tra chi gestisce operativamente il cliente (forze vendita) e chi detiene la conoscenza su di esso (per esempio Alta direzione) (Ostillio, 2002, 49).

È insito in tale approccio uno scollamento tra conoscenza – di cliente e di relazione – e gestione della relazione stessa (*Ibidem*): tale scollamento può contribuire ad aumentare la vulnerabilità e la volatilità del cash flow inceppando il circolo virtuoso – generazione incrementale valore al cliente → incrementalità del valore all'azionista - delineato alcune pagine fa; infatti è il terreno ideale per la proliferazione dei ritardi nei pagamenti e dei *defaults* o quantomeno non consente a chi ha responsabilità di gestione del cliente di essere pro-attivo nella gestione della stessa e del rischio di credito.

---

<sup>28</sup> Si confrontino le risultanze della ricerca empirica da loro condotta su un campione di PMI (Ostillio, Troilo, 2000, 79-).

L'altro grande scollamento, ai fini di una gestione consapevole del rischio di credito, consiste nel fatto che non vi è integrazione fattiva tra i dati di natura amministrativa relativi ai singoli clienti e quelli riguardanti i sistemi percettivi, valutativi e motivazionali<sup>29</sup> degli stessi (Ostillio, 2002, 49, 169).

Il rischio di credito non può essere gestito a livello di segmento o di mercato servito: va gestito a livello di singolo cliente, in quanto ogni cliente – industriale – costituisce una realtà imprenditoriale con le sue peculiarità.

Inoltre, esiste un altro scollamento tra i processi di comunicazione di marketing e i più ampi processi d'impresa contribuendo a tenere su due binari paralleli conoscenze e apprendimento di marketing e conoscenza e apprendimento d'impresa.

Infine, il quarto scollamento – che contribuisce a rendere più vulnerabile l'impresa alle dinamiche del rischio di credito – è quello tra gestione dell'affidamento e del recupero del credito – generalmente ad opera della funzione amministrativa/risk management - e coloro che hanno la responsabilità della gestione della relazione: anche se va sempre più prendendo piede (si confronti il Primo Capitolo) l'incorporazione dei processi di affidamento e di gestione del contenzioso in capo coloro che ne hanno la responsabilità nella funzione marketing/commerciale. Questo consente di predisporre affidamenti e “*recoveries*” differenziati in base al valore del cliente per l'impresa<sup>30</sup>.

In tutto questo l'evoluzione delle nuove tecnologie informatiche e telecomunicative e l'affermazione di nuove architetture informatiche, determina un *imprinting* di rilievo per lo sviluppo di sistemi di codifica/decodifica della conoscenza aziendale e la relativa archiviazione e diffusione all'interno dell'impresa – in modo modulare a seconda delle specifiche mansioni – e all'esterno con i clienti.

Non va sottaciuto il fatto che il 17% dei ritardi nei pagamenti, secondo “*European Late Payment Survey*” condotta dal parlamento europeo e presentato nel corso del Primo Capitolo, è ascrivibile ad inefficienze amministrative, quali la mancata

---

<sup>29</sup> Si rinvia a quanto scritto in merito di “Catena Mezzi-fini” e di “*conjoint analysis*” nel corso del Secondo Capitolo.

<sup>30</sup> Pionieristica in tal senso è stata Vodafone Omnitel la quale ha agganciato la gestione del *churn* e del *recovery* al valore del cliente per l'impresa. Si confronti l'ultimo capitolo dedicato al caso Vodafone Omnitel.

ricezione da parte del cliente della fattura o della cosiddetta “ricevuta bancaria”<sup>31</sup>; se un’impresa consentisse ad ogni cliente – chiave – di entrare con password nei propri sistemi amministrativi via web e fare il download della fattura o verificare lo stato dei pagamenti ed, eventualmente, scaricarsi le coordinate bancarie sulle quali appoggiare il bonifico bancario, si ridurrebbero drasticamente i tempi per l’ottenimento da parte dell’impresa creditrice del dovuto.

Con ciò non si vuole asserire che l’eccellenza dei processi interni rivolti ai clienti di per sé stessa ridurrà a zero i ritardi nei pagamenti, bensì si vuole ribadire che semplicemente andrà a contenere le cause di tali ritardi imputabili direttamente o indirettamente all’organizzazione creditrice o quantomeno a ridurre il DSO conseguente. Ovviamente, l’eccellenza operativa da sola non basta deve essere preceduta da una “*customer risk and profitability analysis*” in fase di ingresso del cliente in portafoglio o ogni volta che la situazione dello stesso o del mercato variasse.

#### § 4.4 // Credit Scoring e i ratings interni.

A titolo puramente esemplificativo, le variazioni, dal lato della domanda, che implica una revisione dell’affidamento possono essere:

- Lancio di campagne di *cross-selling/trading-up* su clienti/segmenti precedentemente individuati (domanda: il maggior fido che ne scaturisce può essere concesso senza aumentare il rischio di credito? Se vi aumento del rischio di credito ha adeguata copertura in termini di ritorni?). In questi casi la valutazione del merito creditizio si basa sia sulla valutazione della solvibilità del cliente/debitore che sulla valutazione dell’impatto dell’operazione/transazione sull’azienda cliente<sup>32</sup> (AA.VV. 2, 2000, 81-114).

---

<sup>31</sup> La mancata ricezione della “ricevuta bancaria” è dovuta a disguidi postali o bancari o per distrazione/intenzionalità del cliente/debitore.

<sup>32</sup> Tale considerazione risulta tanto più vera tanto più il prodotto oggetto di transazione non è una *commodity*, bensì si sostanzia in un macchinario o impianto. Per esempio pensiamo a delle macchine per la lavorazione del legno totalmente innovative che introdotte all’interno di una piccolo mobilificio andrebbe ad aprirgli le porte a produzioni nuove e, quindi, clienti nuovi.

- Lancio di campagne di *Up-selling* su clienti/segmenti con ottimi potenzialità in termini di “*share of wallet*” (domanda: l’aumento dell’esposizione mantiene invariato il rischio di credito?)
- Il cliente intensifica gli ordini, aumentando di conseguenza l’esposizione (domanda: il cliente lo fa perché vi è in atto una crescita nell’ordinato della propria clientela servita oppure perché gli altri fornitori, degli stessi nostri prodotti, stanno contenendo le esposizioni o peggio ancora hanno bloccato le forniture per ritardi nei pagamenti? – “*adverse selection*”<sup>33</sup>)
- Per converso il cliente dirada gli acquisti ovvero richiede dilazioni maggiori di pagamento (domanda: ha problemi di liquidità oppure è in atto una congiuntura negativa nei mercati serviti?)
- Cambia il management dell’azienda cliente o l’assetto proprietario (domanda: verranno mantenute le stesse strategie poste in essere dal vecchio management? Muterà e come la capacità dell’azienda di far fronte puntualmente ai propri impegni?)

Difficilmente il creditore potrà esaustivamente rispondere a tutti i suindicati quesiti. Verosimilmente avrà necessità di stimare e poi monitorare la perdita attesa in caso d’insolvenza per singolo cliente<sup>34</sup> o per segmento profilato, appunto, al rischio atteso. Per fare ciò dovrà utilizzare dei giudizi strutturati o meno ma confrontabili, nel tempo e nello spazio, all’interno dell’organizzazione. La confrontabilità può essere ottenuta attraverso una parametrizzazione del diverso grado di rischio insito nelle diverse transazioni e per i diversi clienti fino ad arrivare al bilanciamento, in una scheda cliente, tra rischio e profittabilità attuale e prospettica “*Credit scorecard*”.

Il punto di partenza è la considerazione che l’esposizione non è sinonimo di rischio di credito (De Laurentis, 2001, 24). Infatti, i due termini possono essere considerati sinonimi solo nell’ipotesi in cui ogni esposizione abbia la stessa probabilità

---

<sup>33</sup> In altre parole, qui si allude al fenomeno della selezione avversa, nel quale si corre il ‘rischio’ di praticare condizioni convenienti solo ai clienti con minore merito creditizio, allontanando da sé i clienti migliori (profilo rischio-profittabilità) (AA.VV. 2, 2000, 10-11; Demartini, 2002, 94).

<sup>34</sup> Per esempio i clienti a maggior valore, quelli a basso valore ma ritenuti strategici o quei clienti che sviluppano alto fatturato e/o alti margini ma vengono ritenuti a rischio di credito e/o di *churn*.

di generare lo stesso ammontare di perdite. L'ipotesi appare irrealistica in quanto ogni esposizione può presentare una propria distinta probabilità d'insolvenza e, nel caso l'insolvenza si verifichi, ogni esposizione può consentire diversi gradi di recupero coattivo del credito conducendo a perdite alquanto diverse (*Ibidem*).

Il rischio del credito viene così ad assumere una triplice connotazione (De Laurentis, 2001, 407; De Lisa, 2002, 19-21; Sironi in AA. VV. 2, 2000, 89-90) :

1. Perdita attesa che riflette i valori attesi della probabilità di default del cliente/debitore nonché della quota non recuperabile dell'esposizione in caso di default e del volume atteso dell'esposizione al momento del default
2. Perdita inattesa ovvero la variabilità delle perdite realizzate attorno alle perdite attese
3. Rischio di deterioramento inatteso del merito creditizio

La perdita attesa in caso di insolvenza ("Expected Loss" EL) per il credito "i-esimo" sarà:

$$Eli = PDi \times LGDi \times EADi$$

Ove:

- "PD" = "*Probability of default*" ovvero la probabilità d'insolvenza del debitore;
- "LGD" = "*Loss Given Default*" ossia il valore atteso della quota del credito non recuperabile in caso d'insolvenza neppure attivando azioni giudiziarie o stragiudiziali di recupero ed è il complemento a 100 della "*severity of loss*" che l'impresa subisce se un cliente/debitore va in *default*.
- "EAD" = "*Exposure ad Default*" cioè a dire l'esposizione attesa al momento del default.

Mentre per il segmento “k-esimo” con “m” clienti, EL - con “w” che va da 1 a “m” - diverrà:

$$EL_k = \sum (PD_k \times LGD_w \times EAD_w)$$

Infatti, la comodità scaturente dalla separazione della perdita attesa nelle componenti della formula suindicata, sta nel fatto di poter identificare sub-portafogli ottimali di clienti con la stessa probabilità d’insolvenza “PD” (De Laurentis, 2001, 26).

*Ex-ante* si potrà stimare il tasso di perdita attesa “Expected Loss Rate” (“ELR”) per il cliente “i-esimo”:

$$ELR_i = PD_i \times LGD_i$$

Ad esempio, se il tasso di insolvenza atteso (PD) fosse pari al 2% e il tasso di perdita in caso d’insolvenza (LGD) fosse del 50%, il tasso di perdita attesa (ELR) sarebbe del 1%.

Quindi, la perdita attesa per il segmento “k-esimo” con “m” clienti – e con “i” che va da 1 a “m” - sarà:

$$EL_k = \sum (ELR_i \times EAD_i)$$

La perdita attesa non rappresenterebbe il vero rischio di un’esposizione creditizia nella misura in cui può essere incorporata nel prezzo o controbilanciata a livello di portafoglio (Sironi in AA.VV. 2, 2000, 90-91). L’esacerbarsi della concorrenza rende difficile la ritenzione del rischio con l’incorporazione dello stesso attraverso un *pricing* “ad hoc”: più fattibile risulteranno politiche di selezione e monitoraggio dei profili di clienti tali per cui vi sia un “controbilanciamento” per vendite a credito con maggiore perdita attesa come vedremo in sede di gestione del rischio a livello di portafoglio - § 4.5.

Ritornando alla stima di ELR, si può asserire che il tasso di perdita attesa appunto è frutto di un duplice ordine di considerazioni (*Ibidem*):

- Merito creditizio del cliente/debitore ossia dalle condizioni economico-finanziarie attuali e prospettive dello stesso, dalla qualità del management, dalle prospettive di evoluzione del settore produttivo e dalla congiuntura economica in generale
- Tasso atteso di recupero dipende dalle garanzie che assistono il credito, dalle probabilità di recupero coattivo e dai costi di recupero.

Per quanto riguarda quest'ultimo, si può dire che il LGD è pari al complemento algebrico ad 1 del "Recovery Rate" ("RR")(De Lisa, 2002, 36-37), ove RR è dato dal rapporto tra il valore netto recuperato e l'esposizione al momento del default EAD, ossia:

$$RR = [(\sum VALREC_t / (1+i)^t) - (\sum VALCOST_t / (1+i)^t)] / EAD$$

Con "t" che va da 1 a "n" che contraddistingue l'intervallo temporale nel quale si susseguono le forniture a credito del cliente considerato fino all'ottenimento del dovuto, mentre:

- "VALREC" corrisponde alle somme recuperate o che si presume di recuperare<sup>35</sup>
- "VALCOST" corrisponde alle spese sostenute per i solleciti interni, per le spettanze per l'agenzia di recupero crediti<sup>36</sup> nonché per l'onorario richiesto dal legale per il decreto ingiuntivo o altre forme di recupero coatto.
- "i" è, invece, il tasso di attualizzazione prescelto.

---

<sup>35</sup> A seconda che la presente formula venga utilizzare per stime o per analisi retrospettive dalle quali trarre utili spunti per stime più "mirate" attraverso processi di "feed-back".

<sup>36</sup> Il costo del recupero stragiudiziale è frutto sia del costo fisso a pratica per l'istruttoria iniziale che della percentuale, che va all'esattore, sulle somme effettivamente recuperate. Il costo fisso a pratiche generalmente è in funzione del numero di pratiche affidate o che si presume di affidare nell'arco di 12 mesi (abbonamento): generalmente va da un minimo di € 25 ad un massimo € 100 per pratiche singole. Per l'estero l'europa viene trattata con un costo a pratica di € 100/200, mentre il resto del mondo il costo sale fino ad € 300/350. Mentre la percentuale sul recuperato oscilla da un minimo dell'8% ad un massimo del 25% (Fonte: Unirec). È anche vero che, soprattutto in virtù dell'entrata in vigore del D. Lgs. 231 del 09/10/02 (cfr. Primo Capitolo), le spese di recupero fanno parte integrante della somme da recuperare, oltre all'intera sorte capitale: quindi, la percentuale summenzionata, essendo calcolata sull'incassato (che tiene conto di consimili spese), denota una percentuale "effettiva" minore rispetto alla nominale.

Per quanto riguarda il successo del recupero coatto per vie legali, va detto, senza ombra di dubbio, che lo strumento che, più di altri consente, di ottenere il dovuto nella sua interezza (assieme con le spese legali sostenute) è il “sequestro presso terzi” o di crediti o di fondi bancari; mentre il semplice decreto ingiuntivo è ben lungi da dare soddisfazioni al creditore a fronte del fatto che, generalmente, il bene che viene poi escusso - conseguentemente al precetto del giudice competente - è di difficile monetizzazione e, se anche lo fosse, lo è ad un valore di mercato che non consente nemmeno di recuperare la sorte capitale nella sua interezza<sup>37</sup>.

Per quanto attiene, invece, al recupero stragiudiziale va detto che lo stesso sortisce maggiore effetto su realtà imprenditoriali di piccole dimensioni e per certe zone geografiche come le Marche, la Toscana, il Centro e il Sud ove una “psicologica” predisposizione al contatto umano e ove il sollecito di persona viene maggiormente ‘apprezzato’ rispetto alla ‘carta’ del decreto ingiuntivo. Ovviamente recupero di somme importanti necessità giocoforza di percorrere vie legali a prescindere dalle zone geografica e dall’indole del debitore. Per le micro-imprese la percentuale media di recupero può essere stimata nella misura del 50%-60%. I casi d’insuccesso sono dovuti all’entrata dell’azienda debitrice (srl) in procedure concorsuali o in fallimento nel quale interviene, retroagendo, la cosiddetta “revocatoria fallimentare”. Ne deriva che depurando la percentuale di successo di cui sopra di consimili casi, la stessa sale al 70%/80%<sup>38</sup>.

Gli interventi stragiudiziali sortiscono, generalmente, effetti in un arco temporale che non supera mai i 3/6 mesi (6/12 per l’estero), mentre quelli legali sono diluiti in archi temporali che vanno anche dai 12/18 mesi per l’Italia e anche ai 3/4 anni dalla scadenza pattuita per l’estero<sup>39 40</sup>.

---

<sup>37</sup> Fonte: UNIREC - assemblea nazionale di settembre 2002, elaborazioni su dati anno 2001 per i recuperi effettuati da 300 agenzie di recupero associate su un totale di .2.000.000 di pratiche gestite nello stesso anno.

