



# CRA^Bb

STELLA CHIARULLI, SERGIO LETTA

Gestire il credito al meglio  
con una piattaforma di Credit  
Management System

# Indice dei contenuti

I fattori che influiscono sull'incasso del credito	3
Come aumentare il Cash Flow	15
I vantaggi dell'automazione nel processo di recupero crediti con un Credit Management System	20
Come scegliere un software di gestione crediti	26

# I fattori che influiscono sull'incasso del credito

## L'importanza della Credit Policy per l'azienda (non solo per il Credit Manager)

Molte aziende focalizzano la propria attenzione sulle tematiche di Credit Management nei momenti di crisi, identificando nella generazione di cassa l'obiettivo principale (e in taluni casi l'unico) da assegnare esclusivamente al Credit Management. Questa distorsione di partenza ha portato spesso a concentrare gli sforzi e gli investimenti sulla sola fase di recupero dell'insoluto, partendo dall'assunto, errato, che l'aumento della capacità operativa (spesso in outsourcing) porti ad un miglioramento

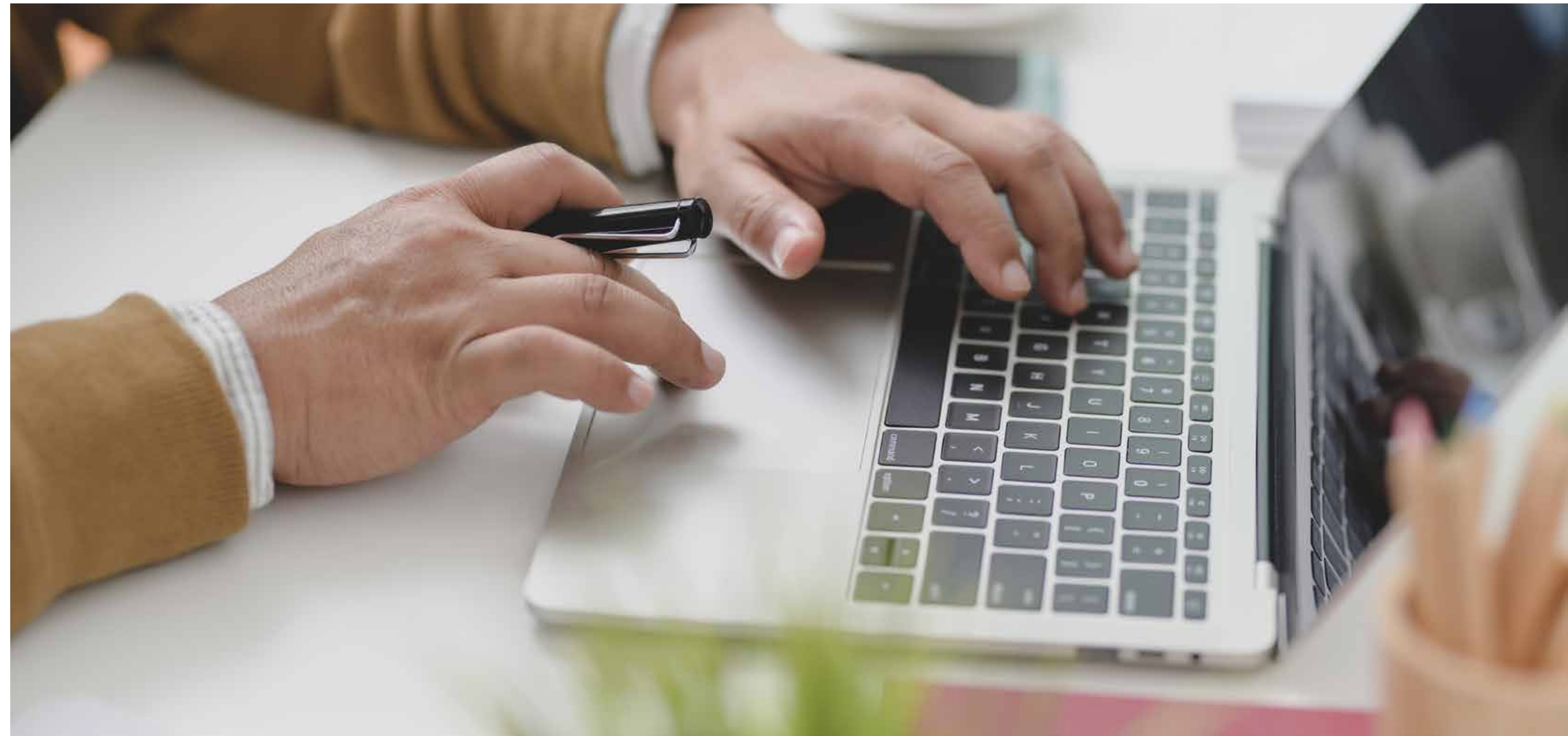
direttamente proporzionale dei risultati. In realtà gli obiettivi da attribuire alla gestione del credito sono ben più ampi, e la loro corretta identificazione non può prescindere da un approccio aziendale strutturato che parta dall'analisi dell'intero processo di Credit Management e che si declina in **una Credit policy efficace** sponsorizzata dal Credit Manager.

