

# Make or buy. Analisi dei processi aziendali e gestione crediti: quando la professionalità incontra la consulenza operativa

Attraverso un'attenta analisi dei processi aziendali, il miglioramento nella gestione dei crediti commerciali può contribuire al recupero di efficienza, garantire il mantenimento delle performance di business ed accrescere la longevità dell'azienda. La consulenza operativa può allora rappresentare un'opportunità di crescita, purché sia implementata da professionisti attenti tanto ai criteri di valutazione economica, quanto agli impatti di carattere organizzativo

## Indice

1. [Le opzioni in campo: make or buy](#)
2. [Gli elementi interni di valutazione](#)
3. [L'analisi dei processi aziendali a supporto delle decisioni](#)
4. [Mappare le performance](#)
5. [La consulenza operativa come opportunità di crescita](#)
6. [Gli elementi esterni](#)
7. [L'analisi costi/benefici](#)
8. [Ipotesi di gestione interna](#)
9. [Ipotesi di gestione esternalizzata](#)
10. [Altri aspetti da considerare nella valutazione](#)
11. [Outsourcing strategico: fornitori o partner?](#)

## Le opzioni in campo: make or buy

L'elevata competitività dei mercati e la conseguente pressione per il recupero di efficienza e marginalità, mettono oggi più che mai le imprese di fronte alla necessità di un continuo **miglioramento dei processi aziendali** e della struttura organizzativa, in linea con gli indirizzi strategici e le politiche individuate dal management.

La ricerca del miglioramento non può prescindere dal valutare, per alcuni processi, l'opzione **Make** (svolgo le attività legate ai processi internamente all'azienda) in alternativa al **Buy** (le attività sono esternalizzate - in outsourcing).

Non è certo una novità. Credo che tutti vi siate trovati, una volta nella vostra vita professionale, a dover prendere una decisione su questo tema o almeno a fornire elementi perché qualcuno in azienda potesse decidere. Oggi, questa scelta assume caratteristiche di urgenza e di "strategicità" maggiori rispetto al passato.

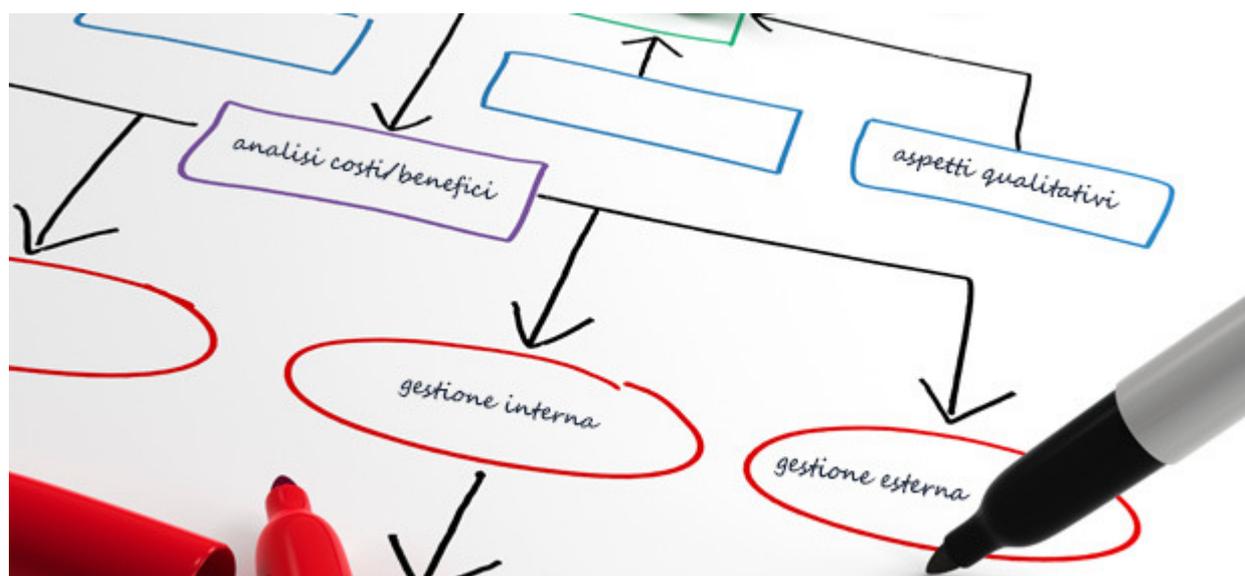
In questo approfondimento vorrei focalizzare l'attenzione su uno dei processi che può contribuire, in modo significativo, al recupero di efficienza: **la gestione dei crediti commerciali**. È l'area in cui l'alternativa della esternalizzazione trova una prassi consolidata e, conseguentemente, un'offerta di soluzioni più ampia, un numero significativo di operatori e la possibilità di una valutazione con stime più accurate. Di contro, per alcuni di questi motivi, la scelta del fornitore adeguato potrebbe essere più

laboriosa, così che la decisione di gestire internamente questo processo, o parti di esso, può rivelarsi altrettanto valida. In tal senso andranno valutate sia la necessità di effettuare interventi di **re-ingegnerizzazione**, per migliorare efficacia **performance del processo**, che la possibilità di inserire nuove risorse, professionalmente preparate ed adeguate ai ruoli scoperti, magari con modalità contrattuali temporanee o formule consulenziali. Una delle finalità potrebbe essere quella di formare le risorse già presenti in azienda, nel caso in cui abbiano competenze non sufficienti (*on the job training*).

