



IL VALORE DELL'AUTOFINANZIAMENTO.

Il binomio Gestione dei Crediti Commerciali e Customer Care: strategia per produrre cassa e fidelizzare il portfolio clienti.

L'ultimo Bollettino Economico della Banca d'Italia (n. 65 luglio 2011) mostra come nel I trimestre 2011 la redditività operativa delle imprese non finanziarie (calcolata come margine operativo lordo in rapporto al valore aggiunto e misurata sui dodici mesi terminanti in marzo) si sia lievemente ridotta rispetto a dicembre, segnando il secondo calo trimestrale consecutivo. In seguito all'aumento degli oneri finanziari netti, è diminuita anche la capacità di autofinanziamento delle imprese in rapporto al valore aggiunto. In presenza del contestuale incremento del rapporto tra investimenti al lordo delle scorte e valore aggiunto, ne è derivato l'ampliamento del fabbisogno finanziario delle imprese. Anche il credito bancario al settore privato non finanziario continua a crescere a ritmi sostenuti riflettendo le esigenze della domanda di finanziamento principalmente per scorte e capitale circolante¹.

Una lettura combinata di tali elementi (minore redditività operativa, minore capacità di autofinanziamento delle imprese, maggiore ricorso al credito bancario a breve, aumento degli oneri finanziari) dovrebbe incentivare le aziende ad affrontare più consapevolmente le difficoltà connesse alla concessione di crediti commerciali e alla produzione di liquidità attraverso il Capitale Circolante Netto, adottando politiche aziendali sistematiche in grado di migliorare i flussi di cassa e di limitare l'esposizione finanziaria, senza sacrificare però il rapporto con i clienti. Infatti, non bisogna mai dimenticare che la cura del cliente rappresenta l'elemento di successo di ogni attività aziendale e che, nella gestione dell'impresa, le policies non devono essere sbilanciate in favore dell'aspetto commerciale o di quello economico-finanziario. Pertanto è necessario muovere tutte le delicate leve strategiche per rafforzare la propria posizione sul mercato e fare cassa allo stesso tempo: **cash flow, D.S.O., procedure, interessi finanziari, politiche commerciali, conservazione e soddisfazione del portafoglio clienti**. Politiche aggressive e non pianificate dettate dall'emergenza o da ritardi sugli obiettivi creano generalmente il rischio di irrigidire il rapporto con la propria clientela e perdere buone fette di fatturato.

¹Fonte Dati Banca d'Italia, luglio 2011.



Tutte le aziende dovrebbero essere consapevoli che affidare a professionisti esperti la gestione dei crediti commerciali assume una valenza strategica fondamentale e che **gestire** significa **risolvere in tempo** e creare **flussi di cassa, limitare** le problematiche che possono portare al **mancato incasso** del credito ed **educare al pagamento**.

Un **diverso approccio** consente di intervenire attivamente e tempestivamente anche su altri aspetti della gestione del cliente, che se trascurati possono ripercuotersi negativamente sullo stato dei crediti commerciali. Ad esempio, se evidenziati in tempo, gli scaduti possono essere monitorati intervenendo sulle cause (la mancata ricezione di una fattura, ritardi nelle consegne, errori dei dati contabili). Un'attività puntuale può concretamente limitare le insolvenze ed evitare il ricorso ad interventi di **mero recupero**, spesso tardivi ed infruttuosi, con un netto risparmio dei costi di recupero e delle spese legali.

Pertanto, assume un'importanza fondamentale porre al centro del processo di **Credit Management** il Cliente finale, fonte di informazioni preziose per ottimizzare le performance del Committente. In quest'ottica, un **ascolto costante** nonché una gestione del reclamo trasparente e sistematica possono restituire dati su servizi e trasformarsi in opportunità per l'azienda per migliorare la soddisfazione dei propri clienti e quindi rafforzare il legame di fiducia che li unisce all'azienda. Azioni di Customer Retention, a garanzia e tutela del portfolio, diventano fondamentali in mercati sempre più aggressivi.

