

Linee guida per i CFO sui crediti deteriorati

Strategie operative per la riduzione del DSO e il miglioramento dei processi di credit management, anche in ambito internazionale

2025



INDEX

05

Declinare in ambito industriale e commerciale le strategie bancarie sullo scaduto

15

Gestire lo scaduto, diminuire il DSO, ridurre lo stock di crediti deteriorati

17

La gestione e il recupero del credito: un'opportunità obbligatoria

19

L'outsourcing: al di là del concetto di "extrema ratio"

21

Il recupero crediti internazionale: le specificità

23

Come scegliere il provider adeguato alle proprie necessità operative

25

L'importanza della specializzazione: l'esempio del recupero crediti nel mondo Pharma & Healthcare

27

Le ricadute complessive sulla compliance aziendale

31

Il potenziamento dei processi: il macro-team legale-amministrativo

33

Strategie 2024: il progetto Import-Exportech per un'espansione a livello globale

EXTRACT

Questo documento vuole fornire al CFO linee guida di carattere strutturale sulle quale disegnare politiche e strategie di gestione del credito e degli insoluti calibrate sul revenue model della specifica realtà aziendale.

1

In capo al CFO (Chief Financial Officer: il direttore finanziario) ricadono una pluralità di attribuzioni, obblighi, responsabilità: in coordinamento con il Management, il CFO è responsabile della gestione complessiva delle risorse finanziarie dell'azienda, compresa la pianificazione finanziaria e la redazione del bilancio. Identifica, valuta e mitiga i rischi finanziari dell'azienda, compresi i rischi di credito, di mercato e di liquidità.

2

Il monitoraggio del DSO (Days Sales Outstanding: il tempo medio di pagamento delle fatture commerciali) è certamente una delle attività più importanti: "cash is king", e l'analisi del cash flow è determinante per l'autonomia finanziaria dell'azienda, la sua solidità e la sua eventuale necessità di supporto esterno.

3

Le fatture emesse dall'azienda vengono pagate? In quanto tempo? Ci sono fatture che possiamo prevedere rimarranno insolute? L'analisi è finalizzata all'azione, ed è essenziale costruire processi e strutture aziendali che governino efficacemente il tema della gestione del recupero dei crediti deteriorati.

4

Tuttavia, per quanto il tema della gestione del credito sia essenziale per la sopravvivenza stessa dell'azienda (piccola e grandissima che sia), **non è possibile che ogni azienda si trasformi in una società di gestione del credito:** occorre focalizzarsi sul proprio core business, creare strutture aziendali sostenibili e competitive. Per questo motivo è possibile (opportuno, o addirittura obbligatorio) affiancare le strutture aziendali interne con provider esterni e specializzati (gli "special servicers").



Declinare in ambito industriale e commerciale le strategie bancarie sullo scaduto

Questo documento – destinato al CFO e a ogni figura manageriale o imprenditoriale incaricata di governare e controllare i flussi finanziari dell'azienda - ha lo scopo di sintetizzare un complesso di *strategie e di principi consolidati nel settore della gestione del credito deteriorato e, in particolare, della gestione del credito bancario*, che possono rivelarsi decisivi e strategici anche per il CFO di realtà operative in ambito industriale e commerciale.

Il mondo bancario viene spesso percepito come realtà troppo lenta, burocratica e poco incline ad un sano rischio di impresa. Tuttavia, ad una analisi più approfondita, emerge che una funzione così strutturale nel sistema socio-economico di ogni paese come quella della raccolta del risparmio e dell'esercizio del credito non può essere lasciato al caso, al buon senso o ad iniziative di carattere episodico e non strutturato. Dissipare le risorse disponibili (si tratti del risparmio di imprese e privati oppure – per il CFO – del fatturato

generato dall'azienda) vuol dire attivare un processo di squilibrio che può rapidamente generare un circolo vizioso di indebitamento (a costi sempre più elevati), di mancanza di investimenti in ricerca e innovazione o in espansione commerciale, di dispersione delle risorse, di perdita di posizionamento e – in tempi variabili – di vera e propria crisi aziendale.

Sorprende quindi come il tema del recupero crediti (una denominazione forse non scorretta, ma certamente molto riduttiva del complesso di attività di gestione del credito problematico) sia molto spesso sottovalutato, lasciato al caso, degradato ad attività legale di second'ordine alla quale destinare risorse spesso non adeguatamente formate e specializzate.

La crisi del 2007-2008 ha generato nel sistema bancario europeo 1.000 miliardi di euro di crediti deteriorati (denominati anche "NPL": Non-Performing Loans); proprio per affrontare questa situazione altamente critica è stata potenziata e centralizzata a livello europeo l'attività di vigilanza sugli istituti di credito, elaborando un documento di straordinaria importanza nel contesto della gestione del credito (le "Linee guida per le banche sui crediti deteriorati", di seguito menzionate anche come "Linee Guida").

Proprio da questo documento (la cui analisi può certamente risultare davvero preziosa per ogni CFO) abbiamo mutuato la denominazione della presente guida operativa, e proprio grazie alle "Linee Guida" le banche europee (e in particolare le banche italiane) hanno avviato un complesso processo di consolidamento dei processi interni e degli assetti patrimoniali.

