

## Lo sviluppo del settore favorito dalla sempre maggiore collaborazione tra i clienti e i fornitori

# Recupero in outsourcing in crescita

### Aumenta l'affidamento ai service esterni da parte degli enti

DI GIUSEPPE CHIONETTI

Nel settore del recupero crediti in outsourcing, negli ultimi 12 mesi si è potuto assistere a un notevole sviluppo qualitativo e quantitativo, sia del mercato, sia della professionalità. Dopo aver superato lentamente e con sforzo le resistenze iniziali, questo sviluppo sta acquisendo sempre più velocità. Quest'anno un numero sempre più elevato di enti, grandi imprese, istituzioni e banche, ha affidato il recupero crediti all'esterno. Contemporaneamente, i principali clienti stanno diventando più esigenti e selettivi richiedendo ai services adeguati livelli qualitativi e il rispetto di specifiche procedure operative.

Questo rapporto di collaborazione tra cliente e fornitore è definito con il termine anglosassone comakership, che in modo un po' approssimativo si potrebbe tradurre con «fare insieme».

Quando un cliente ha competenze e strutture organizzative orientate alla qualità, richiede normalmente ai fornitori esterni il rispetto scrupoloso del proprio standard qualitativo. Nel rivolgersi a un service, egli si accerta

in via preventiva che questi abbia adeguati requisiti di professionalità, organizzazione ed esperienza; in fase di negoziazione poi illustra e allega al contratto le direttive operative (o schemi di processo) che devono essere rigorosamente applicate nell'attività; in ultimo si definiscono i sistemi di controllo e valutazione. Per acquisire e fidelizzare questa tipologia di clientela, il service deve possedere un'elevata professionalità e avere la possibilità di trasferirla in modo continuativo e capillare a tutti indistintamente i suoi collaboratori esterni. L'azione di comakership viene però svolta anche nei confronti del potenziale cliente, da parte delle imprese di recupero che sono orientate alla qualità. Esse, infatti, svolgono opera di consulenza al cliente nell'elaborazione della griglia di valutazione, per la scelta del service più idoneo alle specifiche esigenze; tale griglia sarà impiegata come schema base di riferimento per la scelta più vantaggiosa. In questo modo, il cliente acquisisce la cultura del settore, individua i requisiti fondamentali che un'impresa di recupero deve possedere, impara ad interpre-

tare le condizioni e le clausole del contratto (con tutte le implicazioni che esse comportano, dal momento dell'affidamento della pratica sino alla conclusione, positiva o negativa, dell'iter) e a valutare correttamente, in modo complessivo, il rapporto costi/benefici del servizio. Quest'interazione cliente-service e service-cliente determina un ciclo virtuoso di crescita reciproca a vantaggio di tutto il settore e soprattutto delle aziende orientate alla soddisfazione del cliente.

Un altro fattore che ha determinato la crescita dell'outsourcing è stata la cooptation, parola formata dall'unione di cooptation (collaborazione) e competition (concorrenza), che in italiano si può tradurre con la «collaborazione tra concorrenti». Essa si è instaurata in vario modo tra i services che possiedono una visione strategica del mercato. In un settore in fase di sviluppo, infatti, è più importante collaborare con i concorrenti per la creazione e diffusione di un'immagine positiva del servizio, piuttosto che rinchiusersi in una miopiede della propria nicchia. Le risorse impegnate in operazioni co-

muni per la qualificazione e la promozione del settore ottengono positivi effetti moltiplicatori, a beneficio di tutti gli operatori. È apparso evidente in più occasioni come la filosofia della cooptation sia stata recepita rapidamente e in profondità dalle imprese di recupero crediti. Dall'attiva partecipazione alla vita associativa alla piena disponibilità di diversi operatori esperti a fare da testimonial nelle attività formative. Infatti, nei seminari per funzionari di recupero crediti (effettuati con il patrocinio dell'AIIREC nel primo semestre '98, in varie località italiane) si sono succeduti in aula diversi testimonial, per trasferire ai partecipanti il loro know how e farli partecipi delle esperienze maturate nel tempo. Un'altra occasione in cui si è evidenziato lo spirito di cooptation si è verificata durante la stesura del volume *Il recupero crediti efficace - manuale operativo di recupero crediti stragiudiziale* (appena uscito dalle stampe delle Edizioni Fag).