<sup>38</sup> Fonte: *Ibidem*.

<sup>39</sup> *Ibidem*/ cfr. *supra*.

<sup>40</sup> Per esempio, in Italia, un’esecuzione immobiliare costa mediamente € 10.000 ([www.febis.org/info.html](http://www.febis.org/info.html) consultato in data 12/01/03) a fronte di di circa tre anni per ottenerne soddisfazione. Mentre per la chiusura di una procedura concorsuale bisogna aspettare dai mediamente 3 anni ([www.linconline.com/club/bnfiles/la%20cessione%20plus.pdf](http://www.linconline.com/club/bnfiles/la%20cessione%20plus.pdf) consultato il 12/01/03) stessa sorte per i procedimenti per l’escussione dei titoli di credito.

Le imprese del nord-est da me intervistate sostengono che, mediamente, nel 70% dei casi il recupero legale non sortisce alcun effetto<sup>41</sup>, contro un 45% di insuccessi per i tentativi stragiudiziali in relazione ai loro contenziosi nel quinquennio 1996-2001. Nel caso di concordato preventivo (ipotesi più ricorrente tra le procedure concorsuali e tra le “maggiormente gettonate” cause di chiusura dei contenziosi)<sup>42</sup> il creditore chirografario ne esce con un 30% di capitale<sup>43</sup> recuperato.

Si pone, quindi, il problema di considerare il “*trade-off*” tra il recupero delle somme incagliate e la cessione pro-soluto delle stesse: la “Equazione Finanziaria delle Sofferenze” mette in luce tale “*trade-off*”; ipotizzando un’imposizione fiscale media del 52% la stessa diviene:

$$\boxed{[(0.52 \times C) - (C \times \alpha)] / (1+i)^n = [VALREC - 0.52 \times (C - VALREC) - VALCOST] / (1+i)^n}$$

ove “n” sono gli anni di gestione del contenzioso, “C” è la somma delle fatture in sospeso, “i” è il saggio di attualizzazione prescelto e “α” è la percentuale del costo della “cessione pro-soluto”<sup>44</sup>.

Perciò, se il “guadagno fiscale” che conseguono supera le somme nette che l’impresa effettivamente recupererà – il tutto attualizzato ad ora - conviene “cedere pro-soluto” anzitempo il credito in esame<sup>45</sup>.

In tale equazione, ovviamente, risulta di difficile stima sia la variabile “i” che VALCOST e VALREC. Consimile analisi fatta, in modo retrospettivo, sui contenziosi gestiti da un’impresa nel tempo consente di addivenire a stime ‘probabili’ di tali parametri per i vari segmenti/clienti serviti.

Da due indagini empiriche (De Laurentis, 2001, 163-170) condotte nel 1993 e nel 1996 tramite questionari su un campione di banche si rileva che il 25% del giudizio elaborato sui prestiti “di importo medio per l’istituzione” discende dall’analisi del LGD

---

<sup>41</sup> Preso in considerazione l’arco temporale che va dal 1996 al 2001.

<sup>42</sup> Fonte: Unirec.

<sup>43</sup> Per capitale s’intende la somma dell’importo della fatture non pagate.

<sup>44</sup> Il costo per la cessione pro-soluto è dato dalle spettanze richieste alle società finanziarie a ciò autorizzate (iscrizione Ufficio Italiano Cambio e Capitale sociale i.v. minimo € 500.000) per la gestione delle sofferenze: generalmente il costo oscilla da un minimo dell’1% ad un massimo dell’8% sul ceduto (generalmente sopra € 200.000 di crediti ceduti, si applica l’1%).

<sup>45</sup> Si confronti anche [www.cessionecrediti.it](http://www.cessionecrediti.it) consultato in data 12/01/03.

mentre il 75% è connesso alla valutazione della capacità di reddito (PD) (“behavioral monitoring”): si confronti la fig. 4.3.

Fig. 4.3

Fonte: De Laurentis, 2001, 163

	Indagine del 1993	Indagine del 1996	Tra 5 anni (2001)		
<b>Garanzie e patrimonio aziendale</b>					<b>Loss Given Default</b>
Trend degli indicatori di bilancio degli ultimi anni	23%	16%			
Confronto sistematico degli indicatori di bilancio con dati medi di settore	3%	6%	8%	<b>Bilancio</b>	
Conoscenza personale dell'affidato	10%	13%	10%		
<b>Informazioni esterne: agenzie specializzate, clienti, fornitori, banche, mercato di borsa</b>					
Informazioni qualitative sui programmi di attività dell'azienda e sulla situazione organizzativa e tecnologica	8%	7%	11%	<b>Aspetti qualitativi</b>	<b>Probability of Default</b>
Analisi qualitative e quantitative sulle caratteristiche di struttura del settore e delle regole del gioco concorrenziale in cui l'azienda agisce	5%	5%	9%		
Dati di andamento del rapporto e di centrale dei rischi	18%	18%	15%	<b>Debiti</b>	
Giudizio dei sistemi di valutazione automatica delle aziende (credit scoring)	2%	4%	8%	<b>Scoring</b>	
<b>Totali</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

Dalle stesse indagini empiriche emerge poi che lo stato di difficoltà delle imprese clienti emerge, nel 97% dei casi dalla “gestione corrente del rapporto” mentre il 3% “in occasione di una richiesta di ampliamento del fido”. Translando alle imprese commerciali creditrici consimile risultanza, si conferma quello che finora è stato sostenuto: ossia dell'importanza del monitoraggio dei dati comportamentali e attitudinali dei propri clienti/debitori ad opera del CRM. Lo strumento, invece, utilizzato dalle banche del duplice campione considerato (*Ibidem*), dal quale emerge con maggiore probabilità lo stato di difficoltà dell'impresa debitrice, è il flusso periodico di

ritorno dalle “centrale rischi”<sup>46</sup>. Va detto, però, che tali dati non sono disponibili per le imprese commerciali, anche se la società “Crif Spa” di Bologna – “*credit bureau*”<sup>47</sup> – da qualche anno ha implementato un sistema di centrali rischi che raccolgono dati sia da quella gestita dalla banca d’Italia “incrociandoli” debitamente con quelli provenienti dalle altri Intermediari finanziari (società di Leasing, Istituti finanziari, e così via) al fine di ottenere una “sintesi” espressa sia a mezzo di giudizio sintetico che attraverso griglie di scoring<sup>48</sup>

Per quanto riguarda il merito creditizio ovvero la stima di PD o “tasso atteso d’insolvenza” vi sono diversi possibili approcci, i quali fanno riferimento non ad una semplice distribuzione binomiale (‘insolvenza’ e ‘non insolvenza’) la quale consentirebbe di cogliere adeguatamente il solo rischio di insolvenza, quanto piuttosto avendo a riferimento una distribuzione nella quale l’evento insolvenza rappresenta unicamente l’evento estremo, preceduto da diversi livelli di probabilità che questo evento estremo possa in futuro manifestarsi.

L’approccio più diffuso è quello dei “modelli analitici di natura soggettiva” (Sironi in AA.VV. 2, 2000, 90-91; Ostillio, 2002): qui l’analisi per l’affidamento è svolta in due fasi, la prima di tipo quantitativo che verte sull’analisi delle condizioni economico-finanziarie attuali e prospettiche dell’impresa debitrice e la fase qualitativa

---

<sup>46</sup> La centrale rischi, gestita dalla Banca d’Italia da oltre 30 anni, riceve mensilmente dalle banche e – recentemente – anche dagli intermediari finanziari, informazioni sui crediti concessi alla clientela e superiori ad importi prefissati e sulle posizioni a sofferenza senza alcun limite d’importo. Il flusso informativo è molto ricco e articolato e riguarda, allo stato, 2.5 milioni di nominativi relativamente ai quali vengono prodotte mensilmente in media 4 milioni di segnalazioni (Viviani, Ascenzo in AA.VV. 2, 2000, 147-157). Tramite tale canali gli intermediari vengono a conoscenza dell’indebitamento complessivo della propria clientela e di eventuali elementi di patologia esistenti nelle relazioni di credito che la clientela intrattiene con altri intermediari (sofferenze, passaggi a perdita, sconfinamenti, crediti scaduti, garanzia escusse senza esito). I dati presenti negli archivi in discorso vengono costruiti assumendo quale base per la definizione di default il concetto di “sofferenza rettificata” (*Ibidem*). In estrema sintesi, quando un affidato viene segnalato a sofferenza da un determinato intermediario, la procedura s’incarica di estrarre dalla base dati tutte le segnalazioni a nome del cliente medesimo. In relazione poi al numero degli intermediari esposti verso lo stesso cliente, alla rilevanza della quota in sofferenza sul totale (sia in valore che in relazione al numero degli intermediari che affidano il debitore) ovvero all’esistenza di sconfinamenti di un certo rilievo viene attribuita, in modo automatico, la qualifica di sofferenza rettificata (*Ibidem*).

<sup>47</sup> Crif Business information Services ha sede a Bologna è attiva dal 1998. Fa parte del gruppo CribisNet che opera in Italia e nei principali mercati mondiali con 350 “patners”. La società che fattura nel 2001 poco più di 53 miliardi di lire con oltre 350 addetti. Fonte: [www.cribis.it/ita/chisiamo.asp](http://www.cribis.it/ita/chisiamo.asp) consultato il 12/01/03.

<sup>48</sup> Si confronti [www.crif.com](http://www.crif.com) consultato in data 12/01/03.

basata sull'analisi 'intuitiva' di variabili quali la qualità del management, le prospettive di evoluzione del settore e quel del quadro macroeconomico di riferimento.

Tale approccio, generalmente (*Ibidem*), non prevede l'esplicitazione della probabilità d'insolvenza ma si limita a produrre un risultato che può assumere una forma dicotomica (affidabile o meno) o, alternativamente, può essere espresso in classi di rating (AAA, AAB ...CCC).

I vantaggi di tale metodo possono stare nel fatto che "bilancia" considerazioni frutto di analisi quantitative con valutazione soggettive di natura qualitativa: tale approccio è ideale per le microimprese (società di persone) ove non esiste nemmeno il bilancio pubblico. Mentre il principale svantaggio risiede nel fatto che l'analisi condotta da diversi analisti può condurre a risultati differenti nel tempo sulla medesima impresa cliente.

L'altro approccio è quello dei "sistemi di scoring". Si tratta di modelli multivariati <sup>49</sup>(De Laurentis, 2001; Sironi in AA.VV. 2, 2000, 90-91; De Lisa, 2002) che analizzando diversi indici contabili e comportamentali attribuiscono ad ognuno di essi, mediante opportune tecniche statistiche, una ponderazione e giungono per questa via ad una valutazione del merito creditizio che viene sintetizzata in un unico valore numerico (*Ibidem*). L'assegnazione dei pesi ai singoli indicatori prevede normalmente l'utilizzo di griglie in cui a singoli intervalli di valori vengono connessi determinati punteggi (Fig. 4.4).

Secondo un'indagine condotta sulle principali banche italiane e istituzioni finanziarie (Demartini, 2002, 96-97) in merito alla valenza per tali scopi degli indici di bilancio e altri indicatori di bilancio, su una scala da 0 a 5, è emerso quanto segue:

- ROE, ROI e ROS	4.2
- Fatturato	3.8
- Indici di gestione circolante	3.5

---

<sup>49</sup> Il modello "Z-score" (Bozzolan, 2000, 88-100; De Laurentis, 2001)

- Oneri finanziari	3.1
- Indice di gestione investimenti	2.8
- Costi di struttura	2.7
- Indici di produttività	2.5
- EVA	2.3
- Indici di liquidità	2.1

Mentre, le altre informazioni qualitative vengono così quotate:

- qualità management/imprenditore	4.7
- Business idea/strategia	4.5
- Proiezioni economiche	4.5
- Mercato di sbocco/marketing	4
- Produzione	3.8
- Storia aziendale	2.8

Area della redditività			
Indicatore	Valore per l'azienda	Intervalli e punti	Punti per l'azienda
ROE	12%	$x < 0 : 0$ $0 < x < 4\% : 1$ $4\% < x < 8\% : 2$ $x > 8\% : 3$	3
ROA	15%	$x < 2\% : 0$ $2\% < x < 6\% : 1$ $6\% < x < 10\% : 2$ $x > 10\% : 3$	3
.....	.....	.....	.....
<b>Totale redditività</b>			<b>8</b>

Aree di indagine	
Bilancio	15
Andamentale	
Settore	
Competitività e strutturazione	
<b>Totale</b>	

Griglia finale			
Intervallo	Rating	Giudizio	Rating assegnato
$x < 25$	1	non affidabile	
$25 < x < 40$	2	molto debole	
$46 < x < 60$	3	debole	
.....	4	quasi discreto	5
	5	discreto	
	6	più che discreto	
	7	buono	
	8	molto buono	

Fig. 4.4  
 Fonte: De Laurentis, 2001, 228

In generale, i modelli di scoring si basano sull'identificazione delle variabili che consentono di discriminare meglio fra imprese sane e imprese anomale, queste ultime

definite come imprese che hanno uno stato di liquidità assorbente che non consente loro di migliorare (De Laurentis, 2001; De Lisa, 2002, 20)<sup>50</sup>.

Il risultato dell'analisi discriminante lineare è un output numerico che, se superiore o inferiore ad una certa soglia “*cut off*”, consente di associare l'impresa oggetto di analisi a uno dei due gruppi di riferimento (sane o anomale). L'analisi probit/logit, confinando, mediante l'utilizzo di una trasformazione logaritmica, il risultato dell'analisi statistica in un intervallo compresa tra 0 e 1, consente di attribuire al valore numerico un significato di probabilità di insolvenza (De Laurentis, 2001; Sironi in AA.VV. 2, 2000, 90-91; De Lisa, 2002). Infine, le reti neurali e gli algoritmi genetici hanno trovato recentemente applicazione come modelli di scoring in particolare per le decisioni di affidamento legate a portafogli clienti ad elevata numerosità<sup>51</sup>.

Fra i vantaggi dei modelli scoring vanno annoverati l'oggettività della procedura di valutazione e la possibilità di identificare con un certo anticipo i processi di deterioramento del merito creditizio dei clienti <sup>52</sup> (De Laurentis, 2001; Sironi in AA.VV. 2, 2000, 90-91; De Lisa, 2002). Fra i ‘difetti’ si possono annoverare l'incapacità di cogliere variabili di natura qualitativa, quali ad esempio la qualità del management – che solo un analista esperto è in grado di cogliere – e ancora la limitata capacità di discriminare “*in bonis*” (*Ibidem*).

Generalmente, sempre per la stima dei tassi d'insolvenza e quindi del merito creditizio di un cliente, il metodo più efficace (*Ibidem*)<sup>53</sup> si fonda sulla costruzione di un sistema interno di rating che preveda l'utilizzo congiunto dei due approcci appena sinteticamente descritti.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> Standard&Poor's definisce l'insolvenza come l'inadempienza di una qualsiasi obbligazione finanziaria, mentre Moody's definisce l'insolvenza come ogni mancato o ritardato rimborso di interessi e/o di capitale, bancarotta, la liquidazione coatta amministrativa e ancora la ristrutturazione del debito (AA.VV. 2, 2000, 95).

<sup>51</sup> Agostini Aldo, *vice president* Cap Gemini Ernst & Young, intervista del 09/01/03.

<sup>52</sup> *Ibidem*.

<sup>53</sup> *Ibidem*.

<sup>54</sup> I rating esterni, come quelli fatti da Standard&Poor's o Moody's, interessano un numero veramente esiguo di imprese italiane: lo 0.002% del numero complessivo di imprese ‘esistenti’ in Italia al 2001 (Profumo, 2000, 16-17).

Così combinando l'output automatico di scoring con una valutazione del credit manager delle variabili qualitative si giunge ad una valutazione di sintesi espressa da una classe di merito creditizio.

Le banche (De Laurentis, 2001; Sironi in AA.VV. 2, 2000, 90-91; De Lisa, 2002), all'avanguardia in questi sistemi, consigliano 10 classi di merito. Cap Gemini Ernst & Young<sup>55</sup> consiglia, invece, un massimo di 6 classi contigue.

Il flusso di ritorno dallo scoring dovrà determinare “pass or fail”, l'operatore interverrà nella cosiddetta “zona grigia” o quando l'importo della fornitura sia considerevole per il particolare tipo di *business* dell'impresa considerata<sup>56</sup>: va da sé che per imprese con ampi portafogli di microforniture lo scoring dovrà processare la quasi totalità degli affidamenti conseguenti.