L'effetto delle "Linee Guida" è stato un vero e proprio capovolgimento di valori e di visione: **l'attività di recupero crediti – da sempre relegata ad attività *ancillare, eventuale, accessoria* – è divenuta attività centrale, permanente, strutturale.**

Anzi: la valorizzazione dell'attività di gestione del credito ha – a ritroso – reso evidente che soltanto un credito "sano", generato e monitorato correttamente, assistito da garanzie adeguate, può essere correttamente e proficuamente gestito anche in uno scenario di criticità e di inadempimento. Il concetto chiave delle "Linee Guida" è infatti quello della "tutela del ciclo di vita del credito", dal momento genetico, a quello della gestione e addirittura del potenziale deconsolidamento attraverso la cessione a investitori bancari o finanziari.

Esaminare nel dettaglio le “Linee Guida” esorbita dallo scopo del presente documento; appare invece molto utile e opportuno evidenziare e sintetizzare di seguito alcuni principi chiave inclusi nelle “Linee Guida” che dovrebbero orientare la programmazione e le strategie del CFO: sia egli operativo all’interno di PMI attive solo in Italia, sia egli attivo all’interno di Gruppi strutturati o comunque di realtà aziendali attive in ambito globale e in una pluralità di mercati:

L’importanza della contrattualistica nella gestione del credito

Molto spesso realtà anche importanti esportano beni e servizi – per volumi rilevanti – semplicemente in base a ordini (senza quindi il supporto di un contratto, un contratto quadro) o comunque senza la previsione di condizioni generali di fornitura/vendita adeguate. Questa lacuna rimane “invisibile” nel momento in cui la controparte contrattuale adempie regolarmente, ma genera criticità significative nel momento in cui il recupero del credito viene rallentato oppure reso troppo costoso per la presenza di clausole arbitrali non idonee, oppure ancora viene reso impercorribile per mancanza di un contesto giuridico univoco sia dal punto di vista procedurale che sostanziale.

Ecco perché il CFO ha pieno titolo per coordinarsi con i servizi legali aziendali tutte le volte che le strutture contrattuali hanno effetti diretti e rilevanti nelle attività di gestione e recupero.

Il ruolo del management aziendale nell’elaborazione delle strategie di gestione del credito deteriorato

In ambito bancario, ogni anno il management deve approntare e sottoscrivere un piano di azione per la miglior gestione dei crediti non-performing (i cosiddetti NPL); una strategia complessa che prevede implementazioni di team, tecnologia, processi, attività interne, forme di outsourcing e di cessione. Il tema del credito deteriorato è quindi assolutamente prioritario per la banca, per l’azienda, per il management: le strategie aziendali di gestione del credito non possono e non devono essere delegate ai servizi interni, privi di una vera autonomia decisionale.

La separazione delle attività di sviluppo commerciale e di gestione ordinaria dalle attività di gestione e recupero crediti

Questi nuovi obblighi rispecchiano il grande cambiamento di prospettiva: il tema del “recupero crediti” è diventato – da area marginale e collaterale – un tema di gestione del credito e di strategie operative, che necessariamente coinvolge i vertici aziendali in virtù della delicatezza e della rilevanza del tema.

Uno dei “punti fermi” delle “Linee Guida” è proprio la netta (e obbligatoria) distinzione tra rete commerciale e servizi di gestione e recupero del credito.

L’approccio, gli obiettivi, le competenze di queste due aree e di queste due funzioni aziendali sono profondamente diverse (e apparentemente in contrasto): una BU si occupa infatti della componente di sviluppo della clientela e dei volumi, con forti competenze tecniche e relazionali. L’area dedicata alla gestione del credito ha invece piena competenza per gestire crediti e portafogli crediti connessi a rapporti contrattuali non adempiuti, mancati pagamenti, controparti irreperibili o indisponibili: uno scenario dove talora è possibile riportare il rapporto in una situazione fisiologica ma – oggettivamente – dove può essere necessario avviare attività pre-legali e legali di tipo monitorio o esecutivo.

Molto(troppo)spessoquestoprincipiocardinevienecompletamente ignorato in realtà anche rilevanti, coinvolgendo risorse e uffici che hanno competenze diverse da quelle legali.

L’esito di tali strategie è la redazione di accordi privi delle necessarie clausole di garanzia per l’azienda creditrice, la perdita di grandi occasioni per rendere più solida la situazione giuridica del creditore (p.e. sulla prescrizione, sugli interessi, sul foro competenze, sulla ricognizione del debito, etc.).

Ulteriore output negativo è la costruzione di processi aziendali disordinati, dove il CFO si occupa di micro-management, dove mancano linee guida per la gestione del credito e degli accordi stragiudiziali, dove la gestione stragiudiziale è completamente non correlata a quella giudiziale successiva.

Il risultato totale, infine, è quello di una sconfitta (o di una “vittoria

**L'inclusione di
provider esterni
(società di recupero
crediti specializzate)
nelle politiche e
nelle attività di
credit management
aziendale,
soprattutto
nell'ambito della
gestione crediti
internazionale**

mutilata”) per quanto concerne l’obiettivo della riduzione del DSO: più disordine, più contestazioni, più lentezza nella gestione e – soprattutto – meno pagamenti.

Le “Linee Guida” prendono atto della complessità delle attività di gestione del credito deteriorato: un’attività time-consuming che – seppur essenziale – toglie tempo e risorse al core business, che esige specifiche competenze legali e – anche – una forte predisposizione alla negoziazione, al problem solving, all’analisi e al contatto interpersonale.