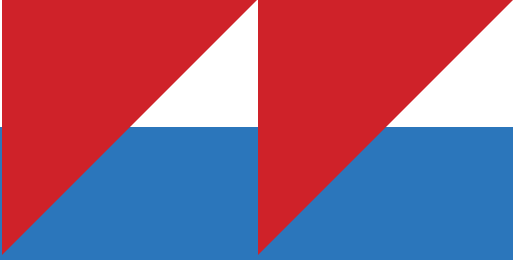
Ma cos'è la Credit Policy? La Credit policy è l'insieme di attività e procedure di prevenzione, monitoraggio, recupero e contabilizzazione del credito il cui obiettivo è la **minimizzazione dello scarto tra quanto fatturato e quanto incassato** rispetto ai termini di pagamento stabiliti. In altri termini la Credit policy favorisce il contenimento delle perdite su crediti al fine di concorrere al miglioramento del risultato operativo di gestione, al miglioramento della liquidità dell'azienda, alla riduzione dei costi del capitale per effetto della riduzione della richiesta di finanziamenti a breve termine.

Una gestione del credito efficace ed efficiente grazie ad una Credit policy chiara e condivisa comporta **un aumento degli incassi attesi ed una diminuzione dei costi del capitale**, determina **un incremento del cash flow**

netto con ricadute positive sugli investimenti finalizzati all'individuazione di nuovi prodotti e linee di business che provocano una crescita di fatturato ed un aumento della quota di mercato.

Una scarsa attenzione alla gestione del credito comporta una diminuzione degli incassi attesi e di conseguenza difficoltà nell'approvvigionamento delle risorse finanziarie presso il sistema bancario, determinando, in taluni casi, lo stato di insolvenza dell'azienda.





*Una gestione del credito efficace ed efficiente grazie ad una Credit policy chiara e condivisa comporta un aumento degli incassi attesi ed una diminuzione dei costi del capitale, determina un incremento del cash flow netto con ricadute positive sugli investimenti.*

Il percorso di ottimizzazione del Credit Management, con un miglioramento continuo della Credit Policy, deve essere un obiettivo aziendale e non unicamente di una specifica funzione in quanto per la realizzazione dello stesso sono necessari investimenti in risorse tecniche ed umane ed una forte sponsorship da parte del top management. La gestione del credito è quindi una delle leve strategiche per il controllo finanziario dell'impresa ed è proprio dal corretto ciclo del credito che dipende l'equilibrio del flusso di cassa della gestione corrente.

La stretta creditizia da parte degli intermediari finanziari in momenti di crisi determina una forte carenza di liquidità, situazione divenuta ormai tristemente diffusa. Per minimizzare il rischio, evitando un'elevata esposizione finanziaria ed essere tempestivi nel recuperare gli insoluti, è necessario reagire con un'adeguata organizzazione, strumenti dedicati ed una Credit policy aziendale che garantisca adeguati controlli e puntuale gestione.

Anche oggi, a causa della pandemia che ci ha colpito, stiamo vivendo una situazione di difficoltà simile alle crisi passate e le aziende che riescono ad affrontare i rischi finanziari derivanti da una tale discontinuità (rischio di liquidità, rischio di mercato e rischio di credito) sono quelle che hanno attuato una Credit policy efficace che minimizza il rischio di incorrere in perdite derivanti dall'inadempienza o dall'insolvenza attraverso le seguenti fasi:

- Valutazione preventiva del merito di credito della clientela
- Revisioni periodiche effettuate sulla valutazione della clientela
- Gestione puntuale e tempestiva degli insoluti e dei recuperi



## Il Rapporto tra Sales e Credit Manager: il cliente ha sempre ragione, basta che alla fine paghi

Tra Sales e Credit Management vi è spesso un rapporto difficile: le due aree cadono in conflitto facilmente perché, se da una parte si cerca di acquisire il maggior numero di clienti possibile concentrandosi sul volume d'affari complessivo, dall'altra si cerca di valutare tutti i potenziali nuovi clienti per evitare di doverne gestire alcuni poco o affatto solvibili.

Il confronto, la coordinazione e la stretta collaborazione tra questi due settori diventa imprescindibile per il corretto funzionamento e la crescita dell'azienda ma nonostante ciò, la funzione del credito, pur collaborando fianco a fianco con la funzione commerciale, subisce spesso l'operato di quest'ultima che si riflette nel dover gestire tensioni finanziarie determinate da comportamenti quali:

- Concludere l'affare "negoziando" le condizioni di fatturazione e pagamento non sempre coerenti con la finanza aziendale



- Puntare a ricercare nuovi clienti concludendo accordi senza però avere certezze sulla solvibilità della controparte
- Queste azioni rischiano di appesantire l'attività del Credit Manager che si trova a gestire incassi incerti, reclami su quanto fatturato e tempi di incasso dilatati.