Inoltre, i sistemi di rating possono essere molto utili anche in fase di accettazione del primo ordine, allorquando si potrà classificare un cliente in una classe piuttosto che in un'altra, semplicemente sulla base dell'omogeneità tra il profilo del cliente considerato e il profilo medio/ideale di un particolare segmento nel quale viene suddivisa la clientela: tale logica è definita “*top-down*” ossia di ‘tipo assicurativo’ (Bozzolan, 2000, 91). Risulta congeniale per clienti a basso valore ovvero ritenuti marginali per il business dell'impresa. Mentre per i clienti ritenuti a maggior valore si dovrà considerare un approccio definito “*Customer profitability and risk analysis*” più costoso e non completamente automatico.<sup>57</sup>

Il rating dovrà anche fungere da “*early warnings*” allorquando la ‘migrazione’ tra le classi corrispondenti fosse superiore ad una certa soglia sia *in bonis* che *in peius*.

Il monitoraggio continuo del merito creditizio, in tempi ipercompetizione e per acquisti ripetuti ad intervalli di tempo anche inferiori al mese, diviene un “*must*” per una gestione dei crediti che qui si vuole che sia pro-attiva.

---

<sup>55</sup> Agostini Aldo, Vice President, C.G. E. & Y. – Milano. Appuntamento del 09/01/03.

<sup>56</sup> Saddiqi Naim, Sas Institute of London, mail del 23-24/09/02; Storbacka Kaj, CRM Group Ltd., mail del 30/12/02.

<sup>57</sup> Cfr. *supra*.

Tale monitoraggio passa, inevitabilmente, per la determinazione iniziale e, poi, per la revisione del cosiddetto “fido” (termine in uso nelle pratiche manageriali) ossia il “*credit limit*”: un “*downgrading*” o un “*upgrading*” nella classe di rating può comportare in modo automatico o semiautomatico la revisione dello stesso; va detto che sovente il “fido” è frutto di valutazioni di natura prettamente commerciale, anche se qui si ribadisce che la piattaforma logica di ragionamento deve essere di profilo quantitativo su cui poi innestare considerazione di opportunità commerciale.

Se si assume che la perdita attesa sia in funzione della solvibilità del debitore<sup>58</sup> e del livello di recupero, si avrà pertanto un EAD del debitore pari a:

$$\boxed{\text{EAD} = \text{EL}^{\text{lim}} / (\text{PD} \times \text{LGD}) + \text{VALREC} / (1+i)^n}$$

Ove “ $\text{EL}^{\text{lim}}$ ” è il limite della perdita attesa ossia la massima perdita accettabile per le esposizioni di quel cliente in funzione sia delle scelte di portafoglio che dei flussi di cassa attualizzati delle vendite a credito (considerate come *pattern* normale di acquisto), mentre l’altro addendo corrisponde al valore atteso dall’attività di recupero debitamente attualizzato .

Consimile automatismo fa sì che, se innestato all’interno di applicativi intelligenti di *Data Mining* si possa addirittura simulare l’intervento del credit manager per la zona grigia per cui il ‘processaggio’ non è automatico. Siebel™, numero uno nel campo delle suite integrate<sup>59</sup>, sviluppa prodotti che vengono a costare solo come licenza € 200.000 (poi l’implementazione ad opera di società di consulenza richiede fino a 5 volte tanto) (Greenberg, 2001, 2002) i quali prevedono consimili funzionalità inseriti, però, all’interno di sovrastrutture di CRM ben più complesse che vanno dalla segmentazione, al profilazione, fino al *Data warehousing*. Esiste poi la SAP® con il suo applicativo myCRM™ ed Oracle™, le quali sviluppano suite integrate rendendo

---

<sup>58</sup> Mentre per gli istituti di credito consta anche la perdita connessa con la tipologia di operazioni poste in essere nel finanziamento alla clientela. Infatti nella fattispecie il “credit limit” per le banche può essere fissato in funzione dei debitori oppure sulle singole operazioni o, ancora, sull’esposizione creditizia complessiva che risulta nei confronti di un dato debitore (De Lisa, 2002, 62-63).

<sup>59</sup> Agostini Aldo, *vice president* Cap Gemini Ernst & Young, Milano, intervista del 09/01/03.

possibile l'integrazione tra area di CRM *analytics* e operativa<sup>60</sup> alla stregua di Siebel..

Per la stima della perdita inattesa, invece, occorre avere a disposizione una stima della variabilità del tasso d'insolvenza e del tasso di perdita in caso d'insolvenza attorno ai propri valori attesi (De Laurentis, 2001; Sironi in AA.VV. 2, 2000, 90-91; De Lisa, 2002). Le imprese sovente non posseggono consimili misurazioni che, invece, sono proprie delle istituzioni finanziarie: si limitano a considerare come perdita inattesa quella che scaturisce partendo dallo storico e, attraverso un processo retrospettivo, stima la differenza – in percentuale e in valore – tra ciò che si era previsto come perdita e ciò che si è veramente verificato per segmenti/profili di clientela serviti. Sotto il profilo contabile le imprese dovrebbero considerare la perdita attesa nella determinazione della capienza del fondo svalutazione crediti, mentre quella inattesa verrebbe incorporata nel più ampio rischio d'impresa (*Ibidem*).

Da un punto di vista operativo, si ipotizzi un sistema di scoring a tre livelli:

- I° livello. Frutto di analisi economico-finanziarie, come i *ratios* di bilancio come indicato nella figura 4.4 e successivo confronto con indici medi del rispettivo settore di appartenenza.
- II° livello. “*Behavioral scoring*” per la clientela acquisita, tra cui si comprende l'analisi della storia dei pagamenti.
- III° livello. Valutazioni qualitative sulla posizione competitiva dell'impresa, così come sulla sua propensione alla relazione, alla Loyalty, e così via.

Il tutto prende le mosse dalla scheda cliente di cui alla Fig. 4.5, nella quale vengono compendiate i ‘fondamentali’ del cliente: tale scheda dovrebbe essere la “cartina di tornasole” per ogni operatore che nell'organizzazione svolga mansioni che impattano direttamente sul processo di creazione di valore per il cliente. Da tale scheda il “*credit risk manager*” attribuisce già un punteggio parziale che, nella fattispecie, è

---

<sup>60</sup> *Ibidem*.

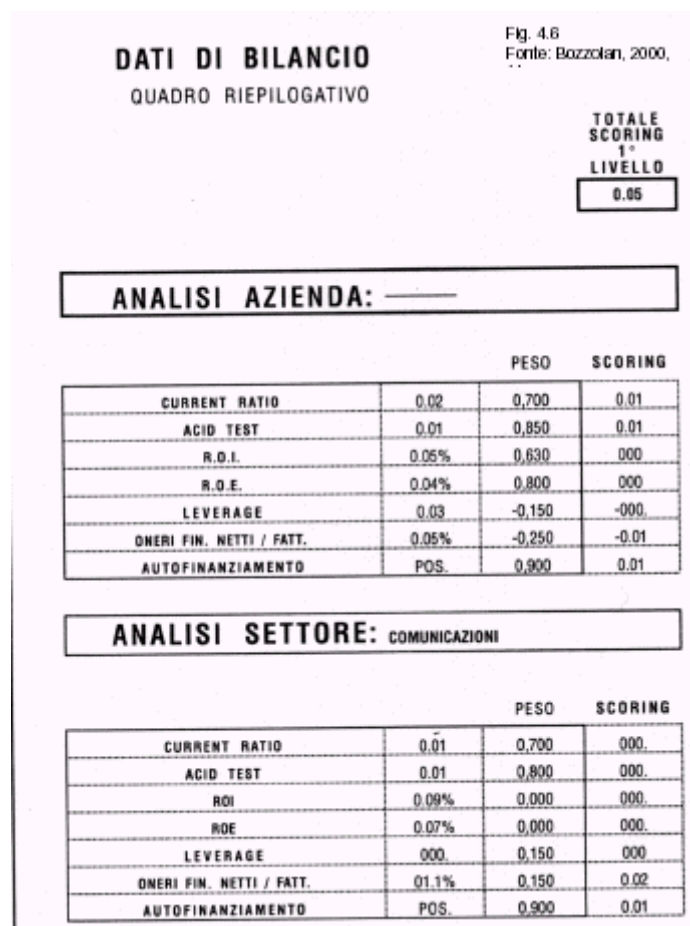
pari a 4.76 frutto di valutazioni di opportunità commerciale, quali, ad esempio, la capacità del cliente di generare risorse di “*reputation*” per l’impresa, la precipua posizione competitiva dello stesso nel suo mercato e la possibilità di usarlo come referenza passiva, in un primo momento, e attiva allorquando la relazione evolverà verso la *loyalty*.

Il processo di attribuzione dello scoring e alla fine del rating globale, invece, principia dai dati di bilancio (ove disponibili - srl e Spa, a parte le neocostituite) e porta all’attribuzione dello scoring di primo livello (cfr. fig. 4.6) utilizzando dei pesi “ad hoc” in funzione della capacità segnaletica di ogni singola voce al fine di evidenziare eventuali tensioni economico-finanziarie: il tutto per dar vita a degli scoring parziali; il tutto, poi, viene raffrontato a livello di settore.

Fig. 4.5

Fonte: Bozzolan, 2000, 10.

<b>SCHEDA CLIENTE</b>						
<b>1) CLIENTE:</b>		PAVIN S.p.A.		COD. AGENZIA:		5
INDIRIZZO:	V.le Piave,12	Roma	RICEZIONE:	05.12.95		
ATTIVITÀ:	Vendita servizi e app.ture		PRESENTAZIONE:	10.12.95		
SETTORE:	TELECOMUNICAZIONI		DECORRENZA:	01.01.96		
CAPITALE SOCIALE	85.000	MLit.	ANNULLA DEL.:	-		
FORMA GIURIDICA:	Spa		NUOVO CLIENTE:	no		
COSTITUZIONE	1993		CLASSE FATT.	A		
GRUPPO:						
ATTIVITÀ ESTERA	si		GARANZIE:	NO	L. 0	
<b>2) RISCHIO GLOBALE IN DATA 01.01.1996</b>						
	ESP. ALLA DATA	RISCHI ANNULLATI	OPERAZIONE PROPOSTA	ESP. TOTALE	ESP. STORICA	
ACCETTATO	40.000.000	0	60.000.000	100.000.000	40.000.000	
<b>2) ESPERIENZA</b>						
	DAL	IMPORTO				
<b>PAGAMENTO</b>						
giorni di ritardo medio = 0			L. 0			
<b>4) ANALISI FINANZIARIA DEL CLIENTE</b>						
In M.Lit:	1993	1994	1995	NOTE		
FATTURATO	992.734	1.558.040				
UTILE NETTO	36.326	26.675				
MARGINE OPERATIVO NETTO	47.609	87.212				
	4,62%	5,12%				
ROE	7,56%	4,41%				
	67.217	66.956				
	7,83%	4,90%				
	-4.243	-2.575				
CURRENT RATIO	1,92	1,67				
	1,40	1,00				
	1.030.984	1.703.041				
CAPITALE NETTO	480.251	604.341				
	1	2				



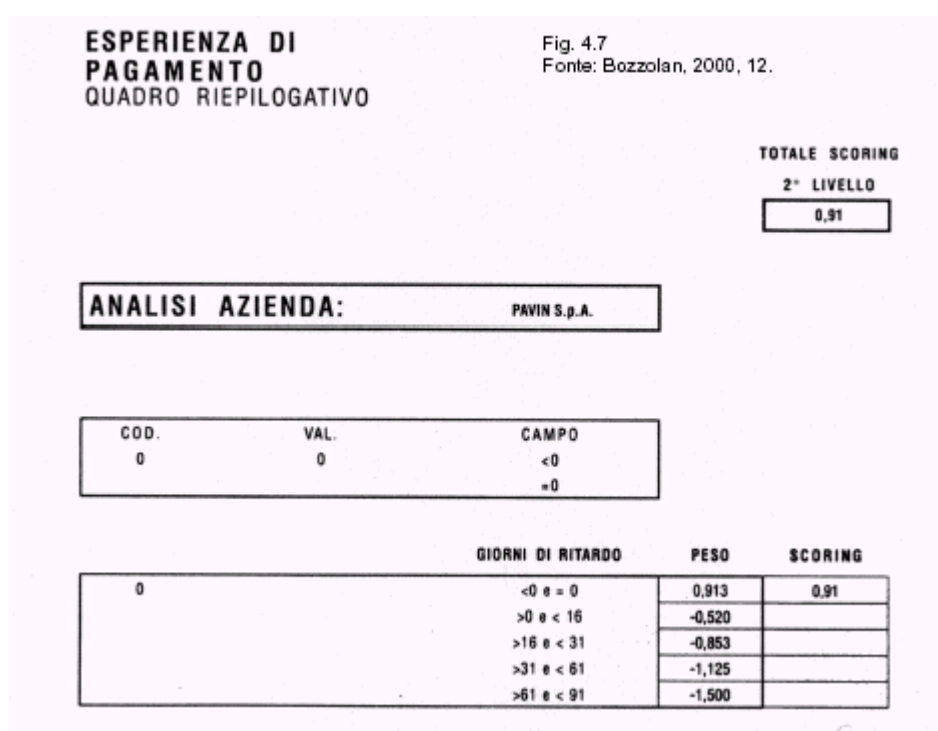
Lo scoring di secondo livello prende, invece, in considerazione l'esperienza di pagamento attribuendo dei pesi in funzione del DSO registrato (Fig. 4.7).

Infine, si ricorre al database di supporto per determinare lo scoring di secondo livello, con la medesima procedura logica utilizzata nei livelli precedenti (Fig. 4.8).

Il punto finale è la somma degli score di livello inferiore e permette così di addivenire alla determinazione del rating finale per l'azienda considerata. Nella fattispecie la Pavin Spa presenta un rating di 6.8 e, quindi, un giudizio sintetico "Discreto". Su tale sistema di classi contigue di rating si possono associare classi contigue di fido addivenendo a un buona grado di automatismo nelle procedure di affidamento.

Si fa notare che tale sistema di rating (scoring) può essere implementato anche da piccole aziende (per esempio tramite applicativi di Office Access ed Excel e con files

di interscambio dati dalla contabilità), senza necessità di investire cifre astronomiche in suite integrate delle più blasonate case di applicativi di CRM.



**DATABASE DI  
SUPPORTO  
QUADRO  
RIASSUNTIVO**

Fig. 4.8  
Fonte: Bozzolan, 2000, 12.

PESO				SCORING			
ANNI DI ATTIVITÀ	1	0,005	0,01	L'AZIENDA OPERA	ESTERO	0,125	0,13
	2	0,020			ITALIA	0,000	
	5	0,020					
	10	0,100					
	>10	0,200					
RAGIONE SOC.	SPA	0,500	0,50	GARANZIE	SI	1,213	
	SRL	0,400			NO	0,000	0,00
	SAPA-SAS	0,020			L 0	IMPORTO	
	ALTRE	0,005					
APP. GRUPPO	SI	0,125	0,13	NR. DIPENDENTI	<50	0,025	
	NO	0,000			DA 50 A 100	0,100	
					>150	0,200	0,20
					?	0,000	
CLASSE FATTURATO	A	0,110	0,11	NR. BANCHE	1	0,025	
	B	0,100			DA 1 A 5	0,100	0,10
	C	0,050			> 5	0,200	
	D	0,020			?	0,000	
	E	0,004					
	F	0,001					

TOTALE SCORING  
N° LIVELLI  
1,57

**RIEPILOGO  
SCORING**

TOTALE SCORING  
1° + 2° + 3° LIVELLO  
6,8  
GIUDIZIO SINTETICO

**ANALISI  
AZIENDA:**

PAVIN S.p.A.

GIUDIZIO SINTETICO  
0/2 NON VALUTABILE  
2/3 NEGATIVO  
3/4 RISCHIO ELEVATO  
4/5 OPERAZIONE RISCHIOSA  
5/6 INFERIORE ALLA MEDIA  
6/7 DISCRETO

Tali sistemi, prima di essere messi in uso a pieno regime su tutta la clientela in essere o neo-acquisita, dovrebbe essere “rodato” attraverso un periodo iniziale di “start-up” su un campione di clienti rappresentativi di tutti i segmenti e i mercati serviti, al fine di sperimentare la bontà del sistema e vedere di “ritarare” i pesi allorquando vi fossero scostamenti tra le risultanze semiautomatiche processate dal sistema e quelle fattuali e/o quelle frutto di una consolidata esperienza del decisore.