Per quanto la funzione della gestione del credito risulti quindi essenziale per rimanere in un positivo equilibrio operativo, non è possibile che ogni banca diventi una società di recupero crediti e – analogicamente – tendenzialmente non è possibile che ogni azienda possa sviluppare risorse e competenti quanto una società specializzata nel credit management. Il tema, infatti, è anche numerico: la società non può creare un team focalizzato sul credit management di dimensioni sproporzionati, che si dedichi a volumi di crediti non-performing spesso molto variabili nel tempo. Ecco perché in base alle “Linee Guida” il coinvolgimento di provider esterni, di società specializzate, non viene in alcun modo percepito come “sconfitta” delle strutture interne, come riconoscimento di un fallimento delle proprie capacità organizzative. Le società esterne devono operare in virtù della loro struttura, delle loro competenze specifiche, della capacità di adeguarsi a picchi di lavoro, in pieno coordinamento con le strutture aziendali interne che devono avere il compito di agevolare le attività in outsourcing, in pieno spirito di coordinamento e cooperazione.

La necessità di un supporto esterno è ancora più manifesta ed evidente nell’ipotesi in cui l’Azienda operi sui mercati esteri: tendenzialmente non è possibile, infatti che il team di gestione interno possieda le competenze legali e organizzative per gestire crediti in tutto il mondo, in ordinamenti e lingue diverse, in diversi fusi orari, all’interno di scenari politico ed economico estremamente differenziati.

Esistono, infine, alcuni ulteriori principi chiave - non inclusi nelle “Linee Guida” - che meritano l’attenzione del CFO nel momento dell’elaborazione di strategie e azioni destinate alla riduzione dello scaduto e dei tempi di pagamento; si tratta di rilievi nati direttamente dall’expertise maturata nel settore del recupero crediti in Italia e all’estero:

**Vantaggi di uno
special servicer
strutturato rispetto al
singolo studio legale
o al network di legali**

La gestione di grandi portafogli bancari viene promossa nel mondo della gestione crediti attraverso grandi società specializzate che coordinano un elevatissimo numero di attività di natura stragiudiziale e giudiziale. Lo Studio Legale è un elemento certamente utile, prezioso ed anzi ineliminabile, ma viene incluso in una “legal factory” molto più ampia, nella quale non è mai un singolo studio a “dettare le regole” ma ogni avvocato deve operare in modo coordinato all’interno di un vasto disegno organizzativo, con obiettivi di ricavo e di costo, tempistiche, criteri di analisi e di attivazione.

Queste considerazioni diventano ancora più evidenti nel momento in cui il portafoglio crediti da gestire (anche in via legale) è dislocato in diverse aree del mondo e in diversi paesi; uno special servicer specializzato è in fatti in grado di supportare il CFO con azioni coordinate in diversi contesti giuridici e con diverse tipologie di supporto legale.

**Importanza
dell’expertise
specifico dello
special service**

Ogni azienda elabora nel tempo propri processi di produzione, erogazione di servizi, collocamento sul mercato (e quindi, anche operativamente, propri processi di fatturazione), dipendenti da una grande varietà di fattori, quali – ad esempio - valore ed entità delle singole operazioni di vendita, settore di appartenenza, dislocazione territoriale, maturità del mercato, presenza di competitor.

**L'importanza del
monitoraggio delle
azioni e dei flussi di
incasso connessi alle
attività di gestione**

Le società di gestione del credito sviluppano anch'esse nel tempo specifiche competenze, sulle quali delineano il proprio team di gestione, il livello di specializzazione, il numero dei componenti. E' quindi essenziale comprendere la differenza tra provider che – attraverso call center dislocati in vari paesi – gestiscono portafogli estremamente parcellizzati di clienti (debitori), come avviene per esempio nel mondo telecomunicazioni o utilities, e special servicer che gestiscono crediti di ammontare unitario medio-alto, con un team para-legale o legale in grado di approfondire anche tematiche contrattuali di elevata complessità. Così come le competenze del gestore possono riguardare specifici settori merceologici (p.e. automotive, IT) o territoriali (in base all'area operativa, in Italia o all'estero). mutilata”) per quanto concerne l'obiettivo della riduzione del DSO: più disordine, più contestazioni, più lentezza nella gestione e – soprattutto – meno pagamenti.

Un tema così delicato come quello della tutela del credito aziendale non può essere gestito attraverso interventi episodici o randomici, in base a criteri emotivi o comunque attraverso tentativi contraddittori, processi non lineari, sulla base di azioni “stop and go”, come purtroppo – molto spesso – si riscontra in realtà anche importanti. Le strategie non devono essere influenzate da imminenti scadenze di quarter o di bilancio, ma essere costruite, governate e promosse in continuità e senza soluzione di continuità. Più concretamente, lo scaduto deve essere costantemente monitorato tramite azioni rapide ed efficaci, che rispettino tutti i criteri-base, ed è fondamentale una attenta verifica dell'output di gestione. In particolare, nell'interesse dell'azienda creditrice, le BU competenti ed anche gli special servicer coinvolti nella gestione devono essere costantemente allineati e aggiornati sui flussi di incasso. Può forse sembrare una considerazione lapalissiana, ma la complessità dei processi esistente nei grandi gruppi

**Opportunità di
valorizzare l'output
delle attività di
gestione e recupero
crediti promosse dal
gestore specializzato
esterno (lo “special
servicer”) per
revisionare i processi
aziendali interni, in
cooperazioni con le
diverse BU coinvolte**

strutturati rende anche l'estrazione di dati un processo non sempre lineare e facilmente percorribile, che coinvolge unità gestionali differenziate e spesso affaticate da scadenze e grandi carichi di lavoro.

Un grande beneficio indiretto generato dall'intervento di player specializzati è quello di una visione esterna e indipendente dei processi attualmente in essere presso l'azienda creditrice. Nel gestire i crediti di una azienda, lo special servicer individua spesso elementi di criticità nelle strutture contrattuali utilizzate nell'operatività corrente, nei processi amministrativi e di fatturazione o nei processi produttivi veri e propri.