Questi elementi di criticità devono essere gestiti attraverso procedure strutturate che mirano ad aumentare la consapevolezza finanziaria della funzione commerciale e che, specularmente, permettono



alla funzione credito di programmare i flussi finanziari necessari. Per ottenere dalla funzione commerciale il corretto livello di collaborazione non è sufficiente quindi solo condividere i rispettivi obiettivi sulla cassa (es. DSO sulle schede incentivo) ma servono strumenti informatici per attuare le procedure di gestione ed evitare ritardi nei pagamenti o, peggio ancora, insolvenza.

L'utilizzo di strumenti informatici diventa determinante nella gestione della relazione con la funzione commerciale al fine di realizzare quella stretta e proficua collaborazione per:

- Realizzare e rendere tempestivamente disponibili alla funzione commerciale delle efficaci reportistiche per un'unica ed autorevole vista sul credito
- Definire ruoli e responsabilità nelle procedure di gestione del credito sia nella fase di prevention che in quella di collection e nelle escalation a fronte di criticità

## La velocità di “abbattimento” del credito scaduto (il tempo è denaro!)

Utile e flussi di cassa non sono la stessa cosa: un'azienda può ottenere un risultato economico positivo e un flusso di cassa negativo e viceversa. Lo scostamento temporale che intercorre tra la realizzazione dell'utile e la generazione di un flusso di cassa positivo comporta, generalmente, un fabbisogno finanziario (anche capitale circolante) che va monitorato per una corretta gestione del business.

La “qualità” del capitale circolante può essere misurata in giorni attraverso un indice denominato Cash-to-Cash Cycle (anche conosciuto come Cash Conversion Cycle); questo indicatore esprime in giorni quanto tempo impiega l'azienda a “trasformare” gli acquisti in vendite e, successivamente, in incassi. Il Cash-to-Cash Cycle è a sua volta composto dai seguenti 3 indicatori:

- DPO: giorni medi dell'azienda per pagare i fornitori

*Avere una soluzione che consenta l'elaborazione automatica dei dati e l'estrazione delle diverse classi di anzianità consente di recuperare tempo prezioso e riuscire ad anticipare la messa in atto di azioni correttive.*

- DIO: giorni medi di magazzino in azienda
- DSO: giorni medi per incassare il credito dai clienti

Se il DPO è un coefficiente che misura la velocità di un'azienda nel pagare i fornitori e il DIO rappresenta la rotazione del magazzino, il DSO costituisce la misura più nota dell'efficacia nella riscossione dei crediti. Questo rappresenta il tempo di pagamento dei clienti espresso in numero di giorni, definisce il livello della dilazione di pagamento, consente di valutare se le scadenze in fattura vengono rispettate. Creando una serie storica è possibile verificare la tendenza e l'andamento dei tempi di incasso; applicando criteri di filtro è utile analizzarli per area territoriale e commerciale o per categoria clienti.

Per controllare i ritardi con i quali i clienti pagano le fatture e quindi l'anzianità del credito si adotta comunemente un report denominato Ageing analysis. Questo è un rapporto periodico che fornisce una riclassificazione dell'insoluto in funzione del tempo che è trascorso dalla data di scadenza della fattura.

La formazione delle classi viene realizzata in base ai giorni di scaduto, generalmente suddivisi in intervalli mensili e per tipo cliente, area geografica, canale di vendita, metodo di pagamento, prodotto venduto, ecc. La velocità di produzione del report e il tempo necessario per fare le analisi sui cluster critici, la tempestività con cui concordare ed attuare le azioni correttive (come la preparazione e l'invio dei solleciti) hanno un impatto diretto sul DSO e diventa quindi essenziale, a tal fine, la capacità del Credit Management di comprimere questi tempi. Avere una soluzione



che consenta l'elaborazione automatica dei dati e l'estrazione delle diverse classi di anzianità consente di recuperare tempo prezioso e riuscire ad anticipare la messa in atto di azioni correttive.

Questo risultato è oggi facilmente ottenibile grazie alla digitalizzazione che ha cambiato il nostro modo di lavorare. Il mercato offre infatti soluzioni informatiche dedicate, pronte a sostituire i vecchi fogli di calcolo, con il tempo evoluti in complessi DB da mantenere (su cui vengono realizzare query sempre più complesse e su cui si storicizzano azioni ed esiti, si applicano filtri, e si aggiungono informazioni anagrafiche) che rischiano di diventare uno strumento che fa sprecare tempo e non invece recuperare tempo prezioso.