Infine, va detto che i punteggi di scoring assumono rilievo e maggiore efficacia soprattutto per la clientela di ridotte dimensioni, il cui comportamento può essere letto e interpretato alla luce di poche variabili. In questo senso, tali punteggi possono essere utilizzati come strumento di assunzione automatica delle decisioni (Caselli, 2000, 83). Quindi, tutti i clienti che totalizzano un punteggio troppo basso o sopra un certa soglia

(“*cut off*”) vengono rispettivamente rigettati o accettati senza intervento alcune dell’operatore: per la zona intermedia è richiesto l’intervento dell’operatore.

Sia nel caso della “*grey area*” che dei clienti a maggior valore l’intervento dell’operatore è necessario e può portare ad una “soggettivizzazione” del giudizio di affidamento attraverso il ricorso ad informazioni destrutturate e non sistematiche, le quali vengono analizzate con l’occhio dell’esperienza e dell’intuito (Caselli, 2000, 85). Certamente, sotteso al processo di affidamento dei clienti a maggior valore attuale e prospettico risiedono tutta una serie di considerazioni in merito alla loro capacità di potenziare gli “*intangible assets*” dell’impresa nel tempo o semplicemente motivi di opportunità commerciale. Per la loro natura “immateriale”, le considerazioni su di loro non possono essere sempre strutturate e ricondotte a sistema in modelli valutativi di natura quantitativa.

Ad ogni modo, l’introduzione di uno strumento di supporto, in grado di sintetizzare in modo omogeneo un insieme di informazioni strutturate e codificate, apre la possibilità di salvaguardare un livello minimo di standardizzazione del processo di affidamento lasciando, allo stesso tempo, gradi di libertà per recuperare la particolarità dell’azienda cliente da valutare nei casi in cui questi aspetti ulteriori siano rilevanti (Bozzolan, 2000, 91).

#### **§ 4.5 La gestione del rischio di credito a livello di portafoglio.**

La decisione di credito al momento della transazione riflette il punto di vista tradizionale. L’accettazione di un ordine da parte del cliente e la conseguente concessione di credito comporta l’accettazione del rischio da parte dell’organizzazione. In questa fase l’obiettivo della gestione del rischio di credito singolo deve essere quella di calcolare il “punto del non ritorno del rischio” “*Risk-return trade off*” (Borghesi, 2001, 9; Cundiff, 2001, 2) nella concessione di credito ad ogni cliente<sup>61</sup>. I sistemi di *credit scoring*, presentati nel paragrafo precedente del presente capitolo, sono di certo un valido aiuto sia per monitorare l’andamento del merito creditizio sia per l’attribuzione di una probabilità d’insolvenza e quindi di un “fido” – quindi di uno *score*

---

<sup>61</sup> Si confronti, per ulteriori dettagli, quanto scritto nel § 4.4.

- ad un nuovo cliente con un certo profilo di rischio/opportunità simile a quello di altri clienti di uno specifico segmento di portafoglio.

La tolleranza al rischio dell'organizzazione dipenderà da numerosi fattori, fra i quali il livello di competitività del suo mercato, il suo costo del capitale, il tasso di profitto dei suoi prodotti o servizi. In funzione di questi fattori, la gestione del credito avrà anche un'attenzione più significativa come area che può contribuire alla crescita della quota di mercato (*Ibidem*).

La gestione del rischio dal punto di vista del portafoglio assume crescente importanza nei mercati attuali (Borghesi, 2001a, 9; Wells, 2001, 6-9)<sup>62</sup>. Oggi il credit manager è veramente gestore di un portafoglio di rischi di credito<sup>63</sup>. La prospettiva del "portafoglio" è differente da quella del singolo rischio nella transazione. In consimile prospettiva il rischio viene visto e gestito come un insieme di rischi singoli, tant'è che è stato coniata la locuzione "microgestione" del rischio di credito<sup>64</sup>.

"In tale visione, è possibile assumere un rischio più elevato in una singola transazione e ciò diviene accettabile se si mantiene un accettabile livello di tolleranza a livello di portafoglio" (Borghesi, 2001a, 10). Da un punto di vista prettamente teorico, si può dimostrare che se, per ipotesi, i rischi associati ai singoli crediti presenti in portafoglio fossero non correlati, aumentando sempre di più il numero degli stessi inseriti in portafoglio si riuscirebbe a ridurre sempre più la rischiosità dell'aggregato fino anche ad annullarla (Malinconico, 2000, 57). Tale ipotesi, però, risulta improponibile per un portafoglio crediti ove gli stessi sono spesso influenzati da fattori

---

<sup>62</sup> Inoltre, [www.barrettwells.co.uk/credit\\_risk\\_-\\_introduction.htm](http://www.barrettwells.co.uk/credit_risk_-_introduction.htm) visitato il 16/02/02. Poi mail del 17/02/02 da Ron Wells, BarrettWells Credit Research, London nonché Credit Manager presso Chevron Texaco.

<sup>63</sup> La Moderna Teoria del portafoglio ha le sue origini dalla gestione di portafogli di valori mobiliari. Successivamente, tale teoria è stata riadattata per la gestione dei portafogli di prestiti bancari, con il duplice scopo di addivenire ad un *pricing* più accurato e alla verifica costante della coerenza tra rischi assunti dalla banca e sua solidità patrimoniale (Ecchia in Malinconico, 2000, 11). Però, i modelli di gestione dei portafogli di valori mobiliari non poterono essere applicati 'in toto' alla gestione del portafoglio prestiti di una banca, in quanto è importante per la stessa perseguire relazioni sempre più stabili con la propria clientela: ciò staglia con uno dei principi cardine della gestione dei portafogli di valori mobiliari, ossia la possibilità di ristrutturare in continuo il portafoglio per garantirne l'ottimalità dei rendimenti (*Ibidem*). Quindi, l'approccio "bancario" della *Modern Portfolio Theory* si limita al semplice "controllo" dello stesso sulla base dell'accertamento delle condizioni di rischio e di rendimento e della loro combinazione (*Ibidem*).

<sup>64</sup> *Ibidem*.

comuni e, quindi, la capacità dei diversi clienti/debitori di essere solvibili nei confronti di un fornitore è in qualche modo correlata (*Ibidem*).

Perciò, se fra i crediti da inserire in un portafoglio esiste qualche forma di correlazione, allora il rischio di portafoglio si compone di due parti (Malinconico, 2000, 59; De Lisa, 2002; De Laurentis, 2001):

1. Rischio “diversificabile” ossia la rischiosità di ciascun credito e può essere annullata se il portafoglio è composto da un numero sufficientemente elevato di crediti.
2. Rischio “non diversificabile” ovvero la relazione fra i rischi di credito, cioè la maggiore o minore correlazione presente tra gli stessi che non può essere annullata.

Tale seconda componente del “macro-rischio di credito” è data dalla diversa misura in cui la capacità di rimborso di differenti debitori può essere influenzata dai medesimi accadimenti (*Ibidem*). Più precisamente, la valutazione dell’esposizione al rischio di credito deve giungere a definire il grado in cui i singoli crediti, inseriti in portafoglio, sono esposti a rischi comuni. Un esempio, in tal senso potrebbe essere quello del “rischio paese” per i crediti estero. E tanto più la percentuale dell’export è alta, tanto più risulterà pressante per l’impresa predisporre una stima della componente del rischio di portafoglio che non può essere diversificata ogni volta che si erogherà credito a clienti esteri, nella fattispecie.

Il punto di partenza di una gestione del rischio di credito a livello “macro” è la segmentazione dei clienti in gruppi logici che incorporano comportamenti e fattori rischio comuni (*Ibidem*).

Ogni cliente rappresenta, come già enucleato in precedenti capitoli, un differente livello di rischio-opportunità. Il rischio può essere di mancato pagamento, di pagamenti lenti o di debito incagliato e dei costi associati al recupero di tali debiti (oppure, come si vedrà più avanti, di peggioramento del merito creditizio). Poiché i clienti di uno stesso segmento hanno caratteristiche omogenee in relazione a tali variabili, quello che conta non è tanto il rischio attribuito al singolo, quanto il risultato del portafoglio.



- Settore fascia D 0.4 volte “
- Banche 7 volte “

Quindi, per la Svizzera – che è in fascia A – l’esposizione massima sarà € 500 ml., mentre l’Ungheria – fascia C – avremmo solo € 30 ml.

Quindi, per i clienti del segmento “Top” il limite sarà di € 250 ml., per i clienti di quello “Medium” sarà, invece, € 20 ml. e per le banche estere – cui l’impresa si appoggia per le proprie transazioni con i clienti esteri - € 350 ml.

Ne deriva che il:

- cliente ungherese A del segmento Top avrà un limite di € 10 ml.
- cliente ungherese B del segmento Top avrà un limite di € 5 ml.
- cliente ungherese C del segmento Top avrà un limite di € 25 ml.
- cliente ungherese del segmento Medium avrà un limite di € 1 ml.
- cliente svizzero del segmento Medium avrà un limite di € 20 ml.
- banca ungherese “National Credit” avrà un limite di € 5 ml.
- banca svizzera “UBS” avrà un limite di € 50 ml.

Si ipotizzi, inoltre, che la condizione di pagamento applicata dall’impresa ai suoi clienti sia di 30 giorni dalla data di spedizione o dalla data del “*Bill of Lading*”.

Un possibile scenario potrebbe essere:

1° giorno. Il cliente ungherese A del segmento Top è debitore all’impresa per una precedente fornitura di anelli per € 15 ml. L’impresa ottiene per € 5 ml. una garanzia dalla National Bank d’Ungheria al fine di coprire lo ‘sforamento’ del fido concesso dal credit manager a quel cliente.

2° giorno. Il cliente ungherese B, dello stesso segmento Top, acquista una partita di collane per € 20 ml.; gli viene proposto/imposto, come pagamento, lo

strumento della lettera di credito irrevocabile, aperta dalla National Bank ungherese. L'impresa chiede alla UBS svizzera di confermare tale lettera di credito, di modo che l'impresa possa coprire l'extra-fido nel nome della National Bank e convertirlo di conseguenza da rischio ungherese a svizzero.

3° giorno. Con il cliente ungherese C, del segmento Top, si conclude una vendita di braccialetti modello "tennis" con diamanti taglio brillante colore "h" per € 25 ml.. Tale singola transazione è accettabile, dall'imprenditore, in termini di rischio aziendale, ma, nell'ottica di portafoglio, il limite sul paese Ungheria viene sforato: infatti, se si somma l'esposizione del cliente ungherese A del segmento Top (netto € 10 ml.) con i 5 ml. € sulla National Bank di Ungheria con l'esposizione ora in esame si arriva a € 40 contro i € 30 previsti come limite massimo sull'Ungheria. L'impresa decide di chiedere alla UBS svizzera di fornire una garanzia, senza informarne di conseguenza il cliente C, per € 10 ml. al fine di coprire lo sfioramento del limite del rischio paese Ungheria. Quindi, si converte questi € 10 ml. di esposizione da rischio Ungherese legato al cliente del segmento Top in oggetto a rischio su paese Svizzera ( per il quale vi ancora capienza ).

4° giorno. Il cliente ungherese A del segmento Medium acquista solitari per € 1 ml. con pagamento a 30 giorni.

5° giorno. Il cliente svizzero B del segmento Medium acquista € 20 ml. in 'parure' di zaffiri. A livello "micro" o di gestione del rischio su singola transazione si può accettare una vendita a credito, ma se così fosse il limite sul segmento Medium verrebbe superato. Il credit manager, d'accordo con il direttore commerciale, converte poco più di € 1 ml. di questa esposizione dal segmento Medium (già saturato) in una copertura "silente" (senza informarne il cliente interessato) da parte della UBS svizzera.

### § 4.5.2 Gli strumenti.

Ogni dimensione del rischio necessita di strumenti gestionali dedicati. Il punto di partenza è l'attribuzione del merito creditizio al cliente o segmento.

Se il fido massimo concedibile può essere una misura pari a  $[EAD = EL^{lim} / (PD \times LGD) + VALREC / (1+i)^n]$ <sup>65</sup>, alla stessa misura si può addivenire in misura meno matematica – si pensi alle piccole imprese per le quali tali variabili non sono spesso disponibili – considerando i seguenti 3 aspetti<sup>66</sup>:

1. il fido massimo per cliente non deve eccedere il 10% del capitale sociale; visto come “l'importo massimo che un'impresa può permettersi di perdere senza fallire”<sup>67</sup>
2. l'esposizione media del cliente nei confronti di altri fornitori degli stessi prodotti e servizi durante “il corso normale degli affari”<sup>68</sup>
3. la dilazione di pagamento non deve superare la dilazione media praticata dai fornitori del cliente considerato

Nella Fig. 4.9, lo stesso limite è calcolato partendo dal punteggio totalizzato dal cliente e traslato in Rating interno da origine al Fido massimo concedibile come prodotto da un percentuale variabile a seconda della classe di rating per lo score e il tutto per il Capitale Sociale del cliente considerato. Per le piccole imprese (società di persone) in cui il capitale sociale è veramente simbolico, si può considerare di aggiungere una somma allo stesso - indicato nella Fig. 4.9 con il termine “*Equity*” – che è frutto di una quantificazione delle sostanze dei soci facilmente monetizzabili a breve. Si fa notare che lo score è uno strumento tipicamente usato per discriminare tra classi contigue *in peius*, mentre il rating è strutturato anche per discriminare *in bonis* (AA.VV.2, 2000, 62): tant'è che sovente si considera lo score come indice di rischio e il rating per indice della bontà della solvibilità dell'impresa in questione. Come visto nel

---

<sup>65</sup> Cfr. paragrafo precedente.

<sup>66</sup> Wells, 2001.

<sup>67</sup> Fonte: [www.barretwells.co.uk/corporate\\_credit\\_risk.htm](http://www.barretwells.co.uk/corporate_credit_risk.htm), pag. 4/5, consultato il 16/02/02. in [www.barretwells.co.uk/credit\\_scorecard.htm](http://www.barretwells.co.uk/credit_scorecard.htm) pag. 2/3, consultato in data 17/02/02 emerge che tale percentuale può essere alzata fino al 25% per le migliori classi di rating, mentre deve essere ridotto per gli score più alti/ratings più bassi (per es. CCC o CC+).

<sup>68</sup> *Ibidem*.

paragrafo precedente, alla costruzione del rating interno è strumentale l'elaborazione – in continuo – dello score del cliente considerato.

Per esempio, la statunitense Ryder<sup>69</sup> con oltre 14.000 clienti in tutto il mondo ha aumentato il fatturato da \$ 6 ml. a \$ 10 ml. proprio implementando un sistema di monitoraggio del merito creditizio del cliente con lo strumento del *Credit Scoring*; infatti, consimile strumento ha permesso loro di vendere a prezzi maggiorati per i clienti con *score* elevato e liberando le *sales forces* dal concentrare la loro attenzione su *prospects* con cattive abitudini di pagamento o ad alto rischio di credito prospettico.

Si consideri, perciò, l'esempio di cui alla Fig. 4.10 su un'insieme di 10 clienti con differenti punteggi a cui viene associato un "*limit Model*" – così come calcolato nella Fig. 4.9 – a cui si affianca il "limite di fido garantito" nonché i giorni definiti "*defensive interval*" ovvero "l'intervallo di tempo durante il quale il cliente riesce a continuare ad operare utilizzando solamente la liquidità di cassa o banca ("*liquid assets*") attuale o quella che risulta dall'ultimo bilancio disponibile"<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> Fonte: [www.Computerworld.com](http://www.Computerworld.com) consultato in data 13/01/03. Cercare White paper dal titolo "Building B2B trust", autore Bob Violino, June 17, 2002.

<sup>70</sup> Fonte: [www.barretwells.co.uk/corporate\\_credit\\_risk.htm](http://www.barretwells.co.uk/corporate_credit_risk.htm), pag. 3/5, consultato in data 16/02/02.