Nel gestire quindi quella che in effetti è l'ultima fase del processo produttivo (ovvero, quella dell'incasso del corrispettivo, anzi della gestione del credito in essere per effetto del mancato incasso), lo special servicer fornisce consulenza anche sulle fasi produttive precedenti.

Più concretamente: spesso aziende anche molto rilevanti (o multinazionali, che utilizzano modelli contrattuali redatti in paesi diversi da quelli di concreta applicazione, p.e. nel paese della mother company) conservano per anni contratti di vendita o di distribuzioni privi di clausole assolutamente fondamentali, oppure non aderenti al mutamento della normativa a favore del consumatore, oppure ancora privi di un corretto foro competente (o con clausole arbitrali non adeguatamente costruite).

Gli effetti di tali non conformità possono essere molto gravi, e proprio nel momento della gestione dei crediti è possibile accertare gli effetti e di danni di tale carenza di compliance, intervenendo quindi con proposte operative di carattere legale, contrattuale e gestionale.

Altrettanto fondamentale per l'efficacia delle attività di gestione è la presenza di una chiara collection policy. Cos'è la collection policy? Il complesso di linee guide che il CFO fornisce per l'approvazione di strumenti stragiudiziali essenziali per la buona gestione delle attività di recupero, come i piani di rientro, gli accordi transattivi, le transazioni rateizzate. Per accelerare i processi di gestione dello scaduto è essenziale che il CFO determini chiaramente e condivida gli obiettivi di gestione e le linee guida dei processi autorizzativi, conferendo se possibile autonomi poteri di gestione e, a fronte di motivate relazioni istruttorie, di rateazioni o di stralcio dei crediti oggetto di gestione.

Ogni disponibilità di pagamento generata dalle attività di recupero deve essere attentamente valorizzata, con l'obiettivo di limitare l'adozione di percorsi giudiziali ad ipotesi residuali e attentamente vagliate in base a specifiche analisi costi/benefici.





Gestire lo scaduto, diminuire IL DSO, ridurre lo stock di crediti deteriorati

La gestione dello scaduto è quindi una delle priorità del CFO: sotto la dizione atecnica di “scaduto” è possibile includere i crediti verso controparti contrattuali connesse a fatture con un aging anche ridotto (fino a 30, 60, 90 giorni di scaduto o più); a differenza che nel mondo bancario e finanziario (e in particolare delle strette regolamentazioni imposte dagli organi di vigilanza) il CFO può avere spazi di manovra talora abbastanza ampi per clusterizzare il portafoglio crediti.

Se in realtà multinazionali lo “scaduto”, l’overdue, è tale anche dopo un solo giorno di ritardo, molte realtà calibrano in modo molto (o troppo) elastico il monitoraggio sul credito; talora, per motivi di equilibrio interno con le reti commerciali, con i distributori o con grandi clienti, si instaurano dei processi di pagamento caratterizzati da tempi assolutamente sproporzionati e – molto spesso – ingiustificabili, soprattutto di fronte a revisori o, comunque, alla luce delle normative vigenti in tema di adeguati assetti e codice della crisi.

Come accennato nel paragrafo precedente, sono già state elaborate nel tempo – in particolare in ambito bancario – un complesso di strategie efficaci, di “buone prassi” che ogni CFO dovrebbe applicare o meglio – secondo i principi sempre più applicabili nella vita aziendale di accountability e di adeguatezza – dovrebbe modellare sulla base delle specifiche esigenze della struttura aziendale e del mercato di riferimento.

Non si tratta di un tema solo e prettamente finanziario, né esclusivamente contabile- amministrativo né tantomeno di un tema squisitamente legale: gestire lo scaduto e – più in generale – monitorare il DSO è una “attività tipica” che impone al CFO di adottare una visione complessa, spuria, in grado di unificare diversi criteri di valutazione e di strategia che – se presi separatamente – parrebbero addirittura contraddittori. Più specificamente e pragmaticamente: non si tratta di gestire in ordine alfabetico le fatture scadute, di avviare semplici attività massive di mailing e diffida, di puntare necessariamente al recupero integrale di ogni specifico credito, di azionare ogni credito impagato con un decreto ingiuntivo.

L’obiettivo del CFO è quello di una continua valutazione costi benefici volta ad accrescere i flussi di incassi, ottimizzare le spese di gestione e i risultati finali, temperando le esigenze di tutela del brand nell’ottica di una visione – non solo a breve termine – di sviluppo e di tutela dei molteplici interessi aziendali: degli stakeholders e del mercato, della clientela o degli utenti, ma anche – in un contesto più ampio – della collettività e dell’ambiente.

Per questo, è di straordinaria importanza mantenere una visione “alta”, lungimirante, anche nella gestione di problematiche apparentemente poco rilevanti considerate singolarmente. La velocità di diffusione delle informazioni, per esempio, è in grado di trasformare anche un caso singolo in un esempio di cattiva gestione del servizio e del cliente, minando la credibilità aziendale e in qualche modo distruggendo l’attendibilità di un diverso storytelling che il management aveva costruito in anni di investimenti e di risultati.

All’importanza di un singolo caso di successo si accompagna necessariamente la rilevanza di casi critici, ai quali deve essere attribuita la massima priorità gestionale. Questo è il caso – andando nello specifico della gestione del credito – delle contestazioni che la controparte può sollevare in merito ai servizi erogati o alle metodologie di recupero: situazioni che - da un lato – non devono paralizzare le attività di gestione, ponendo la società in uno stato di costante inferiorità rispetto al debitore, ma dall’altro esigono una attenzione estrema alle forme e ai contenuti delle attività di gestione, che devono avvenire in perfetta compliance sia dal punto di vista delle fondamentali contrattuali e amministrative, sia per quanto concerne le modalità di confronto e interazione sul piano umano e relazionale.