# Come aumentare il Cash Flow

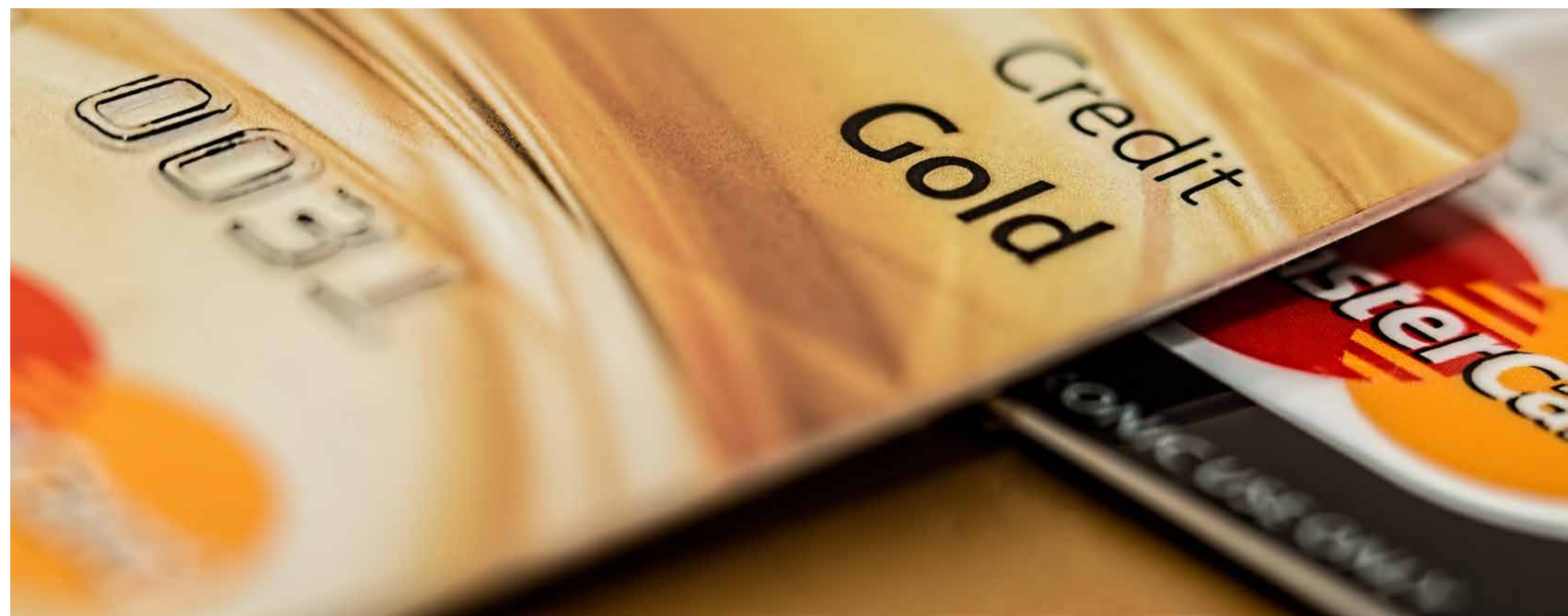
## Alcuni consigli pratici per aumentare il Cash Flow della tua azienda

Come detto uno degli obiettivi primari del Credit Manager consiste nell'**aumentare il flusso di cassa**. Sulla base di quanto analizzato nel precedente paragrafo, possiamo di seguito sintetizzare le leve immediate e più efficaci per ottimizzare il Cash Flow a disposizione:

- Implementare policy e procedure efficaci ed efficienti per il recupero crediti e mettere al servizio delle risorse appropriati strumenti automatici per monitorare le performance

- Definire e condividere con le altre funzioni aziendali (specialmente sales) una strategia per la gestione dei clienti monitorando costantemente prestazioni, controversie ed insoluti
- Dotarsi di un gestionale del credito al servizio della Credit policy, per integrare tutte le organizzazioni coinvolte e per generare report fruibili nel minor tempo possibile e in generale migliorare le performance del processo di gestione del credito

Oltre a queste non possiamo dimenticare che il Credit Manager può incidere, anche se con minore forza, sui seguenti due stream:





- Abilitare metodi di pagamento automatici (ad es. le carte di credito) per dare certezza della data di incasso
- Essere precisi nell'emissione e nell'invio delle fatture, rendere chiare condizioni, metodi di pagamento, scadenze e contatti aziendali, incentivare i pagamenti anticipati delle fatture per agevolare l'incasso delle stesse

La capacità di **incassare tempestivamente i propri crediti** è fondamentale per qualsiasi azienda, perché influisce direttamente sul comportamento da «good payer», che è uno degli elementi più qualificanti della sua immagine e che determina ricadute di tipo economico-finanziario:

- Rating aziendale
- Accesso al sistema bancario
- Accesso al credito di fornitura
- Market reputation
- Costi di marketing

## Valutare l'investimento in un Credit Management System al servizio della Credit Policy

Una delle leve operative essenziali che il Credit Manager ha a disposizione per rendere efficaci gli interventi che mirano ad ottimizzare il Cash Flow è l'adozione di un gestionale del credito adeguato alla Credit policy di cui si è dotata l'azienda in modo da **minimizzare, se non addirittura neutralizzare, il rischio legato al credito.**



Nonostante tutti questi evidenti vantaggi, alcune aziende sostengono sia non necessaria la spesa relativa ad un software gestionale specifico per la gestione dei crediti.