Per gestire efficacemente ed efficientemente i crediti commerciali, professionisti del settore possono offrire alle aziende il supporto di un patrimonio consolidato di conoscenze e risorse specifiche. Infatti, negli anni è aumentata l'esternalizzazione di tale funzione, in quanto avvalersi di esperti significa adottare un approccio consulenziale e strategico che passa attraverso vari steps nella collaborazione tra Outsourcer e Committente, per la definizione di progetti altamente personalizzati:

- a. Studi preliminari
- b. Condivisione di obiettivi, strategie e policies aziendali
- c. Condivisione delle procedure operative

a. Prima che l'attività inizi, è necessario delineare il disegno progettuale raccogliendo quante più



informazioni possibili per definire le strategie e gli strumenti operativi che consentono di orientare nella giusta direzione le scelte dell'azienda committente e di inserirsi nei processi di valutazione di affidabilità dei clienti finali. *Analisi del business e della situazione creditizia, ageing analysis, solvibilità dei clienti, informazioni commerciali, clusterizzazione del portafoglio clienti.* Ogni azienda è diversa dall'altra, con esigenze ed obiettivi economico-finanziari differenti anche all'interno dello stesso tipo di business.

Esempio. Tabella Analisi Crediti Clienti

| Area business | Crediti in scadenza | Crediti scaduti | | | | | | Totale scaduto | Crediti Contenzioso | Totale crediti |
|------------------------|---------------------|-----------------|-------|-------|--------|---------|-----------|----------------|---------------------|----------------|
| | | 0-30 | 31-60 | 61-90 | 91-120 | 121-180 | Oltre 180 | | | |
| area 1 | | | | | | | | | | |
| area 2 | | | | | | | | | | |
| area 3 | | | | | | | | | | |
| Totale generale | | | | | | | | | | |

b. Una volta raccolte tutte le informazioni preliminari necessarie ed analizzati i dati, l'outsourcer ed il committente devono **condividere obiettivi, strategie di gestione dei crediti e politiche di intervento**, al fine di navigare nella stessa direzione (diminuzione dei DSO, abbattimento dei fondi di svalutazione, raggiungimento di obiettivi differenti per area di business, cluster clienti, ageing - con l'individuazione delle aree critiche o border line per le quali prevedere approcci strong e/o attività di mero recupero fino al ricorso ad interventi esattoriali o ad azioni legali).

c. Le analisi preliminari danno accesso ad informazioni segmentate per la definizione di livelli di intervento e di procedure differenziate, che possono supportare anche le future scelte commerciali. Può essere utile tanto inserire procedure, da comunicare al cliente finale, che intervengono preventivamente sulla fornitura e/o sull'affidamento, come quella di **blocco fornitura** (che può prevedere la sospensione degli approvvigionamenti e/o dell'erogazione di un servizio per i clienti insolventi) previa valutazione del valore del cliente stesso (**Customer Value**), quanto prevedere procedure riservate (condivise solo con l'azienda committente), che stabiliscono interventi più o meno standardizzati per la stipula di **piani di rientro** e/o per la scontistica da definirsi, in estrema ratio, in caso di **saldo e stralcio**. Interventi puntuali e chirurgici ma necessari a garantire il bilanciamento tra leva finanziaria e leva commerciale.

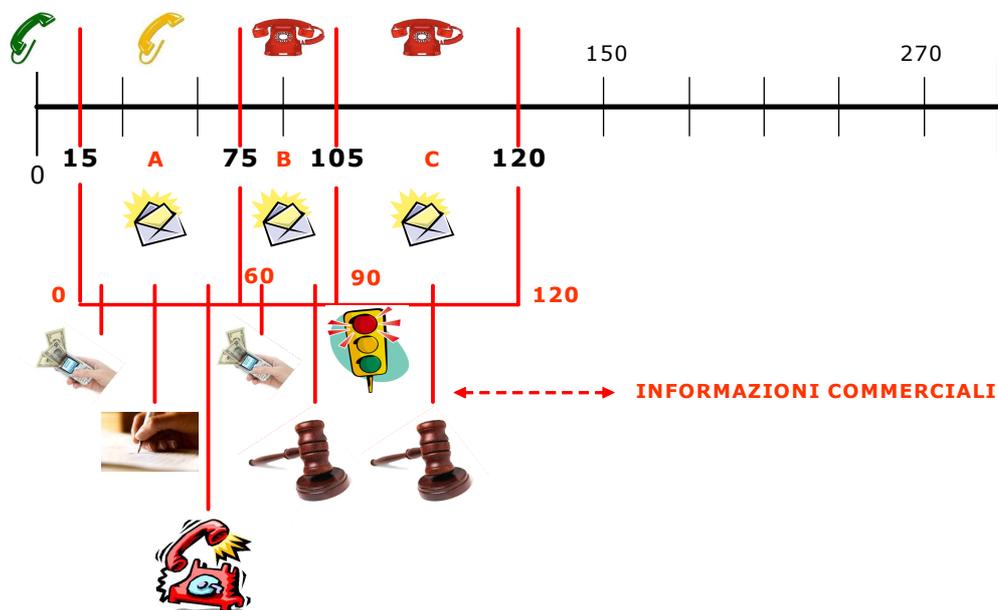
Per quelle aziende che vogliono raggiungere l'**equilibrio economico-finanziario**, **Mediacom** ha gli strumenti e le skills per sollevarle dalle *attività non core* che ne ostacolano la **creazione di valore**.