Credit Score		Trade Credit Rating	Limit Model (Equity*X)
0.50 - 0.74	⇒	AAA	25%
0.75 - 0.99	⇒	AA+	20%
1.00 - 1.24	⇒	AA	20% /Score
1.25 - 1.49	⇒	AA-	20% /Score
1.50 - 1.74	⇒	A+	16.7% /Score
1.75 - 1.99	⇒	A	16.7% /Score
2.00 - 2.24	⇒	A-	16.7% /Score
2.25 - 2.49	⇒	BBB+	12.5% /Score
2.50 - 2.74	⇒	BBB	12.5% /Score
2.75 - 2.99	⇒	BBB-	12.5% /Score

Fig. 4.9 fonte: BarrettWells Credit Research. Wells, 2001

Customer	Score	Rating	Limit Model (\$Mio)	Limit Granted (\$Mio)	Defensive Interval (Days)
1	2.01	A-	90.11	-	0.73
2	22.44	X	-	-	0.92
3	1.84	A	160.68	50.0	10.46
4	1.06	AA	12,127.92	75.0	4.80
5	3.20	BB+	530.65	18.5	125.53
6	1.03	AA	352.98	60.0	1.64
7	1.08	AA	279.37	18.0	1.52
8	1.94	A	30.10	22.0	55.29
9	1.97	A	5.15	6.0	0.65
10	1.02	AA	2,036.38	75.0	35.41

Fig. 4.10 Fonte: BarrettWells Credit Research. Wells, 2001.

In chiave prospettica consimili strumenti potrebbero rendere possibile un'operatività ("ideale") ove il venditore/distributore telefona al credit manager per

ottenere l'affidamento del nuovo cliente; il credit manager si collega ad un sito di una società finanziaria che rilascia in automatico lo score sulle aziende/persone<sup>71</sup> interessate. Il credit manager fisserà un fido in automatico inserendo lo score in un proprio applicativo che gli restituisca l'importo ottimale di affidamento per quel cliente, con quello score, in quella zona geografica, con quel fatturato e operante in quel preciso mercato. Contemporaneamente, tale applicativo potrà profilare il cliente e inserirlo in segmento con profilo rischio/opportunità simile e, poi, determinare il range di sconto e dilazione di pagamento a cui il venditore/distributore dovrà attenersi pena l'erosione della sua percentuale normale di provvigione sull'affare concluso. L'operazione potrà essere conclusa in un intervallo di tempo che va da pochi minuti a circa un paio d'ore per i clienti strategici o per i quali intervengano ragioni di opportunità commerciale che portano a concedere un "extra-fido". Il credito sarà, infine, piazzato dal credit manager sul mercato dei "*credit derivatives*" per ottenerne la monetizzazione.

---

<sup>71</sup> ECredit.com rilascia, in "out-tasking" lo score in pochi minuti su qualsiasi azienda del Nord America (Cundiff, 2001; Keen, Mc Donald, 2001, 37). Equifax Ltd., invece, rilascia già dal 1980 lo score per finanziare i piccoli prestiti: si confronti [www.equifax.com](http://www.equifax.com). Inoltre, entrata da 1 anno in Italia acquisendo la Sek srl di Pontedera PI, l'Equifax sta piazzando sul mercato italiano un servizio via web per ottenere il rating su qualsiasi impresa iscritta in CCIAA. Visitare [www.equifax.it](http://www.equifax.it) o [www.sek.it](http://www.sek.it) visionati il 12/01/03. Anche il Gruppo Coface (78.000 clienti in più di 99 nazioni, fatturato € 1.000 ml. nel 2001) ha implementato il cosiddetto CofaceRating® che consente ad un'impresa che paghi (€ 600 il primo anno e € 300 per gli anni successivi) di ottenere un rating sulla sua solvibilità. Infatti, partendo da un Database con informazioni economico-finanziarie su 60 milioni d'impresе al mondo "*common risk system*" si procede via web all'assegnazione di un rating e quindi di una "linea di fido" con informazioni aggiornate al momento della richiesta previo compilazione di un breve questionario on-line. Tale servizio è funzionale sia ai clienti che ai fornitori; infatti, i clienti possono ottenere affidamenti veloci presso i propri fornitori e gli stessi possono tramite il servizio collaterale denominato "Protezione @rating" 'garantirsi' (assicurazione sui crediti di un specifico cliente) il credito/i concesso/i a quelle aziende che si fregiano dell'@rating oltre che sapere esattamente il merito creditizio del proprio interlocutore ed, eventualmente, essere tempestivamente aggiornati dalla Coface di peggioramenti dello stesso. ([www.confacerating.com](http://www.confacerating.com) consultato in data 20/01/03). Anche Crif Spa del gruppo CribisNet di Bologna sta implementando un servizio di scoring automatico attraverso il quale è anche possibile ottenere un fido. Infine, la D&B ([http://www.dnb.it/chisiamo/certifica\\_load.html](http://www.dnb.it/chisiamo/certifica_load.html)) ha implementato un programma di certificazione. Il **D-U-N-S® number** è un sistema di identificazione globale, esclusivo D&B, considerato un punto di riferimento per milioni di aziende nel mondo. Introdotto nel 1962, identifica in modo certo e univoco a livello mondiale tutte le aziende censite nella banca dati D&B. E' riconosciuto e adottato dalle più importanti organizzazioni governative e internazionali come International Standard Organisation e la Commissione Europea che lo utilizzano quale identificativo per le transazioni commerciali. Il **D-U-N-S® number** è utile per svolgere attività all'estero ed uno standard internazionale per il commercio elettronico. Si ricordi che la [banca dati D&B](#) contiene oltre 63 milioni di posizioni aziendali.

L'applicativo di cui sopra potrebbe essere "eCredit.com DecisionDesktop™" il quale è utilizzato per le analisi automatiche finalizzate a stabilire, in pochi minuti, il merito creditizio attraverso l'elaborazione dello score (Cundiff, 2001; Keen, McDonald, 2001, 37). Ron Wells, credit manager della Chevron Texaco – compagnia petrolchimica – ha ridotto da 4 giorni a 1 ora il tempo per l'affidamento del cliente, per il pricing e per il calcolo della dilazione massima di pagamento concedibile utilizzando questo strumento<sup>72</sup>. Esiste, poi, l'applicativo – sempre di eCredit.com – dal nome "eCredit.com InstantDecision™" il quale integra le funzionalità di *processing* del credito di cui sopra ampliandole ai canali sul "*marketspace*".

Inoltre, la EnronCredit ([www.EnronCredit.com](http://www.EnronCredit.com))<sup>73</sup> ha progettato negli Stati Uniti un "*Digital Bankruptcy Swap*" al fine di implementare il mercato dei *credit derivatives*. Ad ogni modo, il mercato di tale strumento è troppo ridotto e illiquido da venir incontro alle esigenze delle imprese commerciali. Inoltre, i ritardi nei pagamenti sono una causa ostativa che inibisce la fruizione di tale strumento.<sup>74</sup> In Italia, consimili strumentazioni sono ad esclusivo appannaggio delle istituzioni creditizie.

La perdita attesa di un portafoglio di crediti commerciali è semplicemente la media delle perdite attese sui singoli segmenti/clienti ponderata per la dimensione relativa all'esposizione EAD. Perciò, avremo una perdita attesa con "i" che va da 1 a "n" clienti presenti in portafoglio (De Laurentis, 2001, 27):

$$EL = \sum (ELR_i \times EAD_i)$$

Con ELR "il tasso ponderato di perdita attesa" avremo la ponderazione dell'esposizione di ogni cliente in rapporto al suo "peso" nel portafoglio esposizioni (*Ibidem*):

$$ELR = \sum [ ELR \times ( EAD_i / \sum_j EAD_j ) ]$$

---

<sup>72</sup> Fonte: mail del 17/02/02 da Ron Wells, BarrettWells Credit Research, London nonchè Credit Manager presso Chevron Texaco. Kelly Cundiff di eCredit.com mail del 15/02/02. Inoltre, Cundiff, 2001.

<sup>73</sup> Consultato in data 13/1/03. Anche in Wells, 2001, 6.

<sup>74</sup> *Ibidem*.

Ove il denominatore, con “j” che va da 1 a “m”, rappresenta le “m” forniture fatte a credito al cliente “i” e non ancora pagate: il rischio di ogni cliente viene ponderato per la sua esposizione.

Quindi, aggiungere a un portafoglio un cliente caratterizzato da perdite attese superiori a quelle medie del portafoglio preesistente non può che accrescere le perdite attese complessive. Mentre, aggiungere ad un portafoglio un cliente caratterizzato da perdite inattese superiori a quelle del portafoglio preesistente può non accrescere (nella stessa misura o affatto), o addirittura ridurre, la variabilità complessiva dello stesso, grazie ai cosiddetti “effetti portafoglio” (Malinconico, 2000). Infatti, partendo dall’assunto che il rischio legato alle perdite attese dovrebbe essere incorporato nel *pricing*, il vero rischio di credito è quello legato a perdite inattese – non tanto a livello di singolo credito – bensì a livello di portafoglio.

Combinare due clienti, ognuno dotato di una propria variabilità delle perdite, può addirittura consentire di annullare le perdite inattese osservate a livello di portafoglio, come dimostra intuitivamente la Fig. 4.11

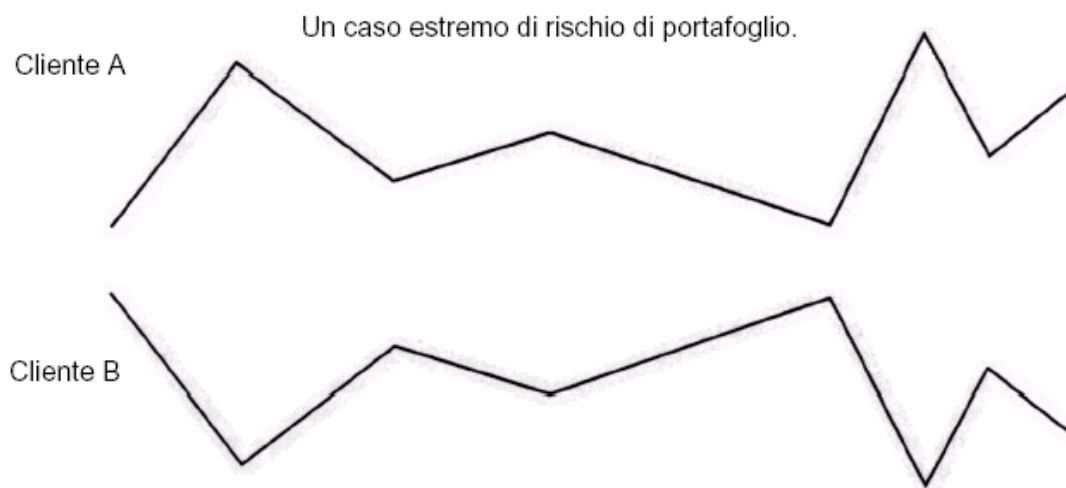


Fig. 4.11  
Fonte: De Laurentis, 2001, 37.

I fenomeni richiamati discendono dal fatto che la variabilità delle perdite di un portafoglio dipende non solo dalla variabilità delle perdite dei singoli clienti, ma anche da un ulteriore elemento: la correlazione tra le perdite dei crediti considerati (De

Laurentis, 2001, 37; Malinconico, 2000). Graficamente tale considerazione può essere presentata come indicato nella Fig. 4.12.

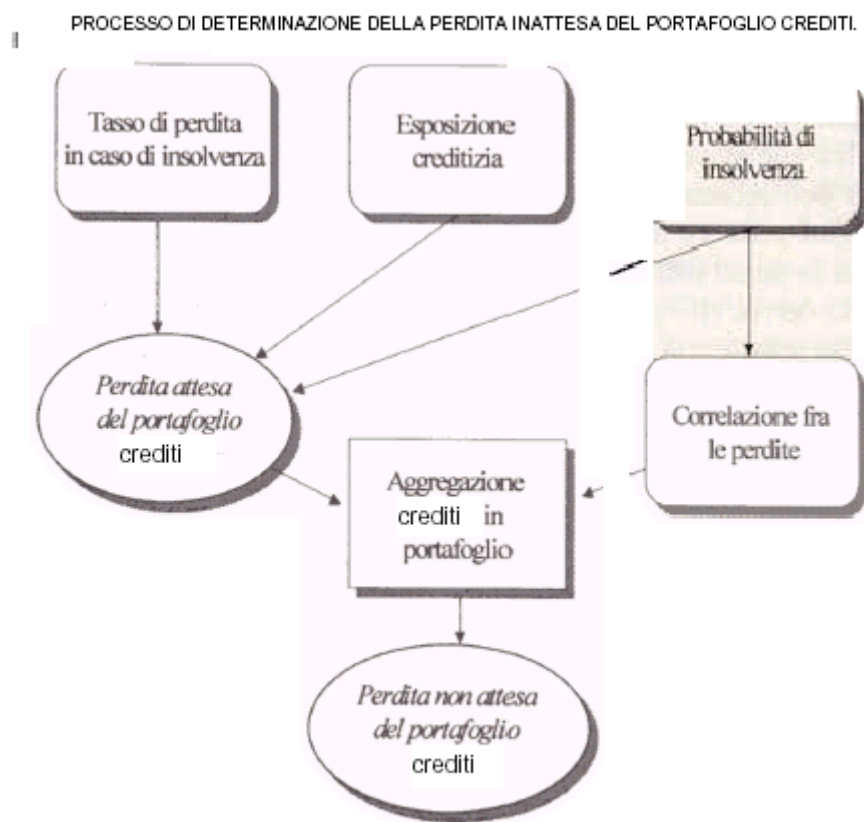


Fig.4.12. Fonte: Malinconico, 2000, 133.

Per un'impresa creditrice risulta di estrema rilevanza, ai fini di una gestione consapevole del rischio di credito, non confondere la “diversificazione” dei crediti in portafoglio con il “frazionamento” degli stessi (Malinconico, 2000, 72-73). La diversificazione attiene alla composizione del portafoglio: un'eccessiva concentrazione di debitori in portafoglio operanti nello stesso settore merceologico – i quali possono presentare dinamiche gestionali simili al variare della congiuntura economica – sottopone l'impresa creditrice, in momenti di congiuntura economica negativa di quel specifico settore, a perdite su crediti per insolvenza abnormi. Il frazionamento, invece, riguarda all'entità dell'esposizione dei vari clienti in portafoglio (“granularità del portafoglio”. AA.VV. 2, 2000, 14).

Inoltre, il rischio di un ampio portafoglio di crediti non corrisponde alla somma dei rischi dei singoli segmenti o dei singoli crediti che lo compongono. Ciò per effetto

delle compensazioni e delle differenziazioni di rischio (Diversificazione e Frazionamento) che si generano su di un'ampia base di posizioni individuali che reagiscono ciascuna in maniera differente di fronte agli eventi economici fondamentali (AA.VV. 2, 2000, 68-70).

Perciò, si può addivenire alle seguenti conclusioni (Malinconico, 2000, 144-146; De Lisa, 2002; De Laurentis, 2001, 37; AA.VV. 2, 2000, 95):

- a) si generano benefici “effetti di portafoglio” ogni qual volta venga aggiunto un cliente che presenti una correlazione positiva con al massimo un gruppo/segmento di altri clienti in portafoglio. In altri termini, il rischio che un credito apporta al portafoglio (incremento marginale del rischio di portafoglio) è inferiore al rischio del nuovo credito considerato isolatamente qualora sia verificata la condizione appena indicata. Se non fosse vera, invece, il rischio di portafoglio è pari alla media ponderata dei rischi dei singoli crediti, utilizzando come pesi la dimensione relativa delle esposizioni.
- b) Il rischio apportato al portafoglio da parte di un nuovo cliente è tanto inferiore al suo rischio considerato individualmente quanto minore è la correlazione positiva (o tanto maggiore è la correlazione negativa) con il resto del portafoglio.

L'ideale; per un impresa; sarebbe avere un'ampia dispersione di crediti tra numerose classi di rischio; infatti, un'indebita concentrazione dei crediti concessi farebbe aumentare il *quantum* di perdita subito, nel caso in cui i rischi, cui sono soggetti i crediti di quella particolare classe, si verificassero (Malinconico, 2000, 144).

L'ultimo concetto importante nella gestione del rischio dei crediti commerciali è quello del peggioramento nel tempo del merito creditizio ossia della transizione-migrazione ad una classe di rating peggiore. De Laurentis (2001, 34) afferma che il deterioramento del merito creditizio (“*down-grading*” se si utilizza un modello di *scoring-rating*) costituisce un ulteriore profilo del rischio di credito.

Quindi, definito il rating è necessario che siano stimate quali sono le probabilità che, in un intervallo di tempo definito, il cliente “migri” da una classe all’altra o che diventi insolvente. La Fig. 4.13 da un’esemplificazione completa di una ‘matrice di migrazione tipo’ usata dalla Standard and Poor’s.