La gestione e il recupero del credito: UN'OPPORTUNITÀ OBBLIGATORIA

La gestione e il recupero crediti sono quindi essenziali per la salute finanziaria di un'azienda, e assumono una rilevanza particolare alla luce del nuovo Codice della Crisi e dell'Insolvenza. Questo contesto normativo impone alle imprese di adottare assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati, come previsto dall'art. 2086 del Codice Civile, per rilevare tempestivamente la crisi e la perdita della continuità aziendale.

Il CFO deve implementare sistemi di controllo interno efficaci e trasparenti, monitorare costantemente i crediti e adottare misure proattive per il recupero dei crediti scaduti. È fondamentale stabilire limiti di credito basati sulla solvibilità dei clienti, utilizzare strumenti di monitoraggio in tempo reale per individuare ritardi nei pagamenti e definire procedure di recupero che possano includere solleciti, accordi di pagamento e azioni legali se necessario.

La Cassazione, nella sentenza n. 8888/2020, ha ribadito che una gestione negligente dei crediti può configurare responsabilità per mala gestio degli amministratori. Inoltre, il Tribunale di Milano ha evidenziato che la mancata adozione di adeguati sistemi di monitoraggio dei crediti può avere impatti negativi sulla continuità aziendale.

Gli interpelli dell'Agenzia delle Entrate, come il n. 55/E del 2020, sottolineano che i crediti devono essere valutati al loro valore presumibile di realizzo e che le procedure di recupero devono essere documentate accuratamente per giustificare la cancellazione dei crediti inesigibili.

I principi contabili internazionali, come l'IFRS 9 e l'IAS 1, impongono requisiti rigorosi per la valutazione dei crediti e la presentazione del bilancio, richiedendo una stima delle perdite future sui crediti e una rappresentazione veritiera e corretta della situazione finanziaria. In particolare, i crediti non performing (NPL) devono essere collocati in bilancio nella sezione dei crediti o dei crediti commerciali esigibili negli esercizi successivi, e devono essere valutati al loro valore presumibile di realizzo, tenendo conto delle difficoltà di riscossione.

Il CFO deve garantire che il bilancio sia trasparente e conforme alle normative, mantenendo una documentazione dettagliata delle politiche di credito, delle attività di recupero e delle perdite su crediti. La gestione attenta e proattiva dei crediti è pertanto cruciale per prevenire situazioni di crisi e garantire la continuità aziendale, in linea con i principi di accountability e trasparenza del bilancio.



L'outsourcing: AL DI LÀ DEL CONCETTO DI "EXTREMA RATIO"

Certamente il ricorso a strutture esterne consente di affrontare con tempistiche ridotte esigenze urgenti, impreviste, o connesse a volumi e a tematiche sulle quali le strutture aziendali possono trovarsi impreparate o inadeguate. Sempre focalizzando l'attenzione sul tema specifico della gestione del credito, l'utilizzo di società specializzate nella gestione e nel recupero di crediti impagati (connessi quindi a fatture già scadute o contestate) viene attivato in situazioni differenziate, p.e.:

01

Grande numerosità delle controparti contrattuali connessa ad ammontare significativo dei mancati pagamenti.

03

Situazioni e scenari imprevedibili (pandemia, incremento repentino dei prezzi, sconvolgimenti nelle filiere e nell'approvvigionamento delle materie prime).

02

Deficit nelle attività di valutazione delle controparti, connesso a carenze organizzative interne, assenza di una credit policy ovvero ad una politica commerciale fortemente espansionistica volutamente sbilanciata verso l'aumento tout-court del fatturato, a prescindere da una adeguata strutturazione di un controllo dei tempi di pagamento.

04

Obblighi normativi e regolamentari (cfr. il mondo NPL e le prescrizioni delle Linee Guida e della Vigilanza europea).

05

Specifiche vertenze connesse all'esecuzione o all'interpretazioni dei rapporti contrattuali in essere.

07

Fragilità strutturali connesse alla struttura organizzativa delle controparti (p.e. micro e piccole imprese, imprese individuali)

06

Processi burocratici che incrementano i tempi di gestione delle fatture e delle procedure di pagamento (esempio classico italiano: i rapporti con enti pubblici e i conseguenti ritardi di pagamento)

08

Difficoltà di contatto e di interazione (p.e. nei confronti di aziende estere).

Si tratta di situazioni eterogenee, caratterizzate da profili di emergenza o criticità molto differenziati: l'elemento unificante, tuttavia, è proprio il rilievo centrale che la gestione del credito riveste sull'intero equilibrio aziendale, e che il CFO non può e non deve trascurare, in qualsiasi scenario egli vada ad operare.

Il recupero crediti internazionale: LE SPECIFICITÀ

Il recupero crediti internazionale presenta numerose peculiarità rispetto alla gestione del credito a livello nazionale, influenzate da fattori linguistici, normativi, culturali e tecnologici. La lingua è una delle principali barriere: comunicare con il debitore richiede una conoscenza approfondita della lingua locale per comprendere e redigere documenti legali, ma anche per instaurare un rapporto di fiducia e negoziazione efficace.

