



Roberto Romiti, Valerio Galassi

# IL TELEPRESSING IN BANCA

Professionalità ed efficacia nella gestione  
telefonica dei crediti deteriorati

Con il contributo di Valeria Borrello

CON  
TELEFONATE  
REALI,  
ANONIMIZZATE  
E COMMENTATE,  
A FAMIGLIE  
ED IMPRESE



MANUALI/FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Roberto Romiti, Valerio Galassi**

# **IL TELEPRESSING IN BANCA**

**Professionalità ed efficacia nella gestione  
telefonica dei crediti deteriorati**

Con il contributo di Valeria Borrello

**FrancoAngeli**

Le illustrazioni di tutte le telefonate ad aziende e privati sono state realizzate da Alfio Leotta, in arte Fleo, collaboratore di Studio Romiti.  
Le illustrazioni della copertina e delle telefonate in outsourcing sono state realizzate da Valeria Borrello.

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Un'intervista a Roberto Romiti</b>	pag.	7
Perché questo libro?	»	7
<b>Introduzione</b> , di <i>Valerio Galassi</i>	»	11
<b>Riflessioni</b> , di <i>Valeria Borrello</i>	»	23
1. La caccia al topo	»	23
2. La ricetta della “barretta energizzante” per le casse della nostra banca	»	24
3. La comunicazione: l'insaporitore di pietanze	»	25
4. La riflessione conclusiva	»	30
 <b>Prima parte - Privati famiglie</b> Le telefonate reali anonimizzate e commentate da Roberto Romiti e da Valerio Galassi		
<b>Telefonate commentate</b>	»	33
PR1) Cercasi invano lavoro (l'ennesima storia della coperta corta!)	»	33
PR2) La lunga storia del profugo fiumano	»	39
PR3) Aspettando papà (Natale?!)	»	44

PR4) Cassa integrazione a tutti ma a lui no: ricca mancia a chi ci spiega perché...	pag.	47
PR5) Non c'è trippa per gatti!	»	52
PR6) Gioia di nome, dolori di fatto	»	57
PR7) Figlio e marito all'estero (con un tempaccio...!!)	»	63
PR8) La colpa di tutto? L'agenzia delle entrate!	»	69

### **Seconda parte - Aziende**

Le telefonate reali anonimizzate e commentate  
da Roberto Romiti e da Valerio Galassi

AZ1) In vista due milioni di euro (di fatturato o di chiacchiere?)	»	81
AZ2) Una panetteria ad orario ridotto	»	89
AZ3) Il dilemma del fotografo: fatturo o non fatturo?	»	94
AZ4) La calda estate del produttore di gelati	»	101
AZ5) Sorpresa: un assegno torna protestato, piove sempre sul bagnato!	»	108
AZ6) Il Dr. Rossi non c'è più!	»	115

**In conclusione: la morale della favola...** » 121

**Come passare dalla parte della ragione a quella del torto!  
(Quando l'outsourcing si rivela disastroso: in che mani ci siamo affidati?!)** » 126

**Biografie autori** » 133

---

# Un'intervista a Roberto Romiti

## Perché questo libro?

*D: Allora, Dr. Romiti, come risponde a questa domanda: perché questo libro? A chi serve? Con quali obiettivi? Quali sono i problemi che affronta?*

R: Cominciamo dal fondo: intendiamo occuparci del problema più antico e tradizionale per una banca, quello di riportare a casa, alla fine della fiera, i soldi prestati, possibilmente comprensivi di capitale ed interessi!

*D: Beh, capisco, con la crisi generale è divenuto sempre più allarmante il dilagare delle posizioni in difficoltà...*

R: Diciamo che la crisi ha accentuato un fenomeno, quello del credito deteriorato che, sia pure in misura minore, è sempre esistito, un po' per ragioni fisiologiche un po' perché in banca ci si è tradizionalmente concentrati, anche sotto l'aspetto formativo, più sul momento iniziale dell'erogazione del credito od al massimo del rinnovo annuale (quindi analisi professionale di bilanci e situazioni patrimoniali) che non sulla gestione day-by-day dei vari rapporti affidati.