L'investimento in un gestionale del credito adattabile alle necessità dettate dall'evolversi dell'attività, **personalizzabile in base alle esigenze del modello di business** e **integrabile con qualsiasi software aziendale preesistente**, consente di ottenere dei benefici tali in termini di riduzione di costi e di miglioramento cassa il cui ritorno andrebbe sempre valutato da ogni azienda.

# I vantaggi dell'automazione nel processo di recupero crediti con un Credit Management System

Migliorare efficienza ed efficacia della gestione del credito significa maggior recupero

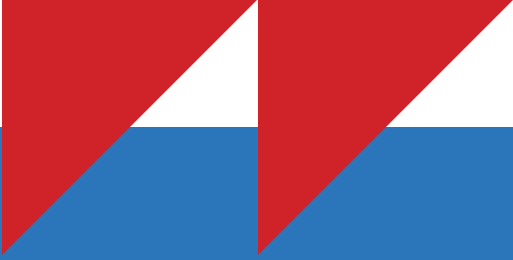
Il tool per segmentare i clienti in cluster, l'assegnazione automatica di profili di rischio, l'automazione delle procedure di recupero, l'attivazione dei canali di sollecito, le attività di dunning automatiche o con liste di lavorazione per collector sono i must-have di un qualsiasi gestionale. Automatizzare la gestione del credito significa anche **rendere efficiente**

**la Credit Verification Policy (CVP)**, la cui gestione è demandata al Credit Management. Una CVP efficiente ha impatti positivi sul fatturato in quanto influisce sulla capacità di un'azienda di **acquisire velocemente nuovi clienti** e quindi sulla capacità di velocizzare la generazione di ricavi.

## Gestione della relazione con le altre organizzazioni con un unico strumento dedicato

Un altro vantaggio indotto dall'avere un software di gestione del credito è la garanzia del fatto che le organizzazioni di Credit Management, di Customer Service e Sales siano costantemente allineate con **una vista unificata e centralizzata delle informazioni** relative ai clienti, di quelle commerciali e dello storico delle azioni di recupero fatte con i relativi esiti.

La configurazione dei ruoli di ogni attore, con le specifiche responsabilità nelle procedure di gestione del credito, sia nella fase di



*Un altro vantaggio indotto dall'aver un software di gestione del credito è la garanzia del fatto che le organizzazioni di Credit Management, di Customer Service e Sales siano costantemente allineate con una vista unificata e centralizzata delle informazioni.*

prevention che in quella di collection e le escalation a fronte di criticità sul processo semplifica la relazione tra organizzazioni.

L'automazione della credit policy permette quindi di integrare tutte le risorse coinvolte in “**un unico ambiente di lavoro digitale**” rendendolo maggiormente stimolante.

## L'automazione non dà più alibi al mancato ottenimento dei risultati attesi (e degli MBO)

L'automazione della gestione del credito porta con sé una **comunicazione interna più chiara**, accessibile ad ogni livello e costante. Permette di definire e condividere gli obiettivi allineando gli scopi personali a quelli dell'azienda favorendo maggiore sviluppo. Inoltre, affidare a un software dedicato la gestione dei crediti assicura da un punto di vista organizzativo che il personale d'azienda si possa concentrare soltanto sul

business e sui propri obiettivi liberando risorse interne da attività di “back-office time consuming”.

## Tanti giorni in meno sul DSO, anche solo con l'automazione dell'As-Is

Il DSO è uno degli indici più importanti per valutare la gestione del credito di un'azienda, in un certo senso dà la misura del benessere aziendale e l'obiettivo del Credit Manager è mantenere questo parametro il più basso possibile e confrontarlo con quello dei competitors.

In presenza di termini di pagamento chiari esposti in fattura e coerenti con il contratto sottoscritto e pur senza interventi migliorativi sul processo di gestione, **con un software dedicato si possono recuperare fino a 30 giorni di DSO.**

L'efficienza porta ad una riduzione di costi per Bad Debt, costi operativi, oneri bancari e costi del personale

L'adozione di un software di Credit Management Automation consente **un risparmio sui costi** che l'azienda sostiene per il personale (e non solo quello dedicato alla gestione del credito), **una riduzione delle perdite** su quei crediti che per anzianità, complessità degli incagli o irreperibilità del debitore vengono considerati non più recuperabili, minori oneri per accesso a risorse finanziarie.





L'azienda, infatti ricorrerà maggiormente all'autofinanziamento determinato dal puntuale incasso del fatturato nei termini previsti senza dover ricorrere a fonti di finanziamento esterne che ovviamente applicheranno un tasso di interesse.

Il vantaggio di una reportistica più veloce è enorme, e non solo per il CFO

L'adozione di tecnologie digitali risponde anche all'esigenza del CFO, del Credit Manager e del Management aziendale di **ottenere report sempre più accurati**, immediati, facilmente accessibili e in grado di far prendere decisioni accurate, migliorare l'efficienza operativa e gestionale dell'azienda, riducendo al contempo costi e rischi.