Ogni paese, inoltre, ha leggi e normative specifiche in materia di crediti. Conoscere le procedure legali locali, i termini di prescrizione e gli orientamenti giurisprudenziali è essenziale; spesso è necessario collaborare con esperti legali locali per muoversi agilmente nel contesto giuridico di ciascun paese. Oltre alle leggi generali, esistono specifiche normative che regolamentano il settore.

Alcune giurisdizioni richiedono licenze particolari per operare o impongono restrizioni su come contattare i debitori: conformarsi a queste regolamentazioni è quindi essenziale per operare legalmente e mantenere una buona reputazione.

Le differenze culturali giocano un ruolo cruciale: la percezione del debito e le modalità di interazione possono variare notevolmente. In alcune culture, il debito è visto come un'onta personale, mentre in altre può essere affrontato come un incidente di percorso nella vita di un'azienda e di un imprenditore. Comprendere e rispettare queste differenze culturali è fondamentale per evitare malintesi e migliorare le probabilità di successo.

La gestione delle valute diverse e delle fluttuazioni nei tassi di cambio è un altro aspetto complesso. È importante monitorare costantemente i tassi di cambio per valutare correttamente l'importo recuperabile ed evitare perdite finanziarie.

Le tecniche di recupero, inoltre, possono variare in base al contesto locale: in alcuni paesi è più efficace il recupero giudiziario, mentre in altri prevale la negoziazione

stragiudiziale. Adattare le strategie in base al contesto locale può fare la differenza. Le normative sulla protezione dei dati e la privacy differiscono notevolmente da un paese all'altro; è essenziale garantire che tutte le attività siano conformi alle leggi locali sulla privacy e sulla protezione dei dati, come il GDPR in Europa. Mantenere standard etici elevati è anche cruciale per evitare danni alla reputazione e sanzioni legali.



L'adozione di tecnologie può variare. Le piattaforme digitali, i software di gestione del credito e i sistemi di pagamento possono facilitare il processo, ma richiedono adattamenti in base alla tecnologia disponibile localmente. Infine, la gestione delle differenze di fuso orario è fondamentale. Le comunicazioni devono essere pianificate tenendo conto delle ore lavorative nel paese del debitore, il che può richiedere flessibilità e disponibilità a lavorare in orari non convenzionali per chi opera a livello nazionale.

In sintesi: la gestione del credito in ambito internazionale è profondamente diversa da quella che può essere strutturata e implementata nel mercato interno: presenta aspetti di difficoltà assolutamente superiori che esigono una expertise specifica.

Come scegliere il provider adeguato alle proprie necessità operative

1

Scegliere la società di recupero crediti adeguata richiede un'analisi approfondita delle proprie necessità operative, considerando fattori come dimensioni aziendali, ambito internazionale e tipologia di crediti.

Per prima cosa, è essenziale condurre un'analisi interna per comprendere il volume dei crediti, le tipologie coinvolte (banca, utility, crediti commerciali o industriali), l'ambito geografico e le tempistiche di pagamento. Definire chiaramente gli obiettivi, come migliorare il tasso di recupero o ridurre i tempi di recupero, è fondamentale per orientare la scelta.

2

La dimensione del provider è un fattore cruciale: le grandi società offrono risorse e una presenza globale, ideali per gestire grandi volumi e operazioni internazionali, mentre le piccole e medie imprese possono fornire un servizio più personalizzato e flessibile. È importante che il provider abbia esperienza specifica nel settore dei crediti in questione e che possa adattare le strategie alle esigenze particolari dell'azienda.

3

La reputazione e l'esperienza del provider sono determinanti. Verificare gli anni di attività, i clienti serviti e le recensioni può fornire indicazioni preziose. Le capacità operative, come l'uso di tecnologie avanzate per la gestione dei crediti, la disponibilità di risorse umane qualificate e una rete di contatti internazionale, sono altri aspetti da considerare attentamente.

4

La conformità alle normative legali locali e internazionali è imprescindibile, soprattutto per quanto riguarda le leggi sulla privacy e le licenze necessarie. La gestione etica dei crediti è altrettanto importante per mantenere una buona reputazione aziendale.

5

È utile valutare i servizi e gli strumenti offerti dal provider, come piattaforme online per monitorare i crediti, strumenti di automazione e analisi dei dati. Alcuni provider possono offrire anche servizi di consulenza legale, formazione e gestione del rischio, che possono risultare utili in diverse fasi del recupero crediti.

6

Flessibilità e personalizzazione dei servizi sono qualità essenziali. Un buon provider deve essere in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e offrire contratti flessibili e soluzioni su misura.

Anche la trasparenza è fondamentale: fornire report dettagliati e comunicazione chiara aiuta a mantenere una collaborazione efficace e senza sorprese. Case studies e prove di efficacia possono fornire una valutazione concreta delle capacità del provider. Richiedere studi di caso e, se possibile, una prova del servizio, permette di valutare l'efficacia del provider in situazioni simili.

7

La scelta del provider di recupero crediti adeguato richiede quindi un'analisi dettagliata e una valutazione particolarmente attenta di molteplici fattori eterogenei.

L'importanza della specializzazione: L'ESEMPIO DEL RECUPERO CREDITI NEL MONDO PHARMA & HEALTHCARE

Scegliere la società di recupero crediti adeguata per un settore come quello Pharma & Healthcare richiede un'analisi particolarmente approfondita delle proprie necessità operative; Il settore sanitario e farmaceutico coinvolge una vasta gamma di attori con esigenze specifiche, tra cui (solo a titolo di esempio) assicurazioni, pazienti solventi, ospedali e cliniche, sistema sanitario nazionale, aziende farmaceutiche e istituti di ricerca, ciascuno con modalità diverse di gestione dei crediti.