*D: Non ho capito, Lei vorrebbe quindi sostenere che i corsi di analisi finanziaria e dintorni non servono?*

R: Non diciamo eresie! Io intendo unicamente sostenere che, da solo, il corso fidi concentrato sul momento iniziale della delibera (approvo o re-

spingo la richiesta di affidamento), pur essendo con tutta evidenza assolutamente fondamentale, non è di per sé sufficiente a garantire un accettabile contenimento dell'elemento rischio. L'esperienza pratica dimostra infatti che una buona aliquota di crediti finiti in contenzioso non sono stati in realtà male erogati, bensì semplicemente mal gestiti; in particolare il loro seguito si è rivelato nei fatti superficiale, discontinuo, disattento. Spesso sono avvenuti, strada facendo, fatti nuovi che hanno fundamentalmente alterato le prospettive di rischio della relazione senza che ci se ne accorgesse con l'auspicabile tempestività, ovviamente con tutte le inevitabili conseguenze negative del caso!

*D: In base a quali esperienze Lei ci sta dicendo questo?*

R: Le rispondo subito! Deve sapere al riguardo che nel corso delle innumerevoli edizioni tenute in tanti anni dei nostri interventi formativi di Telepressing comprendenti telefonate reali a clientela bancaria (sia aziende che privati) rimasta arretrata nei pagamenti di rate di mutui e finanziamenti, sconfinata nei conti correnti, con saldi inchiodati da tempo, e via dicendo, è capitato di imbatterci in correntisti privati che avevano perso il posto di lavoro da parecchi mesi, ovviamente sul conto non affluiva più lo stipendio, ma nessuno ne sapeva niente...

*D: E cosa ci si può fare in questi casi? d'altronde se il cliente è rimasto disoccupato...*

R: Come sarebbe a dire cosa si può fare? Certamente il lavoro non glielo possiamo trovare noi, però intanto possiamo informarci su cosa sta facendo per procurarselo e, perché no, fornirgli anche una lista delle tante società di lavoro temporaneo cui farebbe bene a rivolgersi... E poi, siamo proprio sicuri che abbia davvero perso il lavoro o magari invece abbia semplicemente dirottato su altra banca il versamento mensile dello stipendio lasciandoci il chiodo o, se preferite l'espressione, con il cerino in mano?

*D: E come si fa ad accertarlo?*

R: E qui sta il problema e direi l'essenza dei nostri corsi di TELEPRESSING: il bancario medio deve imparare a indagare, con discrezione ma anche con tenacia, richiedendo al cliente, senza assurdi timori o perplessità, tutte le informazioni utili per scegliere ed attuare la miglior strategia di recupero, senonché all'atto pratico, e sempre parlando in termini generali, finisce troppo spesso per aver paura a far troppe domande, teme di risultare alla lunga indiscreto, ficcanaso, impiccione, arriva perfino ad inventarsi problemi di privacy...

*D: Beh, in effetti bisogna tener conto anche di questi aspetti...*

R: Mi ascolti bene, giovanotto, sono d'accordissimo con Lei che le leggi, anche se discutibili ed intrise di assurdità burocratiche come quella sulla privacy, vadano sempre rispettate, se non altro a scanso di guai, ma qui la privacy non c'entra assolutamente niente: non stiamo certo fornendo notizie riservate su una persona ad altri soggetti che non hanno titolo per accedervi, stiamo soltanto chiedendo allo stesso interessato alcuni aggiornamenti sulla sua posizione, semplicemente al sacrosanto scopo di perseguire una più che legittima salvaguardia del nostro credito.

*D: D'accordo, però, scusi, chi ci dice che le informazioni così raccolte siano poi veritiere?*

R: In effetti capita spesso che il giovane bancario, di fronte al debitore scalfato e smalzato, tenda a bere le panzane propinatagli, e ciò non solo per inesperienza ma anche perché nessuno l'ha mai addestrato opportunamente a porre in atto tutte quelle controdomande di verifica delle sue affermazioni, e soprattutto delle sue promesse (spesso da marinaio...), tipiche del debitore disperatamente in cerca di respiro.

*D: E se il debitore si rivela né sincero né bugiardo, nel senso che proprio non ci vuole manco rispondere?*

R: Può accadere, d'altronde non si possono fare miracoli, nemmeno in questo campo. Certo che se il cliente addirittura si rifiuta di raggiungerci sulla sua situazione attuale, senza neppure tentare di inventarsi qualche frottola credibile, direi proprio che la prospettiva di recupero amichevole è davvero inconsistente e tanto vale allora, a mio modesto avviso, pensare senza troppi indugi a ricorrere alle vie legali, quando beninteso sussistono le condizioni per farlo...