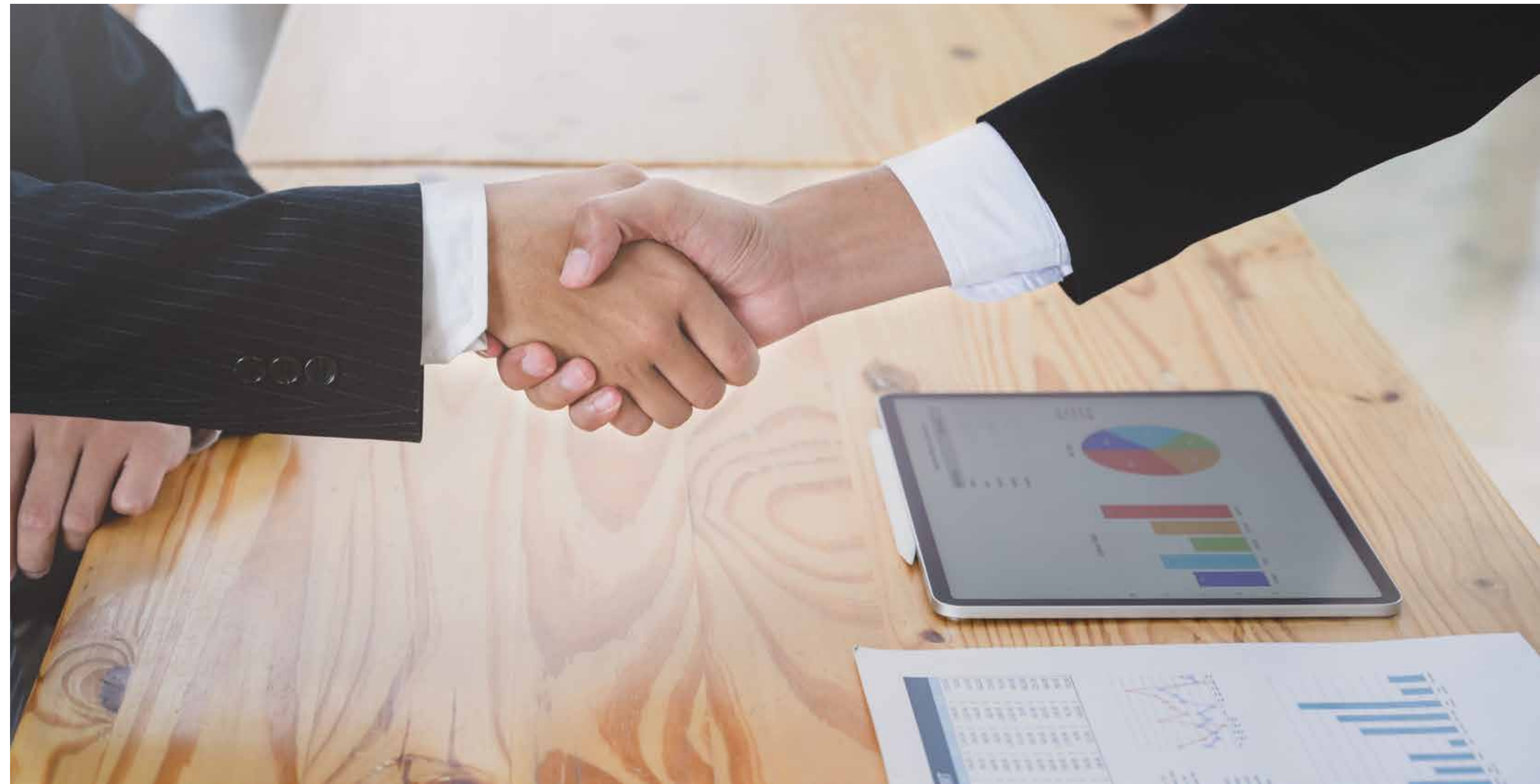
# Come scegliere un software di gestione crediti

## Individua il modello di outsourcing più adatto

L'outsourcing, ovvero la delega all'esterno dell'azienda di un servizio, rappresenta **una soluzione conveniente e redditizia**, sempre più scelta dalle aziende che hanno esigenza di migliorare il proprio Cash Flow. Il livello di delega ad aziende esterne è un servizio facilmente personalizzabile: si può decidere se affidare in toto la gestione e il recupero del credito o solo una parte di esso. Spetta all'azienda individuare il **modello di outsourcing** più idoneo rispetto alle proprie esigenze intervenendo su più fasi, dalla iniziale raccolta di informazioni sul cliente, al

recupero del credito sia in via giudiziale che stragiudiziale, passando per la vera e propria gestione del proprio portafoglio clienti.

Il modello di outsourcing definito si riflette nelle **tecnologie per l'automazione** del processo di gestione del credito e quindi sarebbe preferibile aver definito quale modello adottare prima di scegliere la tecnologia a supporto.