Numerosi operatori del settore hanno fornito all'autore la loro preziosa collaborazione, e beneficio di tutti i lettori, apportando

esperienze, modalità operative, documentazioni e modulistica di uso interno. Un gruppo di imprese ha spinto la cooptation a un punto tale di collaborazione da formare, pochi giorni fa, il primo Consorzio nazionale a tutela del credito. Le azioni di cooptation imprimono notevoli spunti di accelerazione qualitativa al processo di sviluppo; infatti, l'area di eccellenza di un'azienda si trasferisce facilmente e rapidamente a tutte le altre e viceversa, in una sorta di laboratorio continuo di benchmarking.

Un settore in espansione, però, spesso provoca alla singola impresa, non orientata al marketing, la falsa illusione di crescita, mentre in realtà sta perdendo competitività. In contesto di sviluppo, anche l'impresa poco professionale progredisce; se però il suo tasso di crescita è inferiore allo sviluppo medio del settore, quest'impresa in realtà non progredisce ma perde terreno, senza esserne cosciente. Quando lo sviluppo rallenterà (o peggio subirà una stasi) la perdita di competitività si tramuterà inevitabilmente in perdita di clientela. (riproduzione riservata)

Il bravo credit manager deve fare ricorso all'assistenza degli esperti

## La gestione del contenzioso richiede tecnici competenti

DI RICCARDO MAZZONE  
presidente Acmi

Credit manager è parola di origine anglosassone: nel recente passato veniva formalmente e sostanzialmente tradotta con «addetto al recupero crediti». Tale traduzione è in verità limitativa rispetto al ruolo e alle funzioni svolte dal credit manager, e ciò non per una supposta visione negativa dell'attività di recupero crediti. Il gestore dei crediti (ecco una traduzione più appropriata) è un professionista che possiede un mix di competenze commerciali, finanziarie, amministrative, giuridiche e fiscali, utilizzate al fine di rendere compatibili la crescita del fatturato di una azienda con la minimizzazione dei rischi finanziari. Tutto ciò avviene mediante le seguenti attività:

- raccolta di informazioni commerciali sui clienti per valutare la loro solidità e affidabilità;
- definizione delle modalità di concessione del credito in termini di condizioni di pagamento e livello del merito di credito (fido);
- continuo monitoraggio della situazione creditoria dell'azienda, nella sua globalità e per le posizioni più a rischio con eventuale riduzione o revoca di affidamenti;
- autorizzazione o blocco ordini di fornitura;

- contabilità clienti, gestione incassi e attività di sollecito;
- recupero crediti e gestione del contenzioso stragiudiziale e giudiziale, avvalendosi dell'opera di legali esterni e di società di recupero crediti.

In sostanza, come afferma Giuseppe Moretti, finance e accounting manager di Minolta Italia e membro del consiglio direttivo dell'Acmi (Associazione credit managers Italia), «il miglior credit manager è il bravo imprenditore che riesce a gestire e controllare la sua ansia di vendere. È il professionista che non subisce ma gestisce il mercato e che è in grado di valutarlo con precisione. Non è quindi solo l'uomo del recupero crediti o del blocco delle vendite ma il professionista che contribuisce a raggiungere la massima efficienza aziendale».