Le relazioni con le compagnie assicurative richiedono una comprensione approfondita delle polizze, delle coperture e delle modalità di rimborso, mentre il recupero crediti dai pazienti diretti necessita di sensibilità e professionalità, con una gestione etica e rispettosa delle condizioni personali e finanziarie dei pazienti.

Le collaborazioni con aziende e istituti di ricerca, soprattutto nel contesto dei Clinical Trial Agreements (CTA), prevedono complessi flussi finanziari e una stretta collaborazione tra le parti,



richiedendo una conoscenza approfondita delle normative e delle dinamiche dei trial clinici.

La protezione della proprietà intellettuale è cruciale nel settore farmaceutico, dove le aziende devono assicurarsi che i loro brevetti siano rispettati e difesi, includendo anche azioni legali contro le violazioni dei brevetti. La tutela e il recupero del credito in ambito sanitario e medico si articolano in una vasta gamma di competenze specialistiche, come la conoscenza delle normative sanitarie, la gestione etica e sensibile, le abilità negoziali, la competenza legale e l'utilizzo di tecnologie avanzate per la gestione dei crediti.

Una società specializzata può offrire un approccio su misura, comprendendo le peculiarità del settore e adattando le strategie di recupero alle specifiche esigenze dell'azienda, migliorando l'efficienza operativa, riducendo i tempi di recupero e garantendo la conformità alle normative.



LE RICADUTE COMPLESSIVE SULLA COMPLIANCE AZIENDALE

Una corretta strutturazione dei processi di recupero crediti ha un impatto significativo sulla compliance aziendale, portando a vantaggi tangibili come il rispetto delle normative, l'ottimizzazione dei processi, la riduzione dei rischi legali e finanziari e il miglioramento della reputazione aziendale. Ad esempio, il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR) in Europa impone rigide norme sulla gestione dei dati personali.

Le aziende conformi evitano multe significative, che possono arrivare fino al 4% del fatturato annuo globale o 20 milioni di euro, a seconda di quale sia maggiore.

Una struttura ben definita ottimizza i processi di recupero crediti, migliorando l'efficienza operativa. Secondo uno studio di McKinsey, le aziende che implementano processi automatizzati possono ridurre i costi operativi del 20-30%. L'automazione riduce errori manuali, accelera le procedure e libera risorse per attività a maggiore valore aggiunto. Un processo conforme alle normative riduce significativamente i rischi legali e finanziari. Evitare pratiche aggressive o ingannevoli aiuta a prevenire cause legali e sanzioni da parte delle autorità di regolamentazione. Inoltre, la conformità alle leggi locali sulle pratiche di recupero crediti, come il Fair Debt Collection Practices Act (FDCPA) negli Stati Uniti, protegge le aziende da azioni legali e danni alla reputazione.

La gestione etica e conforme dei crediti migliora la reputazione aziendale. Buone prassi come la trasparenza nelle comunicazioni e il rispetto dei diritti dei debitori rafforzano la fiducia di clienti e partner commerciali. Ad esempio, aziende che seguono un codice di condotta etico ricevono feedback positivi, migliorando la loro immagine pubblica e favorendo relazioni commerciali a lungo termine. Mantenere una documentazione accurata e dettagliata di tutte le comunicazioni e transazioni relative ai crediti assicura trasparenza e facilita la risoluzione di eventuali controversie.

Utilizzare software di gestione del credito che traccia automaticamente tutte le interazioni può migliorare la trasparenza e la tracciabilità.

Definire politiche di recupero crediti chiare e accessibili a tutto il personale coinvolto, incluse linee guida sulle tempistiche di intervento, le modalità di contatto con i debitori e le azioni da intraprendere in caso di mancato pagamento, è fondamentale. Investire nella formazione continua del personale per aggiornarlo sulle normative vigenti e sulle migliori prassi è essenziale.

Ad esempio, corsi di aggiornamento periodici sulle leggi relative alla protezione dei dati e alla gestione etica del recupero crediti.

Implementare soluzioni tecnologiche avanzate, come l'intelligenza artificiale e l'automazione dei processi, può fare una grande differenza. Ad esempio, l'uso di algoritmi di machine learning per prevedere il comportamento dei debitori e ottimizzare le strategie di

recupero. Stabilire un sistema di feedback per monitorare e migliorare continuamente i processi è importante. Analizzare i dati di recupero per identificare aree di miglioramento e implementare modifiche basate sui risultati ottenuti.

Collaborare con società di recupero crediti specializzate, che possiedono le competenze e le risorse necessarie per gestire i crediti in modo efficace e conforme alle normative, può ridurre il carico operativo interno e migliorare i risultati complessivi. Queste società possono offrire servizi personalizzati e adattati alle esigenze specifiche dell'azienda. Una corretta strutturazione dei processi include anche un sistema efficace di monitoraggio e reporting

Creare report regolari che analizzano i tassi di recupero, i tempi medi di pagamento e le performance delle diverse strategie adottate consente di valutare l'efficacia dei processi e di apportare eventuali correttivi. Report mensili che confrontano i tassi di recupero per differenti segmenti di clientela possono aiutare identificare le strategie più efficaci e ottimizzare le risorse.

Un processo ben strutturato contribuisce alla riduzione del Days Sales Outstanding (DSO), ovvero il tempo medio tra la vendita e l'incasso del pagamento. Ridurre il DSO migliora la liquidità aziendale e riduce il bisogno di ricorrere a finanziamenti esterni.

Secondo uno studio di PwC, una riduzione del DSO di cinque giorni può liberare fino al 5% del capitale circolante, migliorando significativamente la posizione finanziaria dell'azienda.