RATING INIZIALE	RATING AL TEMPO 1							
	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	Insolv
AAA	90,81	8,33	0,68	0,06	0,12	0	0	0
AA	0,70	90,65	7,79	0,64	0,06	0,14	0,02	0
A	0,09	2,27	91,05	5,52	0,74	0,26	0,01	0,06
BBB	0,02	0,33	5,95	86,93	5,30	1,17	0,12	0,18
BB	0,03	0,14	0,67	7,73	80,53	8,84	1,00	1,06
B	0	0,11	0,24	0,43	6,48	83,46	4,07	5,20
CCC	0,22	0	0,22	1,3	2,38	11,24	64,86	19,79

Fig. 4.13

Fonte: Malinconico, 2000, 152.

Dalla testè indicata matrice di transizione risulta che un debitore che ha un rating di BBB ha lo 0.02% di probabilità di migrare alla classe migliore AAA nell’arco di un anno. Tale matrice vuole avere valenza puramente indicativa, in quanto ogni impresa, in base al tipo di dati che riesce a reperire e alle analisi che su di essi riesce a fare, potrà stimare – contatto dopo contatto - la probabilità che i suoi clienti migrino da una classe all’altra. Inoltre, Standard & Poor’s ha concepito questa matrice non per i crediti commerciali, bensì per “valutare” la bontà delle emissioni obbligazionarie delle società più importanti.

Dunque, la gestione del portafoglio crediti consente di “chiudere il cerchio” sulla quadruplica dimensione del rischio di credito e delle relative azioni che l’impresa può porre in essere al fine di una gestione pro-attiva dello stesso; il rischio di pagamenti lenti, di mancati pagamenti (sia nella dimensione attesa che di quella inattesa a livello di portafoglio) e di peggioramento del merito creditizio può essere gestito come indicato

nella Fig. 4.14. Il monitoraggio di queste quattro dimensioni del rischio, lungo tutto il flusso di transazioni con il cliente, consente di rivedere il merito creditizio sia alla luce delle dinamiche specifiche del cliente – sia come PD che come LGD - che di manovre di portafoglio atte a riportare il “macro-rischio” a livelli accettabili.

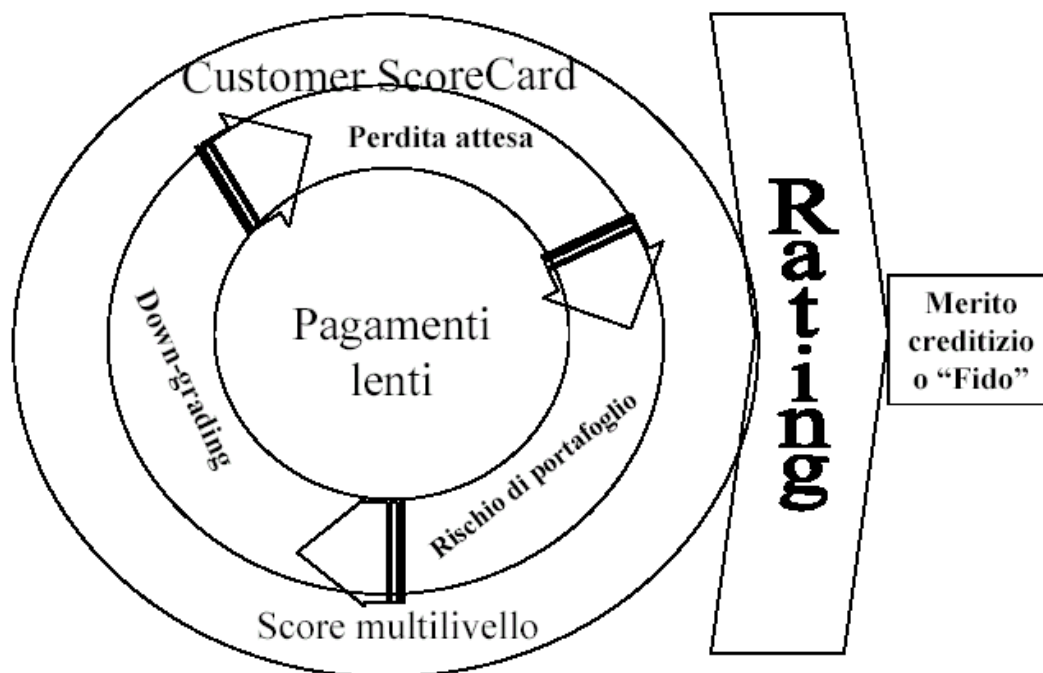


Fig. 4.14.

Ciò consente, *in primis*, di segmentare la base clienti in gruppi omogenei per profilo rischio-profitabilità o per CLTV e, di ritorno, di influenzare la composizione del portafoglio clienti/crediti sia per rendere più accettabile il rischio di credito che per supportare il marketing al fine di allocare i propri sforzi su quei clienti attuali o potenziali ove è più alta l'attrattività, intesa come ottimalità del profilo rischio/profitabilità. Ad esempio, se il responsabile di marketing/commerciale ha l'obiettivo di crescita sul segmento dei clienti “star” di un x%, potrà ottenere dal credit manager l'impatto di tale crescita sul rischio a livello di portafoglio e “progettare”, insieme, adeguate politiche di diversificazione e frazionamento del portafoglio clienti/crediti in linea con il rischio massimo desiderato a livello di portafoglio.

Contemporaneamente, si può procedere ad un *benchmarking* individuale o di gruppo che consenta all'impresa di porre in essere azioni pro-attive che influenzino le azioni di marketing verso profili di clienti ottimali sotto l'aspetto rischio/profitabilità.

La Fig. 4.15 fornisce una visione d'insieme di come gestire il rischio di credito non con modalità reattive, bensì pro-attive.

Tipo di rischio di credito	Strumento
Pagamenti lenti	Analisi profittabilità/rischio anche per i <i>prospects</i> , Monitoraggio comportamenti/attitudini ( <i>Customer Satisfaction</i> ), Miglioramento processi interni.
Perdita Attesa	Analisi defaults dei clienti con profilo simile, Credit Bureau, Monitoraggio comportamenti/attitudini.
Peggioramento merito creditizio - "Down-grading"	Politiche di diversificazione e frazionamento, Revisione periodica degli <i>scores</i> e del rating, Monitoraggio comportamenti/attitudini, Credit Bureau.
Rischio di portafoglio	Politiche di diversificazione e frazionamento influenzando l'acquisizione e la ritenzione della clientela.

Fig. 4.15

L'importanza di una "corretta" gestione del rischio dei crediti commerciali è stata svelata in modo emblematico dai dissesti finanziari in cui sono incorse molte compagnie quali la Enron, la Williams, Dynegy, El Paso, Mirant e altre società statunitensi del settore energetico proprio a causa di un portafoglio crediti incagliati e profili di clientela rischio/opportunità assolutamente non ottimali<sup>75</sup>.

Infatti, la stessa Standard and Poor's sta rivisitando le proprie metodologie di valutazione della solvibilità delle varie compagnie a cui attribuisce il rating, soprattutto, in relazione alla composizione del rispettivo portafoglio crediti ("*Portfolio Counterparty Risk*")<sup>76</sup>. Ne deriva, l'importanza di un'ottimale gestione dei crediti commerciali, da parte delle società oggetto di valutazione da parte di Standard and Poor's, al fine di proteggere il proprio rating in futuro.

Di fatto, però, come detto in precedenza, a pochissime società italiane di grandi dimensioni viene attribuito un rating da agenzie come Standard and Poor's, Moody's o FITCH e, ad ogni modo, tali rating sono posti sviluppati per stimare la 'bontà' delle emissioni obbligazionarie di società importanti e non in relazione al "*trade credit*".

<sup>75</sup> Fonte: [www.standardandpoor.com](http://www.standardandpoor.com) consultato in data 14/01/03, articolo "S&P Digs deeper into market-risk capital needs for U.S. Energy traders" pubblicato il 06 settembre 2002.

<sup>76</sup> *Ibidem*.

In questo senso, il “New Basel Capital Accord II” stilato dal comitato di Basilea sul “*banking supervision*”<sup>77</sup> prevede una serie di regole a cui si dovranno uniformare tutte le banche dei 10 paesi più sviluppati aderenti<sup>78</sup>. Tra queste regole assume assoluta rilevanza il processo che prevede, da qui al 2005, la progressiva estensione dell’obbligo di attribuzione di ratings a tutti i clienti di tali banche. Se entro la fine del 2005 ad un cliente non verrà attribuito il ‘suo’ rating<sup>79</sup>, la banca stessa sarà costretta ad ‘accantonare’ l’importo massimo previsto in relazione all’esposizione in oggetto, rendendo, per questa via, ‘non conveniente’ per la banca l’operazione stessa di prestito. Quindi, questo costituirà un incentivo più che sufficiente per assegnare, entro quella data, un rating a tutti i propri clienti.

Ai fini del presente lavoro, ciò che rileva è il fatto che i fornitori/creditori dei clienti delle banche potranno, a loro volta, utilizzare tali rating per analizzare il proprio portafoglio crediti.

#### **§ 4.6 Le fonti dei dati.**

La provenienza dei dati necessari per i processi d’affidamento e di monitoraggio del merito creditizio è molteplice. Infatti, si possono classificare le fonti in interne o esterne e in primarie o secondarie (Ostillio, 2002, 86-89).

Le fonti sono “interne” quando i dati risiedono all’interno dell’impresa e non necessariamente all’interno della sola funzione amministrativo-finanziaria. A essa se ne possono affiancare altre contenenti dati “extracontabili” e collocati, per esempio, all’interno della funzione logistica, ovvero presidiati dalla forza vendita diretta, come anche detenuti o relativi ad altre attività quali: assistenza tecnica, *Customer Service*, *call Center* o ancora reperibili tramite sistemi e tecnologie dedicati al cliente: siti web, e-commerce e così via, sempre a patto che le diverse tecnologie, i differenti strumenti come anche le diversificate attività svolte, anche se in outsourcing, siano ‘vissute’ e impiegate in una logica integrata ai processi delegati alla gestione della relazione con la

---

<sup>77</sup> [www.barrettwells.co.uk/baselcommittee.htm](http://www.barrettwells.co.uk/baselcommittee.htm) consultato in data 17/01/03.

<sup>78</sup> Tali 10 paesi sono: Paesi Bassi, Canada, Francia, Germania, Italia, Giappone, Svezia, Svizzera, Regno Unito e Stati Uniti. Fonte: [www.barrettwells.co.uk/bank\\_risk.htm](http://www.barrettwells.co.uk/bank_risk.htm) consultato in data 16/02/02.

<sup>79</sup> L’attribuzione di tali ratings “esterni” viene, in virtù del citato accordo di Basilea II, posta in essere da agenzie a ciò costituite denominate con l’acronimo ECAIs ovvero “*External Credit Assessment Institutions*”

clientela (Ostillio, 2002, 87). Soprattutto tali dati possono essere ottimi “*early warnings*” al fine di precedere i comportamenti opportunistici della clientela – ritardi nei pagamenti – con azioni mirate di *Customer Care* volte a rimediare ad un’insoddisfazione che potrebbe sfociare in comportamenti “non morali”.

Le fonti esterne, invece, constano di quell’insieme di dati che possono essere di tipo aggregato ovvero disaggregato o disaggregabile (Ostillio, 2002, 88). Sovente risiedono in banche dati gestite da società costituite per fornire consimili servizi. Altre volte è l’impresa stessa che commissiona ricerche specifiche, come per esempio le “liste di marketing” o ricerche di mercato legate, soprattutto, all’acquisizione di nuova clientela. Tra le liste notevole peso stanno assumendo le liste di “*direct response*” provenienti da iniziative di “*direct response advertising*” (*Ibidem*).

Alla classificazione in base alla provenienza dei dati se ne aggiunge un’altra, riferita al criterio discriminante dell’esistenza o meno degli stessi all’interno o all’esterno dell’impresa. La denominazione delle fonti in questo specifico caso è di fonti dei dati primari e fonti dei dati secondari.

Tra le prime si annoverano tutti i dati e le informazioni originali, ossia specificatamente raccolti per un qualche scopo. In questa categoria ricadono tutte le metodologie che consentono di raccogliere dati e informazioni di “prima mano”, molto focalizzate e specifiche a seconda dell’obbiettivo conoscitivo perseguito.

Perciò, se l’obiettivo è il creare relazioni ad alto valore con i clienti con maggiori potenzialità di sviluppo sia in termini di risorse immateriali che di LTV, le attività di direct marketing, customer service e quelle dei contact centers diventano sempre più importanti. Infatti, quanto maggiore vuole essere il contatto, l’intimità e l’apprendimento sul cliente, tanto maggiori dovranno essere le ‘spinte’ dell’impresa nell’uso di tecniche e strumenti che agevolino e facilitino la relazione con la clientela (Ostillio, 2002, 90).

In quest’ottica, il punto di svolta nelle relazioni con i clienti è rappresentato dalla disponibilità di nuove ‘sovrastrutture informatiche’ che consentono una maggiore

interattività con il cliente: si vuol dire che le relazioni con i clienti sono “*empowered*” dalla tecnologia .

Il *tracking* di ogni momento di contatto con il cliente consente all’impresa di apprendere dallo stesso come meglio soddisfarlo e come anticipare gli andamenti. Internet gioca un ruolo di primo piano: basti pensare alla già citata possibilità di ridurre il DSO consento al cliente di “entrare” nella sua contabilità e scaricarsi fatture o verificare lo stato dei suoi pagamenti o, meglio ancora, il suo merito creditizio.

Internet rappresenta la svolta anche per l’altra fonte di conoscenza - “distribuita” (Troilo, 2001) - nelle forze vendita nella misura in cui consente di creare dei flussi continui d’interscambio dati che permettono al venditore di avere una visione d’insieme del suo cliente e all’impresa di avere informazioni di prima mano, altrimenti difficilmente reperibili.

Per i dati - primari esterni - utili ai fini della differenziazione dell’offerta in base a ciò che più sensibilizza (valore percepito) un cliente e per capire (anche sui *prospects*) l’importanza del prezzo e della dilazione di pagamento, vi sono numerose tecniche e metodi d’indagine.

A tali fini, come già visto nel Secondo Capitolo, vi sono le tecniche di *brainstorming*, le interviste indirette, i focus group, i tests in terza persona e così via e sono tutti metodi qualitativi mirati a svelare le associazioni nascoste nel sistema valutativo, percettivo e motivante dei clienti (Ostillio, 2002, 103; Newell, 2000; Carù, Cugini, 2000; Costabile, 1996; Olivia Parr Rud, 2002 – working paper; Naeem Siddiqi, 2002 – working paper; Rust, Zeithaml *et al.*, 2000, 118-119).

Le fonti secondarie di dati si riferiscono a dati e informazioni già esistenti che possono essere utili a specifici scopi o processi di marketing.

Si pensi all’importanza dei dati di provenienza amministrativo-contabile ai fini della valutazione del merito creditizio. Molto spesso la ricerca “*desk*” (Ostillio, 2002, 90) tra gli archivi di un’organizzazione e, poi, l’analisi ABC delle vendite consentono di apprendere e, quindi, di differenziare le *value propositions* anche a livello di singolo cliente.

Dal punto di vista del cliente, invece, l'esternalizzazione dei dati riguardanti i propri andamenti economico-finanziari può essere 'scissa' in comunicazione "dovuta" e quella "voluta"<sup>80</sup>

Tra quella dovuta vi è sicuramente il bilancio d'esercizio, appunto al fine di rispondere ad obblighi legislativi formali.

Nel campo della comunicazione voluta, la giustificazione che sottende la diffusione dei dati può essere duplice:

- per problemi di *contenuto* dei documenti prescritti dal legislatore
- per motivi di *comprensibilità* degli stessi

La comunicazione voluta dei dati all'esterno – fornitori e finanziatori *in primis* – non deve essere considerata una forma residuale rispetto a quella dovuta, ma va considerata come un vero e proprio "canale aperto" fra l'azienda ed il mondo esterno, attraverso il quale l'impresa (cliente) persegue l'obiettivo di realizzare un'immagine forte e attrattiva presso i suoi interlocutori.

Non è insolito nel B2B che un cliente a cui si vede concesso un fido inferiore alle proprie esigenze di fornitura 'esibisca' dati comprovanti un maggior merito creditizio: anzi, vi sono imprese fornitrici con una consolidata forza competitiva che chiedono ai propri clienti di dimostrare il loro merito creditizio sia in fase di acquisizione che di revisione dello stesso.