## Gli elementi interni di valutazione

Proviamo a ripercorrere insieme quali sono gli elementi di questa valutazione, che deve forzatamente passare attraverso un'analisi di costi e benefici, non solo di tipo economico. Per comodità di analisi, daremo per scontato che esistano già, all'interno dell'azienda, un processo e un'organizzazione per la **gestione crediti**. Se così non fosse, la valutazione della soluzione interna sarebbe solo un po' più complessa del caso in esame, avendo meno elementi certi da analizzare. Inoltre, potrebbero essere prese in considerazione ipotesi di **outsourcing "interno"**, con l'utilizzo di risorse temporanee di elevata professionalità per gestire la fase di *start-up* e garantire il raggiungimento dei risultati nei tempi stabiliti.

## L'analisi dei processi aziendali a supporto della decisione



Deve essere ben chiaro quale sia il **contenuto del processo** o la parte di processo che voglio valutare. Non è uguale per tutte le aziende. Potrei prendere in considerazione la possibilità di esternalizzare solo il **recupero del credito**, magari a partire dai 90 giorni di scaduto, ritenendo strategico mantenere la gestione interna della prima parte del processo, nella quale il contatto diretto con il Cliente ha una valenza commerciale ancora molto forte. Oppure concentrare l'attenzione sulla gestione legale, soprattutto se voluminosa e dispendiosa. O ancora esternalizzare quasi completamente la gestione, partendo dal momento della emissione della fattura e arrivando a comprendere la registrazione dell'incasso, soprattutto se si tratta di attività soggette ad andamenti stagionali, con forti picchi mal gestibili da una struttura fissa. Il mio suggerimento è che questa potrebbe essere una buona occasione,

se non lo avete già fatto di recente, per compiere un'analisi dei processi aziendali interni, formalizzarli, rilevarne le maggiori criticità. Il supporto di un consulente esperto in materia di credito vi può aiutare ad evidenziare, se ci sono, le aree di miglioramento, generando una riduzione del DSO (**Days Sales Outstanding**) che potrebbe modificare l'esito della valutazione. Allo stesso modo, vi aiuta a chiarire quale potrebbe essere il **perimetro della valutazione**: cosa posso esternalizzare e cosa no?

## Mappare le performance

Delle singole parti del processo occorre conoscere le **performance** attuali, ma anche prevedere le possibili evoluzioni future nel caso in cui si voglia, ad esempio, valutare una riorganizzazione della struttura che lo gestisce. Supponiamo di valutare l'esternalizzazione del **processo di recupero stragiudiziale**, a partire da uno scaduto di 90 giorni, volendo mantenere all'interno la gestione delle prime fasi di sollecito epistolare e telefonico. Per gestire la selezione del fornitore e soprattutto per monitorare, a regime, la reale efficienza della scelta operata, devo sapere se la stessa attività svolta all'interno genera un risultato di incassato del 10% o del 30%. Potrei, anche, proporre una contrattualizzazione che preveda un *bonus* se le performance sono superiori a quelle interne.

## La Consulenza Operativa come opportunità di crescita

Dobbiamo sapere quali sono le **risorse umane** coinvolte nel processo, di quali attività si occupano, quali sono le loro competenze, potenzialità e possibilità di ricollocamento all'interno dell'azienda. Avvalersi di una **consulenza operativa** non comporta, necessariamente, la riduzione del numero dei dipendenti presenti in azienda. In alcuni casi, almeno una delle risorse viene mantenuta sul controllo del processo esternalizzato, avendo quindi la possibilità di passare da mansioni più operative a funzioni di monitoraggio e reportistica. Potrebbe rivelarsi un'**opportunità di crescita** per le persone con il giusto potenziale. Inoltre, la valutazione deve evidenziare eventuali necessità formative o carenze di figure professionali specialistiche, sempre nell'ottica che la scelta non è tra esternalizzare o lasciare le cose come stanno, ma prevede anche la possibilità di **rendere più efficiente la gestione interna**. Il coinvolgimento della Direzione Risorse Umane o di una struttura competente nella valutazione dell'organizzazione potrebbe supportare ancor meglio la decisione, inquadrando correttamente tutti gli aspetti relativi alla gestione del personale, inclusi eventuali aspetti sindacali (a volte possono essere scelte "dolorose").