*D: Comunque deve ammettere che non è un lavoro facile: da un lato, posso immaginare, occorre intrattenere il cliente con la dovuta cortesia e sensibilità (è pur sempre una banca che chiama...), e ciò – direi – anche per non pregiudicare il rapporto in un possibile domani in cui il cliente sia uscito dalla crisi; dall'altro lato bisognerà peraltro usare la dovuta fermezza per evitare che il debitore prenda sottogamba l'obbligo di restituirci la somma dovuta...*

R: Sono pienamente d'accordo: si tratta in effetti di percorrere con attenzione una stretta e scoscesa strada di montagna: da un lato il burrone delle perdite su crediti, dall'altro la roccia sporgente della perdita del rapporto!

*D: Quindi Lei afferma in sostanza che sarebbe opportuno dedicare maggior tempo ed attenzione a questo genere di clientela diciamo così traballante, proprio ad evitare che per semplice ignavia o trascuratezza si finisca poi per*

*ritrovarci alle prese con un peso eccessivo del credito deteriorato sul conto economico della banca, oggi come oggi assai meno brillante di una volta...*

R: Certamente, però attenzione, qui non c'è di mezzo solo l'efficacia del gestore del rapporto affidato, intesa in termini di sua capacità a convincere il cliente a riportarci i soldi! Direi al riguardo che è molto, molto importante anche la sua efficienza, intendendo con tale termine l'entità di tempo e di fatica che a tal fine ha dovuto dedicare ad un cliente spesso marginale, magari a danno dell'attenzione riservata a rapporti ben più redditizi e consistenti.

*D: In chiave teorica mi sembra francamente tutto giusto e condivisibile, però all'atto pratico non è un po' pretendere, scusi, la botte piena e la moglie ubriaca? A mio avviso i casi nella realtà sono due: o ci si dedica prioritariamente ai rapporti traballanti al fine di evitare troppo contenzioso o ci si concentra invece sullo sviluppo commerciale del business con le fasce più pregiate di clientela. Fare l'una e l'altra cosa sarà un po' difficile, non crede?*

R: Questo, mi perdoni, non è affatto vero: qui si tratta semplicemente di migliorare le nostre capacità relazionali, arrivando a convincere il debitore – al limite con uno, massimo due contatti più professionali ed efficaci anziché con una serie infinita di tentativi inconcludenti – a darsi da fare concretamente per onorare i suoi impegni nei nostri confronti...

*D: Sembra facile...*

R: Certo che non è facile, ma proprio per questo bisogna ricorrere all'aiuto ed all'esperienza di chi è più qualificato in materia, evitando di mandare allo sbaraglio a far telefonate di recupero, sicuramente delicate, il neo-assunto da pochi mesi in banca, senza neppure fargli fare un adeguato corso specialistico! Quanto meno facciamogli leggere con attenzione, e comunque consultandolo all'occorrenza, questo nostro manuale, zeppo di casi reali, anonimizzati e debitamente commentati a fini didattici.

*D: Buona lettura, dunque, ai nostri lettori?*

R: Certamente, buona lettura, ma anche buona fortuna nel riportare a casa i soldi, primo presupposto per la salute finanziaria della banca!

---

# Introduzione

di *Valerio Galassi*

Grande cosa il baratto.

Scambio casa con mezzo di trasporto, offro cibo per medicinali, una bellissima giacca per lussuose scarpe di vernice...

Peccato, peccato che il tutto risalga a secoli fa o, attualmente, sia in uso presso civiltà un pelino diverse dalla nostra.

Tutto, ma proprio tutto, oggi viene regolato da un solo tipo di scambio: denaro contro beni e servizi.

Il denaro... strano bene; certamente il più fungibile sul mercato, ma anche il più ricercato, il più trattato, spesso fine a se stesso, il denaro per il denaro, per il semplice e spesso smodato accumulo, una sorta di "Roba" di verghiana memoria. Il più delle volte, fortunatamente, finalizzato all'acquisto di specifici beni o servizi.

Certamente il concetto di economia stessa è riferito alla soddisfazione di bisogni in ipotesi di limitati mezzi finanziari. In caso di mezzi illimitati, non sarebbe nemmeno esistita la scienza economica.

Quindi, possiamo tranquillamente affermare che il denaro è il motore dell'economia, sia come fine ultimo dell'attività svolta dalle aziende per generare i mezzi liquidi per pagare gli strumenti della produzione (compreso ovviamente il lavoro dell'uomo), sia per remunerare il capitale degli azionisti, visto più come dividendo che come speculazione.