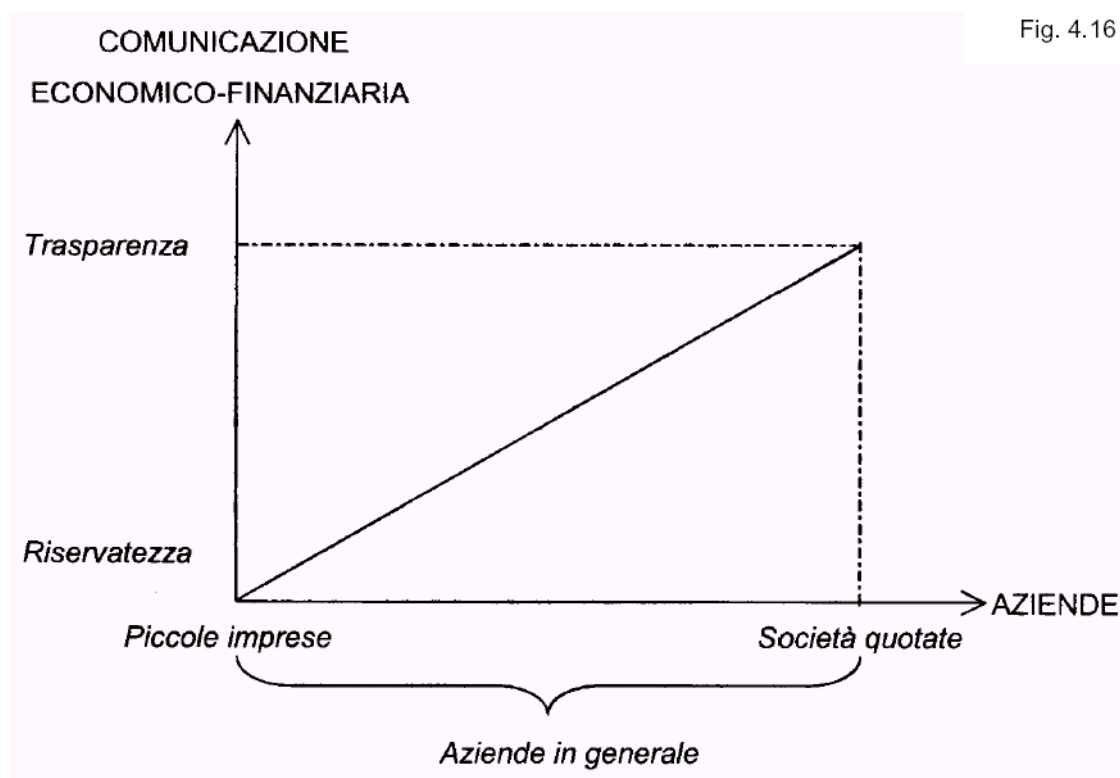
Esiste, quindi, una forma di comunicazione che si può definire "derivata"<sup>81</sup>, cioè una comunicazione economico-finanziaria che, basandosi sui contenuti della comunicazione dovuta e voluta, analizzandoli e rielaborandoli, crea nuova informazione. L'esistenza di questo tipo di comunicazione è conseguenza dell'esistenza di un *gap* informativo tra le conoscenze attese (per esempio dai propri fornitori, finanziatori, ecc.) e quelle effettivamente conseguite dagli stessi attraverso la comunicazione dovuta e voluta.

---

<sup>80</sup> Di Stefano Giancarlo (1990), *Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, Milano, Giuffrè, pp. 141 e ss..

<sup>81</sup> *Ibidem*.

A prescindere dalle diverse forme assunte dalla comunicazione economico-finanziaria, come risulta dalla Fig. 4.16, per le piccole imprese esiste “un problema di comunicazione”, in quanto considerano la diffusione di dati all'esterno una forma di spionaggio; a questo ostacolo di carattere culturale si affianca, poi, la mancanza di obblighi legislativi precisi, come il bilancio per le società di capitali.



Le società quotate, infatti, in virtù della Legge 216/74 e successive modificazioni è tenuta a produrre periodicamente i seguenti documenti:

1. il “prospetto informativo” in occasione dell’ammissione alla quotazione
2. Il Bilancio d’esercizio, l’eventuale consolidato, la Relazione semestrale e quella trimestrale
3. la comunicazione “dovuta” occasionale, legata al verificarsi di particolari circostanze, come per esempio al lancio di un OPA

4. la comunicazione dovuta “continua spontanea” (price sensitive information), legata a fatti che siano idonei ad influenzare sensibilmente il prezzo dei valori mobiliari dell’impresa stessa

In più vi è il controllo della Consob su ogni comunicazione economico-finanziaria posta in essere dall’impresa interessata, nonché l’obbligo della certificazione dei bilanci.

Nei capitoli precedenti, si è analizzata la presenza di asimmetrie informative all’interno dell’impresa tra la stessa e il responsabile di relazione, che può essere il *Key Account Manager* o le semplici forze vendita oppure le asimmetrie derivanti dal “*mismatching*” (Caselli, 2000, 80) fra disponibilità di informazioni e i poteri decisionali, tali per cui chi dispone delle informazioni efficaci (KAM) non dispone di poteri decisionali adeguati e, viceversa, chi non dispone di informazioni adeguate (Credit Manager) dispone di forti poteri decisionali in termini di determinazione del merito creditizio. Si è visto, altresì, come può essere terreno fertile per una gestione “reattiva” del rischio di credito.

Estendendo il piano d’analisi all’esterno dell’impresa, si possono intravedere asimmetrie informative tra la stessa e i propri clienti al punto che taluno (Demartini, 2002, 94; Caselli, 2000, 80; Ostillio, 2002) di:

- “*adverse selection problem*” ovvero del fatto che l’impresa fornitrice deve assumere decisioni di concessione di credito avendo accesso a solo una parte delle informazioni economico-finanziarie di cui dispone il cliente/debitore
- “*Moral hazard problem*” ossia il management dell’impresa cliente potrebbe fare un uso non corretto delle informazioni che dispone allo scopo di perseguire interessi opportunistici.

A tali “problemi” non è immune nessuna organizzazione.

Per un efficace ed efficiente processo di affidamento e di revisione del fido, l’impresa si trova a porsi i seguenti cinque interrogativi strategici (Caselli, 2000, 80):

1. il costo dell'acquisizione delle informazioni (*make or buy?*)
2. la rilevanza e l'efficacia delle informazioni (*what and why?*)
3. le modalità d'uso delle informazioni (*how to use?*)
4. l'efficienza complessiva del processo valutativo (*how to work?*)
5. l'efficacia complessiva del processo valutativo (*how to manage?*)]

Per quanto riguarda l'efficacia e l'efficienza del processo valutativo, sono fondamentali la disponibilità di uno storico di dati comportamentali e andamentali di almeno 3 anni (Fung, 2001) e la validazione del sistema di rating/scoring su un campione rappresentativo per ciascun segmento di clientela in cui si articola il portafoglio.

Mentre per la rilevanza e l'efficacia delle informazioni economico-finanziarie, come visto nel paragrafo precedente, quelle che hanno maggiore capacità prospettica sono gli indici ROE, ROI e ROS, il fatturato, gli indici di C.C.N.<sup>82</sup> su un arco temporale di almeno 3 anni nonché altri elementi "indotti" e qualitativi come la moralità dell'imprenditore e la qualità del management, le strategie aziendali, le proiezioni economiche e le rispettive posizioni competitive nei mercati serviti (Demartini, 2002, 96-99).

L'impresa si trova, ad ogni modo, a dover rivolgersi all'esterno per il proprio fabbisogno informativo insito nel processo d'affidamento. Il fattore costo viene descritto nella Fig. 4.17. Da tale figura si evince che l'impresa creditrice può attingere a fonti esterne per il proprio fabbisogno informativo in relazione ai dati dell'ambiente macroeconomico, della struttura economica-finanziaria dell'impresa cliente nonché le pregiudizievoli così come le informazioni di carattere patrimoniale utili per stimare la LGD della perdita attesa. Un po' più costosi e di difficile reperibilità – e attendibilità – sono le informazioni riguardanti la puntualità nei pagamenti e gli andamenti bancari

---

<sup>82</sup> Si rieprirebbe, in questa sede, l'importanza degli indici di CCN e, quindi, della "qualità" della customer base qui discussa per valutazione del proprio merito creditizio da parte dei propri finanziatori o fornitori all'atto della concessione di un finanziamento o di un credito.

delegati per lo più al piano informale (contatti ed amicizie del credit manager o del responsabile della relazione con il cliente).

Fig. 4.17

Fonte: riadattamento da Caselli, 2000, 83.

**La mappa per la valutazione del make or buy informativo**

Area informativa	Make	Buy
Ambiente macroeconomico	Informazione di non facile produzione e comunque non producibile da chi gestisce la relazione con il cliente	Informazioni facilmente acquistabili sul mercato e largamente disponibili
Settore di appartenenza e aree di business dell'impresa	Informazione producibile a livello intuitivo da chi segue la relazione. Informazione producibile all'interno dell'impresa a costi elevati	Informazione acquistabile sul mercato a costi tendenzialmente elevati
Strategie e politiche di mercato dell'impresa	Informazione producibile a livello intuitivo/esperienziale da chi segue la relazione. Informazione producibile all'interno dell'impresa a costi elevati	Informazione acquistabile sul mercato a costi tendenzialmente molto elevati
Struttura economica e finanziaria dell'impresa	Informazione producibile da chi segue la relazione. Informazione di difficile produzione in caso di limitata o incompleta disponibilità dei bilanci	Informazione acquistabile sul mercato a costi contenuti
Andamento del rapporto con il sistema bancario e con gli altri fornitori	Informazione producibile a livello "ufficioso" grazie a contatti con altri fornitori e nel mondo bancario.	Informazione disponibile sul mercato nei limiti propri dei credit bureau e a costi di media entità.
Pregiudizievoli, anagrafica e informazioni sul patrimonio e sulle persone fisiche	Informazione solo in minima parte producibile da chi segue la relazione con l'azienda cliente	Informazione in larga parte necessariamente da acquistare sotto varie forme nel mercato a costi di medio importo

Quindi, diviene importante la scelta del Credit Bureau da cui attingere i dati o le cosiddette "informative commerciali".

Sul mercato vi sono numerosi attori, di seguito elencati:

1. Dun&Bradstreet (fatturato al 2001 di 150 miliardi di lire)<sup>83</sup>
2. Cerved (fatturato al 2001 di 145 miliardi di lire)<sup>84</sup>
3. Lince (fatturato di 70 miliardi di lire al 2001)<sup>85</sup>
4. Crif (fatturato di 60 miliardi di lire al 2001)<sup>86</sup>
5. Dimensione, Sek-Equifax, Honyvem, Novcredit detti "big follower" con un fatturato al 2001 compreso tra i 10 e i 50 miliardi.

<sup>83</sup> [www.dnb.it](http://www.dnb.it) consultato in data 22/01/03.

<sup>84</sup> [www.cerved.com](http://www.cerved.com) consultato in data 25/01/03. Cerved gestisce InfoCamere, società consorziale della Camere di Commercio Italiane.

<sup>85</sup> [www.linceonline.com](http://www.linceonline.com) consultato in data 25/01/03

<sup>86</sup> [www.crif.com](http://www.crif.com) consultato in data 25/01/03. Tale società opera prevalentemente con gli istituti di credito.

Poi vi sono i piccoli operatori che rappresentano numericamente la quota più rilevante del mercato, anche se il loro fatturato raggiunge appena il 20% di quello del settore che al 2001 è di circa 700 miliardi di lire.

Tali piccoli operatori, sovente, non disponendo di mezzi adeguati per il reperimento dei dati necessari per i loro rapporti né tantomeno degli strumenti per il raffinamento e l'elaborazione, si appoggiano alle grandi società di informazioni commerciali, garantendo a queste una rete estesa su tutto il territorio nazionale.

La diffusione dei loro servizi avviene via web previo sottoscrizione di abbonamento (generalmente con scadenza a 12 mesi) e rilascio di una password che permette l'accesso all'area clienti del rispettivo sito internet.

Tali servizi si possono distinguere in due principali categorie:

- Dati grezzi, disponibili all'atto della richiesta
- Rapporti elaborati, evadibili in un tempo che va da un paio d'ore ad 12 giorni lavorativi per quelli personalizzati e ricerche mirate per forniture di elevati importi

Per "Dati grezzi" s'intendono:

1. Pregiudizievoli di Tribunale (avviso d'asta, procedure concorsuali, Interdizioni di firma<sup>87</sup>, ecc.)
2. Pregiudizievoli di Conservatoria (per esempio Ipoteca Giudiziaria, Ipoteca Legale, pignoramento, sequestro conservativo, ecc.)
3. Protesti<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> L'interdizione di firma è conseguenza di una sentenza del tribunale a carico di debitori inadempienti che hanno emesso assegni a vuoto con la quale si decreta il divieto per quest'ultimi di emettere effetti bancari o postali per un periodo stabilito dal giudice (Legge 24/11/81, n. 689 e Legge 15/12/90, n. 386).

<sup>88</sup> Si fa presente che il protesto è un mezzo di controllo e di tutela sempre meno efficace. L'utilizzo degli strumenti di pagamento protestabili è fortemente in ribasso al contrario dei nuovi mezzi di pagamento che però non sono protestabili. Il protesto è, infatti, un atto formale con il quale si constata il mancato pagamento della cambiale o dell'assegno bancario o il rifiuto dell'accettazione della tratta da parte del trattario. Il soggetto protestato subisce il pignoramento dei beni mobili e rimane iscritto nel libro dei

4. Indici F.A.L. fino al 09/03/01<sup>89</sup> (Prefetture)
5. Bilanci on-line in prospetto ottico (prospetto contabile compresi gli allegati di bilancio): l'evasione, per bilanci complessi, è prevista via mail nel giro di poche ore direttamente da InfoCamere (costo € 15/31 a seconda che si richieda il solo prospetto contabile o anche gli allegati)
6. Visure CCIAA ordinarie, storiche o per date on-line ad un costo di € 3/5
7. Ricerche su esponenti ossia le cariche sociali ricoperte da persone fisiche in imprese iscritte in Camera di Commercio (Costo € 0.50/1) sia per le imprese attive che per quelle cessate.
8. Lista soci delle società di capitali (costo € 4/7) con descrizione quote o azioni e l'indicazione dei nomi di tutti i soci o azionisti
9. Lista partecipazioni in società di capitali da parte di persone fisiche o giuridiche (€ 5/8): qui vengono generate videate in cui compare l'importo della quota o delle azioni detenute, i trasferimenti nonché i nomi dei soggetti coinvolti negli stessi.

Le prime tre categorie (pregiudizievoli di Tribunale, conservatoria e protesti) vengono "compattate" in un unico *form* di richiesta: il costo ad inquiry si attesta sui 3/5 euro.

---

protesti per 5 anni. Ad agosto 2000 c'è stata una svolta nella disciplina dei protesti: il debitore può ottenere che venga cancellato il protesto dal registro informatico, a patto che il pagamento del dovuto avvenga entro 12 mesi dalla data della levata dello stesso. Gli strumenti protestabili sono cambiale, assegno bancario e tratta non accettata. Però gli strumenti più diffusi per regolare le transazioni commerciali sono, in ordine d'importanza, Ri.Ba., Rid, Mav, Carta di credito, bonifico e conto corrente postale. In particolar modo la Ri.Ba e il Mav registrano, nel 2002, un aumento di preferenza come strumenti di pagamento del 20% rispetto all'anno precedente. Parallelamente, aumentano del 23% gli insoluti fatti su crediti che dovevano essere regolati con questi strumenti di pagamento, che, appunto, non sono protestabili. Fonte: [www.linconline.com/news/allarmeiprotesti.phtml](http://www.linconline.com/news/allarmeiprotesti.phtml) consultato il 06/02/03.

<sup>89</sup> La Prefettura di ogni provincia italiana fino alla data testè indicata ( per le regioni a statuto autonomo erano responsabili le Giunte delle Regioni) curava la pubblicazione, con cadenza settimanale, del Foglio Annunzi Legali. In esso erano pubblicate, volontariamente o obbligatoriamente, inserzioni amministrative, legali e/o giudiziarie. Gli atti privati o della P.A. acquisivano pubblicità legale Gli atti riguardavano fallimenti, privilegi speciali a fronte di mutui a medio/lungo termine, amministrazioni controllate, concordati preventivi, liquidazioni, nomi degli imprenditori falliti, ecc. Il FAL è stato istituito dalla Legge 30/06/1876 n. 3195. La regolamentazione dello stesso è, invece, disposta nel D.M. 25/05/1895. Mentre sono stati aboliti i FAL dalla Legge 24/11/00 n. 340, art. 1<sup>1</sup>.

Quindi con € 15/20 è possibile, per il credit manager, attingere in tempo reale a banche dati aggiornate quotidianamente (eccezion fatta per le pregiudizievoli ove i ritardi, per certe provincie del sud, possono salire a 2 settimane) ed ottenere sufficienti dati grezzi per principiare il processo di affidamento del clienti con basse esposizioni.