## 5 funzionalità “must have” del software di gestione crediti

Di seguito le funzionalità “must have” di un evoluto software di Credit Management:

- **Ottimizzare le strategie** con tool ad-hoc, gestire gli outsourcer e i legali esterni con un'unica piattaforma, abilitare l'intera organizzazione a interagire in base al modello organizzativo e le procedure aziendali
- Gestire le **operation in logica multi-channel** con code di lavoro dedicate agli specialist e i workflow a supporto delle decisioni, automatizzando e semplificando le attività di recupero
- Generare facilmente **report dinamici e flessibili** anche su diversi livelli di analisi della performance con previsioni su costi di gestione e incassi attesi;

- Collaborare e **comunicare in real-time**, assegnare e gestire i task direttamente dalla piattaforma
- **Accedere al software da qualsiasi dispositivo**, anche tramite app

## Consigli pratici “preliminari” per il percorso di adozione

La scelta della soluzione applicativa a supporto del processo di Credit Management deve essere inserita all'interno di uno specifico progetto che, in base alla nostra, esperienza preveda le seguenti fasi preliminari:

- Analisi costi/benefici
- Sponsorship delle diverse funzioni aziendali coinvolte
- Definizione un team di progetto congiunto
- Predisposizione di un piano di progetto

*L'adozione di un software di Credit Management Automation consente un risparmio sui costi che l'azienda sostiene per il personale, una riduzione delle perdite su quei crediti che per anzianità, complessità degli incagli o irreperibilità del debitore vengono considerati non più recuperabili.*

- Mappatura dei processi del credito

L'analisi costi/benefici è funzionale alla definizione di un business case tale da supportare la direzione aziendale nella decisione di scegliere l'eventuale investimento e su cui spesso alcuni vendor tecnologici possono supportare l'azienda nella predisposizione.

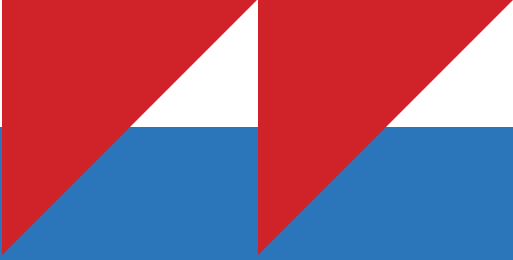


Nella definizione del team di progetto occorre individuare un Project Manager che abbia competenze tecnico funzionali e che assicuri una visione integrata del progetto, il monitoraggio e il coordinamento del programma progettuale; costituire una struttura di governance aziendale del progetto ed infine integrare l'organizzazione interna con quella del fornitore.

Allo scopo di garantire al progetto le migliori condizioni di successo è fondamentale coinvolgere preventivamente le seguenti funzioni impattate dal processo di gestione del credito ed ottenerne quindi la loro sponsorship:

- **Sales**
- **CRM**
- **Amministrazione**

Per ottenere la necessaria adesione da parte di queste funzioni è fondamentale condividere la metodologia di progetto e valutare insieme sia gli impatti che il progetto di adozione di una soluzione di Credit



*Occorre individuare un Project Manager che abbia competenze tecnico funzionali e che assicuri una visione integrata del progetto; costituire una struttura di governance aziendale del progetto ed infine integrare l'organizzazione interna con quella del fornitore.*

Management Automation può generare in termini extra-costi (risorse umane da impegnare nel progetto), sia i benefici comuni che se ne possono trarre.

In fase di progetto è importante rilevare i processi in essere di gestione credito, identificare le criticità della gestione corrente, definire e **formalizzare la Credit Policy** che rappresenterà il documento sul quale basare la fase di analisi del progetto di implementazione.

Non avere chiara e formalizzata internamente la Credit Policy da implementare può determinare incertezza nella fase di analisi durante il progetto, con rilevanti impatti sui tempi e quindi sui costi del progetto.

Una volta definito poi il budget disponibile, il processo di selezione di una **soluzione applicativa** è normalmente articolato nelle seguenti fasi:

- Definizione dei macro-requisiti funzionali
- Identificazione dei vincoli/opportunità di natura tecnologica
- Scouting delle possibili soluzioni
- Selezione del fornitore



Per garantire il successo del progetto è fondamentale valutare non solo la componente economica, ma anche l'**approccio progettuale** proposto da cui si può evincere la capacità di delivery del fornitore stesso.