In un mondo ideale, ognuno acquisterebbe solo ciò che la liquidità disponibile gli può consentire; in un mondo ideale le aziende dovrebbero

avere un equilibrio tra tempi di incasso e pagamenti, gli investimenti produttivi effettuati con il cash flow generato dall'attività di impresa, che dovrebbe provvedere appunto anche al pagamento di stipendi, imposte, dividendi ecc.

Purtroppo il mondo non è ideale e solo una minima percentuale di soggetti economici e famiglie possono permettersi di soddisfare i propri bisogni o di portare avanti un'impresa in situazione di completa autosufficienza finanziaria.

Veniamo pertanto a noi.

Raccogliere pubblico risparmio e finanziare il sistema produttivo, percepando per entrambe le attività il giusto compenso per la remunerazione dell'attività svolta da una parte, e per la remunerazione del rischio dall'altra: questi i basilari e non banali principi dell'operare bancario che mi venivano insegnati alla facoltà di Economia a Bologna negli ormai lontani anni '80.

Sono trascorsi oltre 30 anni da allora e il sistema bancario posso dire di averlo conosciuto in modo approfondito, avendo avuto l'opportunità di lavorare in una decina di Istituti diversi, alcuni di livello nazionale ed internazionale, altri di livello interregionale. Ma soprattutto ho avuto la fortuna di operare sia in Rete che in Direzione, che equivale a dire di aver svolto attività completamente diverse, tanto diverse da sembrare a volte addirittura in antitesi tra loro.

L'argomento meriterebbe una penna certamente di diverso spessore rispetto alla scrivente, che si limiterà a fare leggere considerazioni sulla cosa, se non altro per aver prestato onorato servizio per tanto tempo all'interno del cosiddetto "sistema".

Come tante invenzioni, anche la banca, creata per il raggiungimento (anche) del bene comune (spesso più degli azionisti), per colmare quel gap a cui abbiamo accennato tra bisogni e tempi necessari per poterli soddisfare, ha purtroppo creato mali impensabili solo una decina di anni fa: crisi mondiali e tracolli finanziari che si sono poi trasformati in collassi economici, causando drammi umani e sociali di enorme portata.

Tutto per quella famosa ricerca del denaro fine a se stessa, per il grande accumulo, per la creazione di ricchezza con formule spregiudicate, passando sopra il cadavere del mercato sano, quello che deve generare benessere e vero valore aggiunto per tutti coloro che partecipano al "villaggio produttivo".

La storia, da che mondo è mondo, si divide in due grandi periodi: il prima e il dopo Cristo. Allo stesso modo, nel mondo della finanza e dell'economia, possiamo dividere la storia in prima e dopo Lehman! Proprio così, sembra una battuta, ma il 2007 ha segnato uno spartiacque epocale che, a mio modesto parere, segnerà il mondo di nostro interesse per un lungo fu-

turo. Ciò perché quanto avvenuto in seguito al fallimento della banca d'affari e al quasi concomitante problema dei subprime americani, non ha causato una crisi (come tante nel corso dell'ultimo secolo), bensì uno stravolgimento nel modo di pensare, concepire e trattare la materia economico-finanziaria. E non credo che si tornerà indietro.

Come tutte le rivoluzioni, il dopo Lehman saprà farsi apprezzare almeno per alcuni fondamentali cambiamenti nella società e, per ciò che maggiormente riguarda la nostra materia, per una finalmente sana e consapevole attività svolta dalle banche. Ciò anche perché il consumatore bancario ha finalmente capito il concetto fondamentale che lega il prezzo (o il rendimento) al rischio sottostante. Anche i risparmiatori una volta assolutamente sprovveduti ed ignari hanno oggi ben chiaro perché certi bond hanno rendimenti a due cifre e, a differenza di dieci anni fa, ne stanno alla larga!

Quello che ci interessa è focalizzare l'attenzione sui problemi causati dalla crisi, in particolare dalla difficoltà per i soggetti (privati ed aziende) affidati dal Sistema nel restituire capitale e interessi sui fidi.

La cosa buffa, se non fosse tragica, è che la crisi profonda in cui si trova il Sistema, è stata creata proprio dal Sistema stesso.

Tant'è vero, che piuttosto che investire in attività produttive, o in attività immobiliari tramite il finanziamento di abitazioni alle famiglie, le banche preferiscono ormai investire buona parte dei propri asset in titoli di stato sovrani, preferibilmente europei, limitandosi a lucrare il differenziale tra costo limitato della raccolta e rendimento dei titoli acquistati.

