

Garantire una gestione ottimale dei crediti non performing

di Alessandro Carta Mantiglia

La crescita rilevante dei crediti insoluti a cui in questi anni abbiamo assistito ha risvegliato l'interesse del management verso questa area di attività, per lo più gestita con metodologie tradizionali e con supporti gestionali insufficienti, ponendo le basi necessarie per avviare un processo di revisione del modo di fare le cose e adottando technology una volta patrimonio esclusivo dei processi considerati più core, quale per esempio quello di assunzione del rischio. Questo processo di trasformazione, per essere efficace, dal nostro punto di vista deve soddisfare le seguenti linee guida:

- **Mantenere nel tempo il valore del Cliente:** dà futuro alla relazione con il Cliente consentendo di assumere le decisioni più efficaci durante la sua evoluzione
- **Costruire la propria forza sul dato e sull'informazione:** ogni regola, ogni livello di authority e ogni azione scaturiscono da un dato o da una sua elaborazione (collection force automation)
- **Aumentare il livello di efficienza** (logica del costo netto): tendenzialmente la collection non deve produrre costi, anzi deve puntare a realizzare profitti
- **Presidiare e rendere adattativo il processo operativo:** i processi, le singole fasi e le azioni devono essere modulate sulla storia del Cliente
- **Massimizzare la customer satisfaction:** la collection non è fatta di azioni cruente, ma di tempismo, di conoscenza, di trasparenza e di professionalità: la soddisfazione del Cliente va perseguita

anche in questa fase della relazione

- **Informazione:** garantire al Management una elevata capacità di analisi del processo di collection (performance e costi)

L'adozione di queste linee guida ha come conseguenza e opportunità l'esigenza di:

- **Valorizzare il patrimonio informativo**
- Definire livelli di **priorità di gestione e strategie differenziate**
- Sviluppare **modelli previsivi** per l'affinamento delle strategie
- Sviluppare **sistemi di reporting e di controllo** dei costi e degli scostamenti
- Sviluppare **sistemi di remunerazione** legati ai risultati e condivisi con i soggetti beneficiari
- Mantenere in modo semplice **l'impianto delle regole** e delle strategie
- Incrementare il **tasso di recupero**
- Ridurre i **tempi di gestione**, i costi e le perdite
- Formare **le risorse addette all'attività di collection**

Per soddisfare queste esigenze, è necessario un approccio diverso alla gestione delle informazioni e la disponibilità di strumenti che ne consentano un accesso e un utilizzo facilitato. Sia le informazioni interne, sia quelle di provenienza esterna, quando acquisite, devono essere patrimonializzate in formati che ne consentano l'analisi, la trasformazione in processi decisionali, l'organizzazione in strumenti di reporting per il monitoraggio delle performance e il fine tuning del processo. Supportare un radicale cambiamento come questo nella gestione del recupero richiede un forte commitment del management,

MRCSS3
Management Risk & Collection Services



**Alessandro
Carta
Mantiglia**

Socio fondatore di Management Risk & Collection Services Srl (www.mrcs3.com) è stato manager in diverse istituzioni finanziarie e bancarie dove ha ricoperto il ruolo di Direttore delle Politiche di Credito.



**Domenico
Pezzolla**

Chief Executive Officer
Founder & Partner di DATA 3 Informatica e Organizzazione, specializzata nella fornitura di servizi informatici per le principali aree applicative gestionali con particolare focus sui processi del credito.

La Partnership e il profilo dei partner

MRCSS3
Management Risk & Collection Services

Attiva dal 2009 è costituita da manager con decennale esperienza nella gestione del rischio di credito maturata in imprese internazionali. Coniuga l'esperienza operativa con l'offerta di soluzioni applicative proprietarie per l'automazione, la governance e la definizione di modelli e strategie decisionali per la gestione efficace dei processi di:

- Erogazione del credito
- Monitoraggio del portafoglio
- Recupero del credito
- Presidio Canali di distribuzione e dei Fornitori
- Prevenzione del rischio da frode
- Il colloquio semplificato di diverse fonti dati, definendone anche i criteri di interrogazione (presidio e contenimento costi delle informazioni)
- Operational Risk Management

DATA3
Informatica e Organizzazione

Attiva dal 1985 nel settore dell'Information Technology.

Le capacità ed esperienze tecniche funzionali consentono di gestire in autonomia l'analisi, il dimensionamento, la progettazione e la realizzazione di soluzioni tecnologiche flessibili/scalabili, aperte, multiplatforma, garantendo sempre gli obiettivi della clientela e qualità del servizio. Vanta particolare esperienza nella realizzazione di soluzioni custom per il recupero del credito e dispone nel proprio portafoglio prodotti di un front-end gestionale per le attività di recupero del credito.

Automazione e presidio dei processi operativi di gestione del rischio di credito



Le soluzioni a supporto dei processi operativi di gestione del rischio

Smart Strategy System

Come backend e Business Rule Engine. Consente di:

- Normalizzare i dati
- Derivare dati calcolati
- Implementare modelli di calcolo
- Disegnare processi decisionali
- Simulare gli impatti delle strategie
- Definire livelli di authority
- Modificare logiche di aggregazione dei dati
- Generare alert

Smart Gateway

Per una facile integrazione bidirezionale con sistemi interni ed esterni. Consente di:

- Colloquiare automaticamente con le diverse fonti dati
- Contenere i costi di sviluppo
- Stabilire criteri precisi di colloquio delle sorgenti esterne
- Rendere semplice all'utente la Gestione dei dati esterni
- Arricchire il proprio patrimonio informativo

WebCS

Front-end gestionale a supporto degli utenti interni ed esterni addetti alle attività di collection e di early collection. Consente di:

- Gestire liste di lavoro personalizzabili
- L'accesso da Enti interni ed esterni
- Definire le regole di vista utente
- Automatizzare le azioni
- Esportare liste su excel
- Gestire lo storico dei contratti
- Generare alert
- Gestire posizioni in bonis
- Attuare i processi decisionali disegnati con Smart Strategy System

che aiuti a **superare le tradizionali ritrosie della funzione "recupero crediti"** verso forme di gestione che **non si basino esclusivamente sulle competenze operative**. Occorre anche domandarsi se ad accompagnare la fase di reingegnerizzazione del processo sia più utile un esperto di procedure stragiudiziali e legali o un manager esperto di processi. La soluzione migliore sarebbe che entrambe le competenze coesistano. La volontà di collaborare nasce dall'**opportunità di mettere insieme esperienze e soluzioni applicative studiate da utenti di business per utenti di business**. Nello specifico l'idea dei Partner è stata di offrire agli attori impegnati nell'attività di collection una soluzione innovativa che consentisse una agile gestione dei processi operativi ed adattamento degli stessi al mutarsi delle condizioni rendendo il cliente protagonista ed autonomo nell'affinamento delle strategie. Questo obiettivo è stato

raggiunto attraverso l'integrazione delle componenti Smart Strategy System e Smart Gateway di MRCSS3 con il front-end gestionale per la collection di Data3. Nel blueprint è illustrato il modello di intervento proposto al mercato che consente l'automazione e la governance dell'intero processo di recupero del credito, permettendone l'estensione ad ogni segmento di business grazie alla parametrabilità delle componenti.