In aggiunta si può affermare che, se ancora oggi in molte aziende italiane la questione dell'investimento in crediti nell'ambito del capitale circolante viene intesa nell'ottica del recupero crediti, si sta sempre più consolidando la prassi di revisionare tutto il processo gestionale del ciclo dell'attivo. In altre parole per rendere più efficace ed efficiente la gestione dei crediti, infessa soprattutto in una diminuzione dell'ammontare del monte crediti che passa spes-

so e volentieri attraverso una riduzione dei giorni clienti, è necessario analizzare tutti i passaggi che vanno dalla fatturazione alla fase dell'incasso. Tale processo di revisione può condurre le aziende a delegare alcune attività: pensiamo alla «phone collection» o al recupero crediti affidato a società specializzate. La morale è sostanzialmente una: tutto ciò che l'azienda non è in grado di fare nel migliore dei modi è da affidare all'esterno, utilizzando alternative più efficaci/efficienti che il mercato mette a disposizione.

Quando l'azienda decide di affidare la gestione del recupero crediti all'esterno compie un atto di razionalità economica e ciò è tanto più vero quando il numero e l'ammontare delle pratiche in «contenzioso» rappresentano una parte non particolarmente significativa del business globale.

La professionalità del credit manager si misura soprattutto sulla capacità preventiva: deve essere in grado di limitare i rischi finanziari dell'azienda.

Una volta occorso all'«incidente» ossia la pratica al contenzioso è bene che si avvalli dell'opera di professionisti (studi legali e/o società di recupero crediti) più esperti. Almeno così io mi comporto nell'azienda presso cui opero.

### L'intervento

## Esecuzioni brevi ed economiche

DI FLAVIO PRIMICERI  
avvocato

Nell'ambito del progetto di riforma del processo esecutivo promosso dalla commissione Tarzia, vanno emergendo alcune novità che, nel momento in cui entreranno in vigore, indubbiamente sfronderanno tale processo di alcuni bizantinismi inutili e anacronistici, cercando, laddove possibile, di renderlo più concreto e attuale, conformemente alle esigenze che la realtà economica correntemente propone.

In quest'ambito, particolare interesse suscitano, per ciò che attiene alle vendite immobiliari conseguenti all'esecuzione, la possibilità di delegare ai notai le operazioni di liquidazione di beni immobili, con la contemporanea riduzione e semplificazione della documentazione necessaria per la vendita e il contestuale potenziamento della pubblicità. Tale modifica persegue un duplice obiettivo: da un lato evidenziare che la vendita (anche quella giudiziaria) ha un contenuto premialmente economico; dall'altro aumentare il rendimento della vendita, nell'interesse sia del debitore che del creditore.

Sempre nell'ambito del processo di espropriazione, recependo alcuni importanti segnali impartiti dalla Suprema corte, la commissione incaricata ha proposto l'adozione di un criterio per cui il pignoramento congela l'intero credito che ne è oggetto: è ovvio che da un lato tale misura possa

suscitare alcune perplessità in chi ritiene sacrificato pesantemente il debitore, stante la possibilità del blocco di somme anche di molto eccedenti quelle azionate dal creditore precedente. Per costoro, infatti, potrebbe delinearci la legittimazione di un uso «ricattatorio», ai danni del debitore, dello strumento esecutivo. Ciò tuttavia non appare a chi, valutando in maniera comparativa con altri ordinamenti la durata del processo esecutivo, vede in questa innovazione un metodo per bypassare la marcata lentezza della macchina giudiziaria (fonte di innumerevoli disagi per il creditore precedente) e dare un nuovo impulso alla definizione di procedure di durata altrimenti biblica. Entrambi tali aspetti del processo esecutivo (durata ed economicità) meriterebbero di essere posti costantemente sotto la lente di ingrandimento delle autorità competenti onde consentire una razionalizzazione del processo esecutivo e, soprattutto, intaccare in maniera consistente l'enormità dei costi che il creditore precedente, soprattutto per il recupero di crediti medio-piccoli, è costretto a sostenere, senza alcuna certezza di recupero.

Pagina a cura  
DELL'AIIREC, ASSOCIAZIONE  
ITALIANA IMPRESE RECUPERO  
CREDITI PRESSO  
FITA-CONFINDUSTRIA  
VIALE PASTEUR 10 - ROMA  
06/5912055 FAX 06/5918359  
WWW.AIIREC.IT