Problemi come rischio di credito e assorbimento di capitale vengono bypassati, con buona pace delle varie Basilee che altro non hanno fatto che codificare ciò che dovrebbe essere chiaro a chi amministra un'Istituzione Finanziaria con la prudenza e l'attenzione del "buon padre di famiglia", figura nemmeno tanto retorica se prevista anche nel nostro Codice Civile...

Vale la pena di ricordare che veniamo da un periodo caratterizzato da ampia disponibilità di credito da parte delle banche.

Le aziende, fino ai primi anni 2000, venivano iperaffidate dal Sistema. C'era una sorta di gara tra Istituti per concedere linee di credito più che abbondanti rispetto alle reali esigenze dei clienti i quali, se godevano di uno standing non ottimo, ma solo accettabile, non rilasciavano garanzie né reali né tanto meno personali. Ricordo benissimo il periodo in cui le banche e le società di parabancario facevano a gara per scalare le classifiche: in termini di volumi, raccolta e impieghi nel caso di banche, turnover nel factoring e contratti nel leasing.

Le condizioni poi... chi non ricorda il portafoglio con spread allo 0,50%, le operazioni "di fine anno", quelle per fare vetrina insomma, a soli 10-20 centesimi di margine per le banche?

Il tutto poi a costo zero, visto che le aziende affidate 2-3 volte il reale fabbisogno non pagavano alcuna commissione sull'affidamento richiesto (anzi, a volte concesso su iniziativa stessa della banca che si presentava in azienda con i fidi già deliberati, così... senza avere neppure ricevuto la richiesta!! Attività di sviluppo aggressiva veniva definita...).

Sul fronte “privati” invece, abbiamo ancora ben presente il periodo dei mutui casa a condizioni fantastiche per il cliente.

Tassi fissi, variabili, misti, variabili per i primi anni con opzione di swap dopo tre anni, con cap, floor ecc., ma sempre ad una condizione: spread a cavallo dell'1% o poco più o, a volte, addirittura poco meno. Ovviamente con durate anche ventennali e con percentuali di finanziamento fino al 100% (e oltre!) del valore di perizia, sulla cui congruità ci sarebbe pure spesso da discutere...

Ricordo una mattina del 2009, quando ad una nota trasmissione del mattino intervenne un alto dirigente di un “primario” gruppo bancario, che pubblicizzava le caratteristiche dei propri mutui, per i quali aveva ricevuto dall'Unione Consumatori la palma di migliore sul mercato...! (quando i clienti dicono che hai non buone condizioni, ma le migliori, preoccupati sempre!!!).

I tassi concessi da quella banca erano frutto di operazioni finanziarie con sottostanti swap ed opzioni, che permisero all'Istituto di raddoppiare gli obiettivi di budget.

Al peggiorare della crisi, i mutui furono praticamente bloccati dalla Direzione e gli spread triplicati, ma la stalla fu chiusa a buoi già fuggiti e non solo per quella banca, ma per l'intero sistema.

Oggi quel Gruppo Bancario versa in condizioni che sarà meglio non rammentare...

Altra tragedia per i privati è stato il diffondersi del “virus” rateale per i beni di consumo.

Tutti sono stati dotati di carte di credito, molto spesso anche “revolving”, in grado di rateizzare appunto i vari acquisti.

E pagare con un pezzo di plastica, si sa, psicologicamente aiuta molto... battere un codice pin per 1000 euro o estrarre dal portafoglio dieci banconote da 100... fa la sua differenza a livello emotivo, o no?

Tutti i commercianti, dalle auto agli elettrodomestici, dai tappeti ai viaggi esotici, erano pronti a finanziare a piene mani, avendo ovviamente alle spalle le varie società di credito al consumo.

Tutto bene, benessere diffuso, investimenti da parte delle imprese, liquidità abbondante sul Sistema, “forbice raccolta-impieghi” che rasantava in taluni casi i 10 punti percentuali. Fantastico! Bilanci delle banche da fare invidia, dividendi eccellenti agli azionisti, titoli in borsa alle stelle e stock option sontuose ai top manager per la loro (miope) strategia.

Va da se che il popolo si è fatto prendere la mano, gaudemus igitur!

Le famiglie si sono trovate indebitate ben oltre la propria capacità di reddito disponibile, ma in compenso hanno le case piene di oggetti tante volte inutili o, quanto meno, superflui.

Se a questa ubriacatura ha seguito poi la perdita del posto di lavoro, la mobilità o cassa integrazione... il disastro è compiuto! Ed è ciò che è realmente accaduto.