Per necessità di affidamenti di importi medi o medio-alti<sup>90</sup> oppure ove il credit manager non dispone di sufficiente abilità elaborative e valutative, si ricorre alle cosiddette “informazioni commerciali” che sono veri e propri rapporti strutturati.

Il costo è molto variabile ed è in funzione del tempo di evasione nonché del contenuto<sup>91</sup>: rapporti a carattere investigativo sono sicuramente molto più costosi.

Un’informativa commerciale media oscilla tra un minimo di € 12 fino ad € 90.

Il contenuto è variamente strutturato anche se si articola nelle seguenti sezioni:

- Dati anagrafici e legali
- Fondamentali: fatturato nel tempo, addetti, assenza o presenza di pregiudizievoli e protesti sull’impresa, soci ed esponenti a livello nazionale<sup>92</sup>
- Rating/scoring sovente accompagnato da un visualizzazione grafica (barra che scorre o lancetta) ed espresso in caratteri alfanumerici (AAA → CCC con *cut off* ad BB1) o in una scala numerica ( sovente da 1 a 100 o da 100 a 1000)
- Fido (partendo da quello richiesto)
- Visura CCIAA (membri consiglio amministrazione, esponenti/procuratori, unità locali, ecc.)
- Ripartizione del Capitale Sociale

---

<sup>90</sup> Parametro variabili da impresa ad impresa e da settore a settore: € 25.000 di fido per il settore dei minuterie metalliche è un fido elevato, mentre per il settore orafa è il rigiro normale.

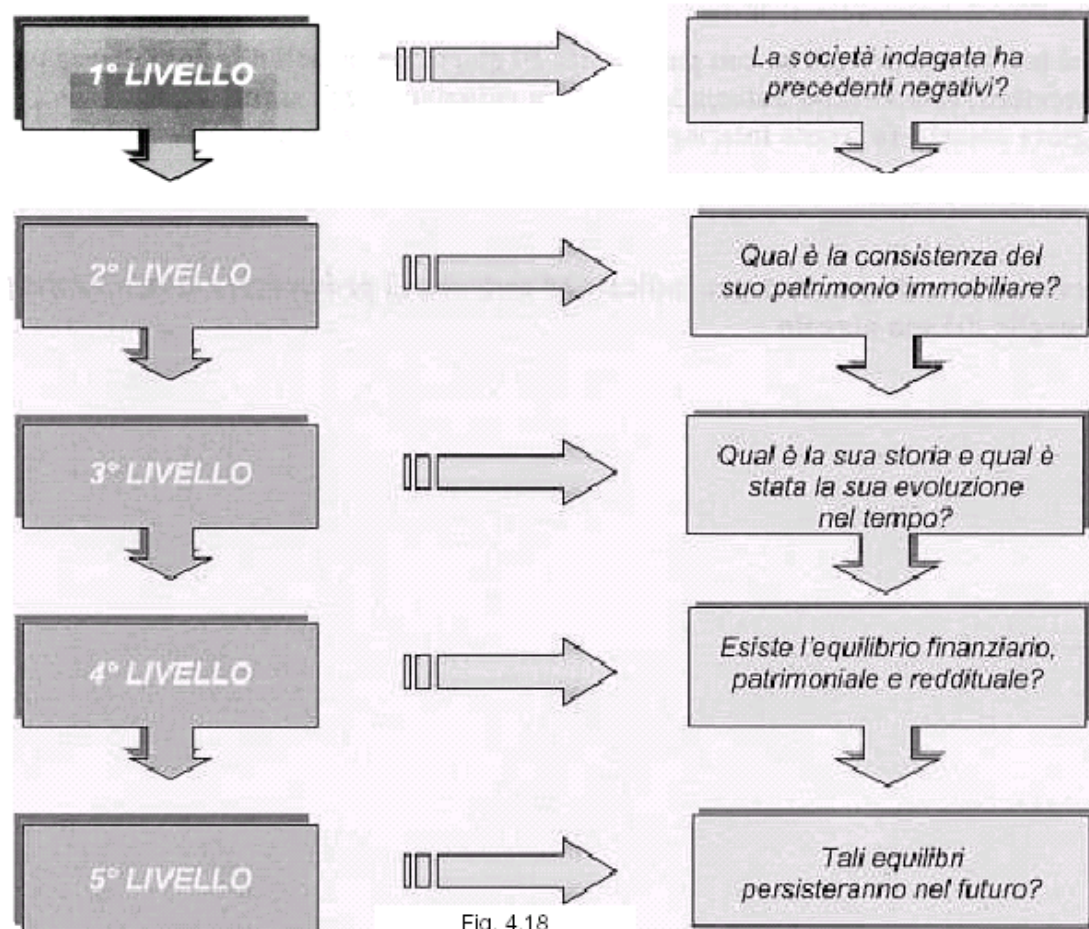
<sup>91</sup> Senza trascurare il fatto che più alti sono gli abbonamenti, minori generalmente sono i prezzi spuntati dall’impresa fruitrice.

<sup>92</sup> Da gennaio 2003 i protesti su assegni o cambiali/tratte vengono “levati” dall’autorità competente previo “aggancio” al codice fiscale del debitore oggetto di protesto: ciò significa che lo storico del Registro Informatico Protesti, per quelli sollevati e non ritirati fino a dicembre 2002, si presta a problematiche di ‘omonimia’, rendendo difficile l’attribuzione di un protesto ad una persona o impresa.

- Interessenze (partecipazioni dei soci e amministratori in altre società di capitali, partecipazione della società in altre società)
- Breve storia dell'impresa e assetto competitivo dei suoi mercati serviti
- Andamento economico-finanziario (analisi di bilancio per indici e flussi, disanima della nota integrativa)
- Pagamenti: abitudini di pagamento e presenza di ritardi
- Principali Fornitori e, ove possibile, dilazioni applicate
- Banche utilizzate e “stime” sui fidi ottenuti e i relativi utilizzi
- Proprietà immobiliari (sempre SVI → Salvo Visura Immobiliare)
- Conclusioni e attribuzione del fido

Un consimile rapporto è evaso generalmente in un intervallo temporale che oscilla dalle poche ore alla settimana. In qualche caso, l'utente si collega al sito internet del proprio fornitore di informazioni commerciali e riesce a scaricarsi subito l'informazione presente in banca dati (se non è più vecchia di 20 giorni) e, dopo poche ore, si vedere arrivare – via posta elettronica - l'aggiornamento.

Le società di informazioni commerciali producono tali rapporti seguendo un processo che viene descritto sommariamente nella Fig. 4.18.



Il loro obiettivo è quello di stilare un rapporto che abbia valenza predittiva, dal momento che quello che importa, ai fini del rischio di credito, è la situazione economico-finanziaria del debitore al momento di onorare l'impegno assunto con il proprio fornitore.

Si esprimono, in questa sede, due ordini di critiche:

- ★ L'indicazione del fido viene fatta prescindendo dallo stato dei rapporti dell'impresa indagata con quella fornitrice/richiedente, dai *pattern* normali di acquisto con la stessa e con altri fornitori, da un calcolo certo dell'esposizioni in essere con gli altri fornitori e con il sistema bancario: ciò fa sì che il credit manager deve limitarsi a rielaborare i dati presenti nei rapporti alla luce delle sue conoscenze magari 'fuse' con quelle del CRM e utilizzando tecnologie dedicate.

- ★ Il rapporto non può avere valenza predittiva visto che il cuore dei dati ivi analizzati prende origine dal bilancio che viene diffuso da Infocamere non prima della fine di luglio dell'anno successivo a quello della chiusura dello stesso<sup>93</sup>. Inoltre, sovente nel rapporto vengono indicati dati “ufficiosi” (puntualità pagamenti) non strutturati e non verificati e, spesso, frutto d'interviste telefoniche.

Vado detto, altresì, che l'asprezza competitiva nel settore dei Credit Bureau spinge le società a specializzarsi sempre di più in precisi settori merceologici<sup>94</sup> o ad investire massicciamente in tecnologie avanzate. Addirittura, i leaders di tale mercato consentono, attraverso un collegamento ASP, di interagire il sistema contabile (per esempio SAP™) dell'impresa cliente con le proprie banche dati su Extranet in ambiente AS400. Ciò consente all'impresa cliente di integrare le suite e di evitare al fruitore finale “manualità” assai pericolose trattandosi di servizi a pagamento il cui ordine equivale all'addebito in conto abbonamento.

D&B, Lince e Honyvem stanno stringendo patti/convezioni con i maggiori istituti di credito per avere segnalazioni – nel limite della legge sulla privacy e del segreto bancario – di “passaggi a sofferenza” o di “sforamenti di fido conclamato” fornendo l'intercetta della filiale e il nome della società correntista. Inoltre, le stesse stanno proponendo contratti di abbonamento gratuiti a fronte della disponibilità dei loro clienti di trasmettere mensilmente le risultanze contabili dei ritardi nei pagamenti e delle perdite sui loro rispettivi clienti. Lo strumento usato è sovente sottoforma di files di interscambio dati o direttamente sul web con trasmissione dedicata. È evidente che l'incrocio di tali risultanze contabili di società importanti con elevati fatturati e ad alta numerosità di clienti consente stime, attraverso sistemi di DataMining, di estrapolare previsioni di andamenti sia in termini di DSO che di perdite su crediti a livello di singolo debitore.

---

<sup>93</sup> Per esempio, fino a giugno 2003 sono ancora/solamente disponibili i bilanci del 2001!

<sup>94</sup> Per esempio, Bubba di Firenze è specializzata nel settore del retail abbigliamento; Federpol nel retail orologerie/gioiellerie, ecc.

Altre volte, si ricorre, per quelli “ufficiosi”, alla condivisioni di dati da parte dei membri della stessa associazione di categoria: ANCIC e UNIREC<sup>95</sup>. Si stanno costituendo, in questo senso, consorzi tra i membri di queste associazioni per l’incrocio di dati su stanze di compensazione via web, dalle quale gli aderenti generano flussi settimanali di dati sia in *inbound* che *outbound*.

Questa è forse l’ultima frontiera del settore assieme all’affinamento delle tecnologie, non ultima quella delle reti neurali<sup>96</sup>.

#### § 4.7 Conclusioni.

La logica del portafoglio, analizzata nel presente, capitolo prevede che possa essere accettato un cliente con un profilo di rischio attuale elevato purchè, attraverso manovre di portafoglio di diversificazione e frazionamento, si riesca a “controbilanciare” tale aumentato rischio. Detta logica non sembra, poi, così distante dalla logica che sottende l’approccio relazionale, ove si può accettare di concludere una transazione non profittevole per l’impresa in vista, comunque, di un flusso di interazioni decisamente migliori, eventualmente compensando, ora, con transazioni migliori con altri clienti. Infatti, anche la gestione del rischio nella logica del portafoglio, consente di spostare il focus della gestione del rischio dalla singola transazione ad una dimensione più vasta che può essere quella del ciclo di vita del cliente e/o dell’insieme delle transazioni che l’impresa effettua con la propria clientela nel periodo considerato.

Nel Capitolo appena concluso, sulla scia dei contributi dei precedenti Capitoli, si è definitivamente chiarito che la triplice dimensionalità di una gestione del rischio di credito pro-attiva: la Fig. 4.19 sintetizza quanto finora esposto in merito.

Va da sé che la direttrice della gestione del rischio da un punto di visto del portafoglio per le imprese potrà essere, per il momento, solo a livello intuitivo e congiunturale: la strutturazione in modelli mutuati dall’ambito bancario costituirebbe una “camicia di forza” alle spinte del marketing/commerciale.

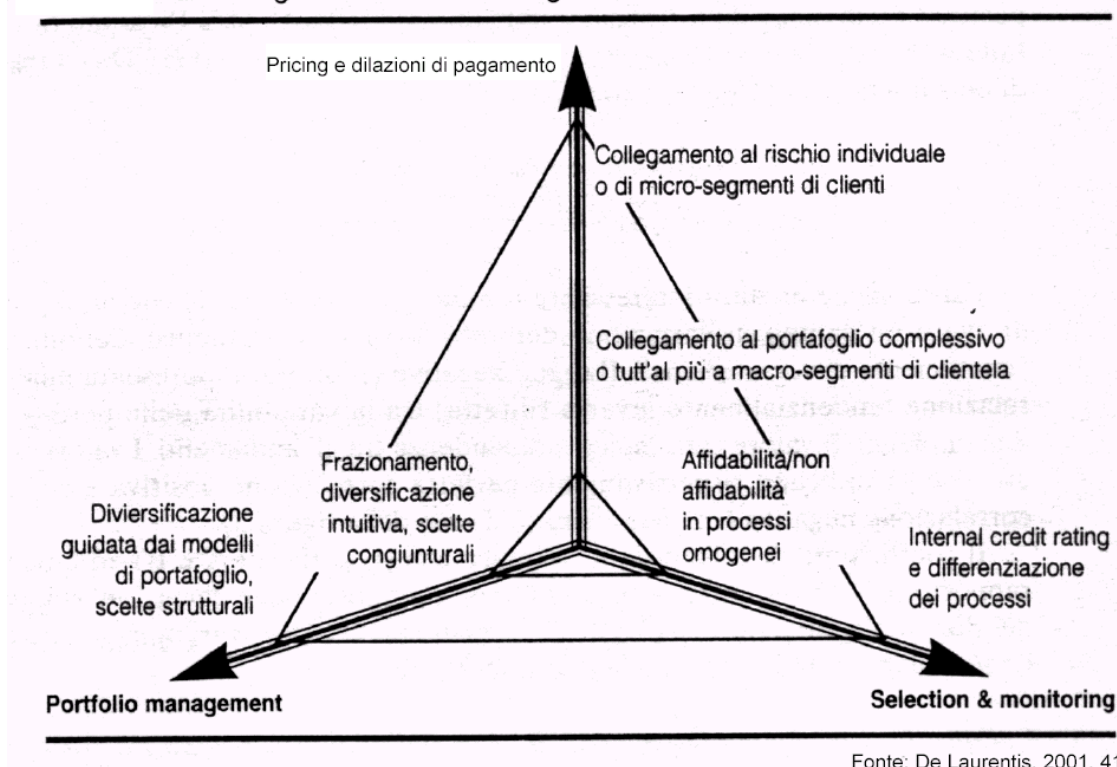
---

<sup>95</sup> L’associazione che riunisce le società di informativa commerciale è l’ANCIC il cui sito è [www.ancic.it](http://www.ancic.it) consultato in data 25/01/02. A livello europeo, poi, la stessa confluisce nella FEBIS ([www.febis.org](http://www.febis.org)) L’associazione di categoria delle società di recupero crediti è l’UNIREC (nata nel 1999 con sede a Roma) il cui sito è [www.fita.it/unirec](http://www.fita.it/unirec) consultato in data 25/01/02.

<sup>96</sup> Cfr. Quarto Capitolo.

Nella direttrice denominata “*Selection&Monitoring*” si ricorre, per le imprese commerciali, anche agli strumenti classici del marketing quali segmentazione/profilazione, campagne *ad hoc*, ecc.

Fig. 4.19. - Le tre logiche fondamentali di gestione del rischio di credito



Infine, si fa presente che non è possibile agire congiuntamente sulle tre direttrici testè indicate al fine di un miglioramento della qualità della clientela e, quindi, di un abbassamento del rischio di credito e di aumento dell'incrementalità dei cash-flows nel tempo: vi sono dei “*trade-offs*” tra ciascuna direttrice e le altre. Non è possibile ottenere un pricing ancorato al valore “del e per il cliente”, una rigorosa ‘accettazione’ dei soli clienti ad alta ‘*Equity* integrata’ e a basso rischio attuale e prospettico e, al contempo, ridurre il rischio a livello di portafoglio crediti.

Gli odierni scenari ipercompetitivi non consentono la massimizzazione – nell’ottica impresa – contemporaneamente lungo tutte e tre le direttrici: basti pensare a quanta libertà abbia, oggi, un’impresa – del B2B – nel fissare i prezzi dei propri prodotti e servizi oppure la possibilità di un ‘estrema mobilità’ dei clienti ovvero l’illimitata possibilità di “*purge*” di quelli a bassa *Equity* integrata/alto rischio; vi sono

considerazioni di opportunità commerciale, di posizionamento competitivo, di riproducibilità degli “*intangible assets*” che prescindono da una semplice logica “accetto/non accetto” su considerazioni di ordine meramente quantitativo.