Attivi nel settore crediti da **oltre 13 anni**, la nostra struttura di consulenti legali, analisti finanziari, supervisor e phone collector offre la soluzione ottimale per la gestione dei crediti commerciali, assicurando sempre:

- Gestione del cliente fino ad incasso avvenuto
- Tracciabilità di ogni singolo sollecito
- Codifica delle cause di impedimento al pagamento
- Tracciabilità della responsabilità di ogni singolo credito (la genesi del credito, dall'agente che lo ha generato fino a chi lo segue nell'azienda committente)
- Monitoraggio periodico e costante degli obiettivi concordati

La Divisione Crediti interviene in via stragiudiziale con **trasparenza, rapidità, efficacia e senza oneri iniziali e costi fissi**. Infatti la nostra **remunerazione è legata** solo al **risultato** ottenuto, in ogni sua fase (stragiudiziale e giudiziale). Attraverso un **team di avvocati**, l'assistenza legale necessaria interviene in ogni fase dell'attività di gestione dei crediti.



Integrando molteplici competenze professionali, spiccate doti relazionali e metodologie gestionali consolidate, i crediti vantati vengono incassati ed il complesso rapporto di fidelizzazione con il cliente finale è salvaguardato.



I nostri consulenti specializzati realizzano **Data Base Clienti** informatizzati ed altamente customizzati, in modo da interfacciarsi con sistemi e applicativi **ERP** del Committente (ad esempio, condivisione costante del partitario e dello scadenziario clienti). Inoltre, attraverso **applicazioni Intranet/Internet**, i committenti possono accedere a report on line sullo stato di avanzamento della pratica e dei relativi aggiornamenti dei contatti con i debitori aggiornati in tempo reale, assicurando così la massima trasparenza delle operazioni.

| Ly | Attr | Secc | Li | Tr | N. doc. | Ri | Data doc. | Sc. netto | Importo in Di | U | Testo |
|-------------------------|---------|------|----|----|---------|------------|------------|-----------|---------------|-----|--------------------------|
| | C202380 | C410 | OZ | | MA | 12.03.2009 | 12.03.2009 | | | EUR | FATTURA: R.A. 44 DA RIMB |
| | C202380 | C410 | OZ | | MA | 12.03.2009 | 12.03.2009 | | | EUR | FATTURA: R.A. 44 DA RIMB |
| | C202380 | C410 | RV | | MA | 31.08.2009 | 30.09.2009 | | | EUR | |
| | C202380 | C310 | RV | | MA | 19.01.2010 | 18.02.2010 | | | EUR | |
| | C202380 | C410 | RV | | MA | 30.04.2010 | 30.05.2010 | | | EUR | |
| | C202380 | C310 | RV | | MA | 16.07.2010 | 15.08.2010 | | | EUR | |
| | C202380 | C310 | RV | | MA | 26.01.2011 | 27.02.2011 | | | EUR | |
| | C202380 | C310 | RV | | MA | 14.07.2011 | 13.08.2011 | | | EUR | |
| * Cod. Co. Ge. speciale | | | | | | | | | 2.061,55 | EUR | |
| ** | | | | | | | | | 2.061,55 | EUR | |
| *** Conto | | | | | | | | | 2.061,55 | EUR | |

1. ERP Committente: Importazione dati partite contabili cliente

MediaCredit vs.11

Scheda Cliente

Ranion: Lombardia | Servizio Leader: MARIO ROSSI | Cod. Cliente: 123456 | Riscordo: 654321 | Multiarea: Business | Razione Sociale: MARIO ROSSI SRL | Opere: OP1

Cod. Amm.: 123456 | Amm.:

1° Referente: segreteria | Tel:

2° Referente: | Tel:

3° Referente: | Tel:

Fax: Perso Legale B/B POSTA S/R Block

Recapito Posta: C. A. P.: 20100 | Città: MILANO | Prov: MI | Indirizzo: | Civ: |

Seleziona: Contattare il Gestito Attivo Gestito Passivo

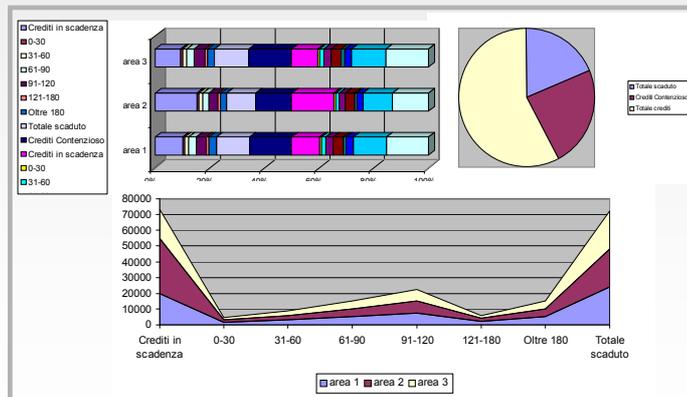
Data: 05/09/2011 | Inc giorn: 635,45 | Inc Mens: 635,00

Richieste copie conformi:

Accordo: Titolo: Inizio: Fine:

---31/06/11 non risp.--19/07/11num. errato..contatto sig. Rossi per info..mi ha fornito num..lasciato mess in segreteria--03/09/11 tel occupato..il cliente controlla e chiede di essere contattato sett pross--09/09/11 la segreteria mi farà richiamare, il cliente è occ..il cliente dice di nn aver avuto tempo per controllare.chiede di risentirci mercoledì.--10/09/11 la segreteria mi ha riferito di richiamare oggi pom..il cliente chiede di essere contattat domani matt.--11/09/11 il cliente è occupato..mi faranno richiamare.--25/09/11 il cliente chiede di essere contattato da OP1 per saldo

2. Esempio Maschera Gestionale Mediacom



3. Stato partite cliente e report accessibili da remoto in real time

L'attività ha inizio con l'analisi della **situazione creditizia**, per segmentare e classificare il rischio di credito valutando l'incidenza dei ritardi di pagamento per area geografica, categorie di clienti, tipologia di prodotti/servizi offerti, ecc.



La successiva valutazione delle cause degli insoluti consente di identificare le aree critiche e definire gli obiettivi di miglioramento a breve e medio/lungo termine. Un consulente di settore coordina un team di phone collector costantemente formato sugli aspetti normativi, commerciali e bancari.

Il valore del **TEMPO MEDIO D'INCASSO — D.S.O.** = $(\text{Crediti}/\text{Fatturato}) \times 360$ determinerà le diverse tipologie di credito (incagliato, scaduto, corrente) - consentendo di agire in maniera mirata. I nostri specialisti analizzano e monitorano nel tempo l'impatto dei DSO sull'**operating cash-flow** e sulla riduzione dell'entità dei mancati pagamenti, esaltando la capacità dell'azienda di autofinanziarsi attraverso processi di ottimizzazione del **CCN** (Capitale Circolante Netto).

Inoltre forniamo **assistenza sulla contrattualistica cliente-fornitore** ed indirizziamo il committente verso le migliori politiche commerciali, analizzandone l'impatto in termini di quota di mercato e/o margine economico (**What If Analysis**).

Le strategie di intervento (**Credit Policies**) e le procedure operative delineate in ottica "**Customer Care**", racchiuse in un progetto tecnico, sono sempre preliminarmente condivise con il Committente e la nostra esperienza assicura che la gestione dei crediti avvenga in ogni fase nel **rispetto** degli **SLA di servizio** e del **rapporto con il cliente finale**.

Il Cliente finale è alla base dell'organizzazione dell'intero ciclo di gestione ed il **mantenimento** del portafoglio è un elemento imprescindibile in ogni attività. La nostra parola chiave è appunto: **preservare** il cliente che deve essere **fidelizzato** ed **educato** al rispetto delle scadenze.

Mediacom srl
Credit Division Manager



Standard: UNI EN ISO 9001:2008
Certificato: N°IT.0180-35/2005

Made in  Quality