La situazione è oggi un po' cambiata: le banche sono diventate, diciamo così, molto molto prudenti nella concessione del credito, ovviamente a tutela dei risparmiatori e anche, un poco, dei propri azionisti che hanno visto crollare i corsi azionari del 60-70% in breve periodo.

Tutto ciò premesso, veniamo a noi, cercando di approfondire un po' meglio quali stravolgimenti tutto questo ha comportato nella quotidianità bancaria, soprattutto nel mondo di chi si occupa di impieghi.

Di certo la situazione ha inciso profondamente almeno su due aspetti: il prezzo dell'uso del denaro (definizione dell'esimio mio Prof. Capodaglio di micro economia) e la rigidità, o meglio la maggiore attenzione da parte delle banche all'erogazione dei finanziamenti, di qualsivoglia natura tecnica ma, a maggior ragione se si parla di medio lungo termine. E così è stato; le D.G. delle Banche hanno investito parecchio nella formazione tecnica degli addetti fidi, ribadendo quei fondamentali basati sull'analisi dei bilanci (non solo in termini di utile o perdita evidentemente), sul coinvolgimento dell'imprenditore in caso di investimenti a medio lungo, nonché all'acquisizione delle dovute garanzie accessorie qualora esistano gli estremi. Se Dio vuole sono finiti i tempi in cui dalla lettura delle Centrali Rischi emergeva costantemente una situazione di sovraffidamento rispetto ai reali utilizzi delle aziende. L'introduzione infatti della Commissione sull'Affidamento (utilizzato per non utilizzato), ha imposto anche agli imprenditori di richiedere il giusto supporto rapportato alla situazione aziendale, alle reali necessità finanziarie.

Possiamo certamente affermare quindi, che negli ultimi anni il mercato del credito si è assolutamente morigerato rispetto al passato e gli imprenditori vengono affidati molto di più sul merito creditizio, pagando uno spread parametrato al proprio rating.

Fino qui tutto bene, uno dei pochi aspetti positivi che ha comportato questa maledetta crisi, chiamiamola così per brevità.

Il problema si pone però sempre, come in passato, sulla gestione corrente dei rapporti affidati. Sottolineiamo che ci riferiamo non alle grandi imprese, alle multinazionali, bensì alle PMI, che in Italia come noto costituiscono l'asse portante della nostra economia, che esprimono appieno il concetto di imprenditore e di genialità ma che, ahimè, sono le più esposte ai venti del mercato.

Credit crunch? Chiamatelo come vi pare, ma ottenere credito oggi è diventata una vera impresa, anche se ABI e singoli Istituti spesso dichiarano di aver incrementato gli affidamenti. Forse sull'anno precedente, certamente non sul prima di Lehman!!!!

È da dire però che almeno una parte della raccolta viene ancora destinata a fini più nobili, o quantomeno più istituzionali, quei fini per i quali tanti secoli fa qualcuno inventò la banca moderna: sostenere il sistema produttivo e supportare le famiglie nel soddisfacimento dei propri bisogni.

Allora, da sempre attente al rischio di credito, oggi le banche sono davvero chirurgiche nel concedere gli affidamenti, con richiesta di garanzie diciamo "più che congrue" e molto spesso, a nostro modesto parere, a dare buona pace alla coscienza del deliberante.

Le garanzie, come tutti sappiamo, sono condizione necessaria ma non sufficiente alla concessione degli affidamenti, giusto?

Un soggetto deve essere affidato se la sua capacità di produrre reddito è in grado, sulla base dei dati raccolti e su quelli previsionali entro certi limiti, di rimborsare capitale e interessi secondo i tempi e le modalità previste contrattualmente.

Benissimo, corretto.

Fatto sta che accade ormai come regola che fidi concessi secondo tutti i crismi, con precise analisi di bilancio ed acquisizione di congrue (almeno in quel momento) garanzie, si deteriorano lentamente, in modo silente, fino a diventare problematici prima e sofferenze poi.

Va beh, tanto abbiamo le garanzie!!

Ma quali garanzie? Forse l'immobile valutato qualche anno prima un buon 30-40% in più del suo valore attuale di mercato? O forse fidejussioni ottenute da parte di persone fisiche diventate quasi per magia nullatenti?

Il problema molto spesso non sta infatti nella capacità o buona fede del deliberante, bensì nella trascuratezza di chi quel rapporto doveva seguire.