Una gestione attenta e conforme dei crediti include anche la prevenzione delle frodi. Implementare controlli rigorosi e verifiche periodiche aiuta a identificare e prevenire attività fraudolente, proteggendo l'azienda da perdite finanziarie e danni reputazionali.

L'uso di software di rilevazione delle frodi può infine aiutare a identificare transazioni sospette e ad agire prontamente per mitigare i rischi.



A close-up, blue-toned photograph of a hand holding a pen, poised to write on a document held by a clipboard. The background is blurred, showing what appears to be an office setting with other people.

Il potenziamento dei processi: IL MACRO-TEAM LEGALE- AMMINISTRATIVO

Il potenziamento dei processi aziendali con un focus specifico sulla gestione del credito è essenziale per mantenere la competitività e l'efficienza di un'organizzazione.

Il macro-team legale-amministrativo gioca un ruolo cruciale in questo contesto, unendo competenze legali e amministrative per ottimizzare i processi interni e garantire la conformità normativa; una gestione del credito efficace richiede una revisione continua dei processi per assicurare che le operazioni siano sempre allineate alle migliori pratiche e alle normative vigenti. Questo implica l'adozione di sistemi gestionali avanzati e l'automazione dei processi ripetitivi, per migliorare l'efficienza operativa.

La gestione del rischio è – più specificamente - un altro aspetto fondamentale che connette queste due unità funzionali aziendali: **il macro-team deve garantire che l'azienda operi in conformità** non solo con le leggi e le normative, ma anche con la normativa che impone una continua vigilanza sull'equilibrio finanziario aziendale.

La collaborazione interfunzionale tra il macro-team legale-amministrativo e gli altri dipartimenti aziendali, come IT e finanza, è cruciale per il successo del potenziamento dei processi. Referente di eccellenza – dal punto di vista del supporto esterno – è quindi la società di gestione del credito che l'Azienda avrà individuato in base alle proprie specifiche necessità operative e strategiche (vedi sopra), al fine di allinearsi con le migliori prassi di settore.

Un team integrato offre una prospettiva unica che combina competenze legali e amministrative, creando soluzioni complete e innovative: il potenziamento dei processi attraverso il macro-team legale-amministrativo è una strategia vincente per qualsiasi organizzazione che desideri rimanere competitiva ed efficiente.



Strategie 2024: IL PROGETTO IMPORT-XPORTECH PER UN'ESPANSIONE A LIVELLO GLOBALE

Abbiamo visto insieme quanto possa essere rilevante, strategica e complessa una attività che – ancor oggi – viene brutalmente menzionata con le keywords “recupero crediti” che, per quanto potenzialmente corrette, alimentano una visione riduzionistica, ingenua e semplicistica di un processo così essenziale (...per la sopravvivenza!) quale è quello della gestione del credito.

Un processo essenziale, quello del credit management, che **diviene ancor più delicato nel momento in cui l'azienda opera a livello globale**, e non più nel solo paese di origine.

Grazie all'esperienza di 30 anni nel credit management internazionale del gruppo Invenium, Invenium Legaltech ha quindi avviato nel 2023 un progetto estremamente ambizioso, nel contesto di MIND Federated Innovation, il grande hub di innovazione sorto nell'area Expo 2015 (grande evento di rilevanza mondiale, che ha coinvolto oltre 22 milioni di visitatori).

Valorizzando le Linee Guida della BCE destinate al mercato bancario e agli operatori specializzati nella gestione degli NPL (Non-Performing Loans: ovvero i crediti deteriorati nel settore bancario), Invenium ha elaborato un set di strategie che ha associato ad un forte focus sull'innovazione, coinvolgendo quindi grandi e piccoli operatori attivi nel settore della trasformazione digitale del commercio internazionale. Insieme a veri e propri giganti (un marketplace da 350 billion) e a nuove startup innovative (operanti nell'area AI) Invenium ha creato un nuovo focus, un nuovo “verticale” dell'innovazione: **l'IMPORT-EXPORTECH**. E' questa l'area dove stiamo raccogliendo, come catalizzatori di processo, realtà che a vario titolo operano nel settore della gestione del rischio di credito, del rischio valuta, del rischio mancato pagamento, con un approccio nuovo nel quale le competenze umane vengono affiancate da nuovi strumenti digitali.

Abbiamo creato anche una seconda parola a fianco di “import-exportech”, la parola “**Non-Performing Export**”, utilizzando in maniera nuova l'acronimo NPE che, nell'area bancaria, include i crediti deteriorati che hanno aging differenziati (più o meno recenti).

In un mercato globale sempre più competitivo, dove paesi che ieri venivano etichettati semplicemente come “terzo mondo” oggi crescono con ritmi di sviluppo vertiginosi, **occorre smettere di rincorrere l'innovazione, aspettando passivamente normative e obblighi di settore.**

Occorre guidare i processi di sviluppo, in modo nuovo e creativo, affiancando le caratteristiche tipiche del “Made in Italy” (qualità, genialità, stile, adattabilità) con nuove strategie dedicate ad uno sviluppo solido, ordinato, efficace.

Questo è l'obiettivo di Invenium Legaltech che, a fianco di grandi realtà e di PMI esportatrici, con la stessa attenzione elabora nuove strategie per tutelare il credito (e quindi il lavoro, l'equilibrio finanziario e operativo) del tessuto imprenditoriale e del Made in Italy.



Per maggior informazioni:



+39 335 270387



+39 02 7600 4029



info@invenium-legaltech.it



+39 02 9132 4348



www.invenium-legaltech.com