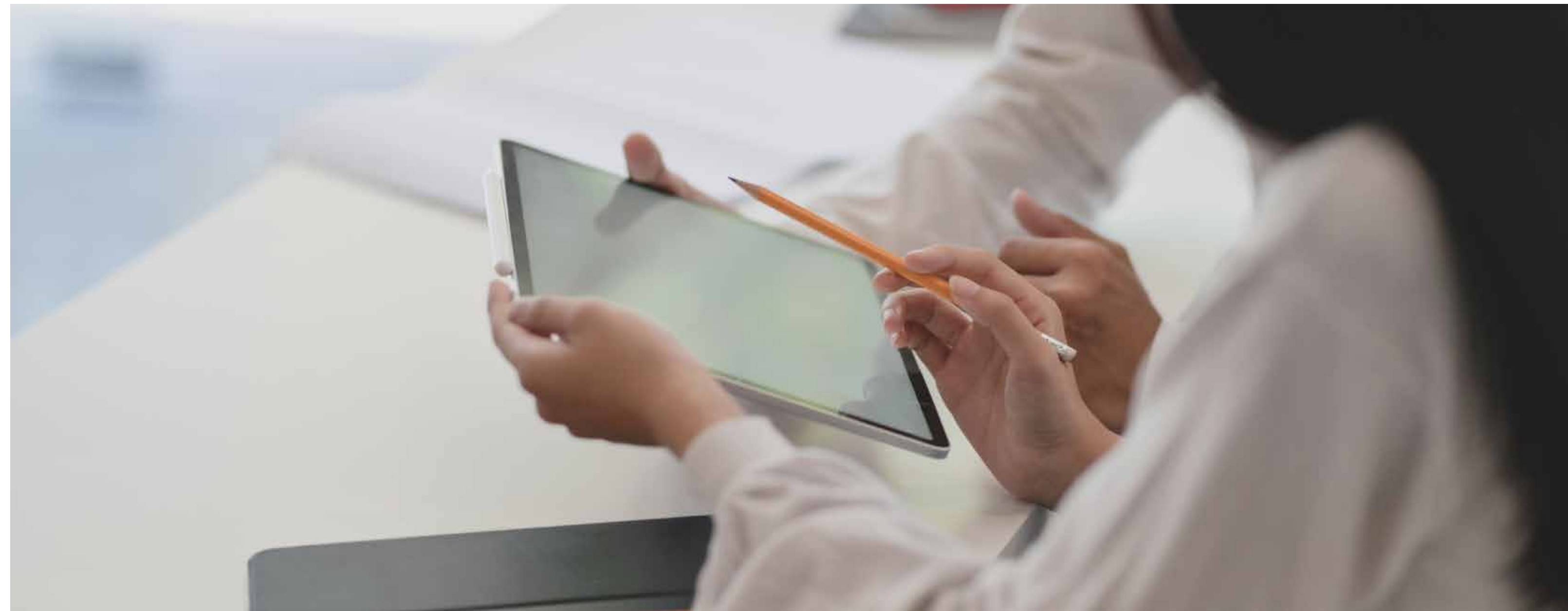
## Chiedi sempre un sistema su misura per te

Nella scelta di un software va sempre valutata preliminarmente la possibilità di **personalizzazione in base al mutevole modello di business**, e deve essere integrabile con qualsiasi applicativo aziendale preesistente.

Definite le strategie di recupero e automatizzate le operazioni di collection, il software scelto deve essere in grado di mettere in contatto tutte le strutture coinvolte nel recupero del credito, garantire il rispetto dei tempi di incasso e ridurre al minimo il rischio di credito insoluto oltre alle perdite nel processo di generazione delle revenue. Tutte le funzionalità principali della piattaforma devono essere fruibili anche da dispositivi mobili.

## Acquista una visione, non solo un prodotto

Integrare un software per la gestione del credito non significa solo affidarsi ad un System Integrator in grado di dialogare con la struttura tecnica: vuol dire anche riuscire a parlare di credito con esperti di tecnologie come fossero dei Credit Manager, ma esperti al tempo stesso di prodotti digitali. In questo modo **si riducono le incomprensioni** durante la fase progettuale, si anticipano le criticità individuando le migliori soluzioni,



si avvia il processo di integrazione e trasformazione digitale tenendo fede al piano di progetto, si costruiscono nuovi modelli di business innovativi e si abilitano velocemente **nuovi livelli di efficienza** e agilità attraverso l'introduzione delle tecnologie digitali.

## Scegli la flessibilità e la competenza

Chi vuole intraprendere questo processo deve affidarsi ad un'azienda di grande esperienza con un **profondo know-how** in ambito **Credit Management System**. Quest'azienda diventa il partner in grado di supportare l'evoluzione delle esigenze durante il progetto ed accompagna il Credit Manager con la giusta competenza per rispondere alle esigenze con tecnologie innovative.

**Crabb** è il prodotto in grado di **rispondere a tutte le esigenze** in ambito Credito realizzato da **Balance Consulting**, da oltre 10

anni a supporto dei Credit Manager nell'adozione delle migliori tecnologie dedicate.

Crabb è l'unica soluzione di mercato sviluppata su tecnologia Salesforce, Leader del Cloud Computing. Crabb assicura l'**automazione della gestione del credito**, è altamente personalizzabile per tutte le esigenze di Business, è in grado di garantire performance, affidabilità, scalabilità, sicurezza e compliance con le normative in materia di privacy e trattamento dei dati per la gestione e l'automazione di tutti i processi di credito.

Per maggiori informazioni sul software, prenota una demo gratuita, **cliccando qui**. Saremo a tua completa disposizione per qualsiasi domanda o approfondimento.



Crabb è un prodotto di **Balance Consulting SRL**, società di consulenza dal 2007 con sedi a Milano, Roma, Firenze e Londra

[WWW.CRABB.IT](http://WWW.CRABB.IT)