Dispiace dirlo, ma è proprio così. Ma la cosa è comprensibile, se conosciamo lo schema mentale dell'homo bancarius medio.

Un titolare, un gestore, colui che dovrebbe seguire il rapporto insomma, ha un contatto con un soggetto economico valutato quasi sempre da terzi, quindi non si sente coinvolto più di tanto nemmeno a livello emotivo con quella persona o quell'azienda. La famosa firma sulla delibera, insomma, non l'ha messa lui!

Il gestore del rapporto gestisce una delibera solitamente presa da altri Organi Deliberanti, magari anni prima, sulla base di dati storici; la sua responsabilità si limita al rinnovo dei fidi, sempre sulla base di dati "vecchi", quando va bene, almeno di alcuni mesi.

Un gestore, se il rapporto scorre regolare (o almeno così sembra), contattata di sua iniziativa il cliente azienda non più di 2-3 volte all'anno e, se va bene, lo visita di persona anche solo una volta all'anno!

In fondo, se tutto va bene, perché andare a rischiare di ricevere lamentele sui tassi, sulle inefficienze, sui tempi decisionali biblici della banca ecc.?

Oppure, se le rate del mutuo casa sono in regola, perché perdere tempo con il privato facendo inutili telefonate?

Il problema vero, grande, comune alle piccole come alle grandi banche, sta nel fatto che l'homo bancarius tende solitamente a nascondersi, a non cercarsi problemi, a evitare il confronto con il cliente; quello che sembra andare bene, che invia quotidianamente il portafoglio senza insoluti è inutile intervistarlo, mentre quello che manifesta alcuni scricchiolii è certamente fonte di stress e grattacapi.

E qui casca l'asino!

L'ideale sarebbe ovviamente muoversi in anticipo, quando tutto fila liscio, quando i bilanci per il rinnovo del fido non manifestano tensioni, quando il portafoglio "gira" senza incagli, quando il conto è elastico ecc. ma sarebbe chiedere troppo, sarebbe un'evoluzione utopistica per l'homo bancarius tradizionale, anche per il più scrupoloso ed attaccato ai colori aziendali.

Quando però ci sono motivi per ipotizzare un peggioramento della situazione, diventa obbligatorio intervenire per tempo, molto ma molto prima che sia richiesto l'intervento dei "gendarmi" della banca, i colleghi del Legale!!

A quel punto non si parla più di comunicazione, ma di abilità tecniche, giocate sul filo del codice civile o penale.

La crisi qualche volta si manifesta improvvisa, a volte a seguito di comportamenti fraudolenti da parte di imprenditori e privati che mettono a punto sofisticati sistemi di elusione sui controlli per poi risultare improvvisamente insolventi, riuscendo a mettere al sicuro i propri beni rendendoli non aggredibili.

Di regola però la maggior parte dei dissesti aziendali e delle crisi finanziarie delle persone fisiche cominciano con piccoli segnali, con piccole anomalie che possono anche passare inosservate al gestore superficiale, disattento o solo troppo ottimista.

Di certo alla base di situazioni deterioratesi c'è un problema comune a tutti i responsabili del rapporto: LA MANCANZA DI COMUNICAZIONE!

Attenzione, non di quella comunicazione doverosa quando la crisi è conclamata e la pratica passa al legale, bensì di quella comunicazione che avrebbe dovuto instaurarsi non dico in via preventiva (sarebbe chiedere troppo, anche se sarebbe di certo la miglior medicina; prevenire sarebbe meglio che curare anche in ambito finanziario infatti), ma almeno ai primissimi sintomi di anomalia e di manifesta tensione.

Un mutuo va controllato da vicino non da quando si bloccano le rate, ma da quando si riscontra qualche ripetuto ritardo rispetto alle singole scadenze.

Un fido di cassa non deve diventare un problema quando è sconfinato e non rientra, ma si deve intervenire già quando l'elasticità viene meno, quando i movimenti sono sporadici, quando le entrate sono casuali e le uscite sistematiche.

Un fido di portafoglio va rimesso in carreggiata dopo i primi insoluti, specie se relativi a clienti di recente acquisizione, e così via.

Il monitoraggio di tutto questo però costa tempo, energia, concentrazione, iniziativa, curiosità...tutte qualità che non sempre spiccano nel carattere del bancario medio, ma che devono essere sviluppate con metodo e costanza se si vogliono tamponare perdite su crediti in un periodo storico dove i default sono all'ordine del giorno e le famiglie devono decidere se pagare la rata per il finanziamento della casa o dell'auto oppure far fronte ai beni di prima necessità.

Anzi, certamente si darà la priorità ai beni necessari alla famiglia; ma nel caso in cui si debba far fronte a più debiti su più Istituti ed avendo mezzi liquidi limitati, a chi dare la preferenza a parità di garanzie concesse?

La risposta, per quanto ci riguarda è una sola: all'Istituto che avrà saputo instaurare con il cliente, sia esso privato o azienda, un rapporto di comunicazione maggiormente efficace.

Che cosa significa efficace?

Bella domanda, vediamo se riusciamo ad abbozzare una risposta.

Comunicare in modo efficace non vuol dire solo parlare, o parlare molto (cioè straparlare), bensì parlare poco ma bene e soprattutto ascoltare, ascoltare tanto.

Comunicare significa mettere in comune il linguaggio, non solo verbale, ma anche e soprattutto gestuale, posturale, significa riuscire a farsi capire e capire l'interlocutore.

Siamo proprio certi che ciò che diciamo corrisponde a ciò che pensiamo o che vorremmo davvero esprimere? a ciò che viene percepito dalla controparte?

In sostanza la capacità di un buon comunicatore sta nel colloquiare con il cliente riuscendo ad ottenere quelle informazioni che possono anche sembrare banali ma che in realtà sono fondamentali per capire il reale stato dell'arte e fornirci le indicazioni preziose per portare a casa i quattrini prestati.

Le informazioni poi, se le domande sono ben poste, escono dalla bocca del cliente anche in modo involontario, nascoste dietro mezze frasi, mozziconi di affermazioni che possono aprire altre domande.

Sta al comunicatore però portare il colloquio sui giusti binari.

Nel nostro caso l'abilità sta nel porci al fianco del cliente (se in buona fede) per farci percepire come suoi alleati nel risolvere il problema. Perché sia chiaro, il problema va risolto. Non è perché siamo positivi, gentili, costruttivi, propositivi, attenti alle sue obiezioni, che il cliente può pensare di farla franca!

Ovviamente come si dice, se non ce n'è non ce n'è, forse per nessuno, dove nessuno sono gli Istituti creditori.

Ma se i mezzi sono limitati, perché soddisfare questo o quell'Istituto, a parità di garanzie prestate?

Secondo noi la decisione viene presa dal cliente proprio sulla base della percezione che viene ad avere di noi, dell'interesse che dimostriamo per la soluzione del problema, per la capacità di usare lusinghe e minacce, se lo convinciamo che il nostro interesse è anche il suo interesse. La "mancanza di tempo" è di solito la motivazione che il gestore o il titolare porta a giustificazione del controllo troppo superficiale. Diciamo però una cosa: con ciò che è accaduto negli ultimi anni, con gli esuberanti dichiarati dal sistema, con la caduta verticale di operazioni fatte allo sportello, con l'utilizzo esasperato della tecnologia... quanto tempo ha recuperato il bancario nella sua quotidianità? Tanto, rispetto al passato, quando esistevano file allo sportello e tutto "girava" a livello cartaceo.

Per agevolare questa importante attività l'utilizzo del telefono è determinante, almeno nella prima fase possiamo dire indispensabile.

Il telefono è uno strumento fantastico, con i suoi pro e i suoi contro; rapido e di costo limitato, ma non ci permette di vedere l'interlocutore.

Le espressioni, la postura, la gestualità ci sono occultate e pertanto ci vengono a mancare elementi importantissimi di valutazione.

Appena possibile fissiamo un incontro con il cliente, cerchiamo di metterlo a proprio agio, facciamoci sentire partecipi della sua preoccupazione.

Un colloquio fatto di persona ci permetterà di cogliere infatti tutti quei messaggi non verbali a cui accennavamo.

Il cliente che evita il nostro sguardo, che muove freneticamente le mani o cambia continuamente posizione sulla sedia, coprendosi la bocca con le dita prima di una risposta determinante ecc. ci fornirà involontariamente una serie di indizi quasi sempre rivelatori di buona o di mala fede, consentendoci di prendere le opportune contromisure per far cadere i falsi alibi.

Ciò che ci impedisce la mancanza di contatto visivo dobbiamo essere in grado di ricavarlo dal tono della voce, dai tempi di domanda e di risposta, dal "ritmo" del colloquio, dalle pause, dalle contraddizioni ecc.

Non è facile, bisogna allenarsi a scavare, a fare domande intelligenti, a mixare domande aperte e chiuse o a risposta multipla, dobbiamo imparar-