## Gli elementi esterni

Chiariti gli elementi "interni" (**processo, performance e risorse**), occorre acquisire ora gli **elementi "esterni"**. E' una fase ancora esplorativa, nella quale si cercano informazioni per capire meglio quali sono le soluzioni e gli operatori presenti sul mercato, che possono soddisfare le esigenze dell'azienda. Se in azienda è presente un Ufficio Acquisti, questo potrebbe essere di aiuto nella ricerca del fornitore, ma la mia esperienza ritiene che in questa prima fase sia meglio farsi un'idea diretta. Arriverà anche per i colleghi degli Acquisti il tempo di intervenire al momento della negoziazione! Identificati alcuni fornitori potenziali, è utile approfondire, con ciascuno di loro, il contenuto del progetto di esternalizzazione, in

modo che gli stessi possano proporre delle soluzioni adeguate al contesto aziendale (tempi e metodi), fare una prima stima dei costi e ipotizzare dei risultati. Ciò vale anche nel caso in cui si voglia valutare il potenziamento della struttura interna: la possibilità di avvalersi di fornitori specializzati nell'erogare servizi di gestione del credito a 360 gradi, compresa quindi la **consulenza operativa** e l'inserimento temporaneo di figure specializzate.

## L'analisi costi/benefici

Le due opzioni (*make or buy*) possono ora essere valutate attraverso l'**analisi costi/benefici**. Iniziamo a raccogliere le voci economiche, che vanno commisurate alla parte di processo analizzata, in seguito valuteremo gli aspetti dall'impatto più gestionale.

## Ipotesi di gestione interna

I costi da rilevare sono ovviamente tutti quelli direttamente riconducibili alla struttura, presente o futura, che gestisce il processo. Anche una quota dei costi generali potrebbe essere presa in considerazione. Il mio suggerimento è quello di cercare di includere nei costi solo quelli che si potrebbero effettivamente risparmiare se si optasse per la soluzione esterna (quindi esattamente i costi che diventano benefici nell'ipotesi *buy*).

Quelli più ricorrenti sono:

- **costo delle risorse impiegate nel processo**, comprese eventuali spese sostenute per le trasferte effettuate, ad esempio, per visitare clienti al fine di recuperare il credito. Seppur di difficile quantificazione, in questa voce vanno inclusi anche il peso che hanno ad esempio ferie ed assenze per malattia, in termini di perdita di efficienza, e gli eventuali costi aggiuntivi derivanti da possibili controversie di lavoro (sono costi che con l'esternalizzazione si azzerano);
- **costo della formazione** eventualmente da erogare per aumentare l'efficienza dell'ufficio;
- **costo delle risorse aggiuntive**, anche temporanee, identificate come necessarie;
- **costo degli spazi utilizzati**. Questo costo va considerato solo se, in caso di esternalizzazione, si può effettivamente ottenere un risparmio riducendo gli spazi occupati dall'azienda. Diversamente non è un costo ottimizzabile e pertanto a mio parere non è opportuno quantificarlo;
- **costi operativi** (spese postali, telefoniche, materiale di consumo);
- **ammortamento, canoni di locazione e manutenzione dei macchinari** (computer, fotocopiatrici, fax) e software gestionali.

I benefici della soluzione interna possono essere quantificati utilizzando gli **indicatori di performance** rilevati e traducendoli, dove necessario, in grandezze economiche (ad esempio: risparmio di oneri finanziari su giorni medi di incasso o sul volume degli incassi mensili). Questo è un tema che rimandiamo a un futuro approfondimento, in quanto non privo di complessità e alternative.

## Ipotesi di gestione esternalizzata

Distinguerai tre tipologie di costi, che possono verificarsi in alternativa o cumulativamente, a seconda del progetto e dell'offerta formulata.

1. **I costi fissi ricorrenti:** il servizio erogato può prevedere una componente fissa mensile, comunque in funzione del volume gestito o a prescindere da esso. E' il caso ad esempio in cui si prevede un costo per pratica affidata (costo variabile sul volume, ma fisso rispetto al risultato ottenuto). Una stima del numero di pratiche affidate su base mese o anno sarà quindi tra le ipotesi della valutazione. In alcuni casi si potrebbe avere un vero costo fisso mensile, se il fornitore si impegna a dedicarci in via esclusiva delle risorse, a prescindere dai carichi di lavoro, oppure se, soprattutto inizialmente, a fronte di una elevata incertezza sui risultati viene definito un costo minimo garantito.
2. **I costi variabili ricorrenti:** sono costi legati in percentuale al risultato ottenuto. Tipicamente si tratta di una commissione da applicare agli importi incassati, che può prevedere diverse aliquote in funzione della performance di incasso raggiunta, in una logica premiante di risultati sopra la media. Anche la valorizzazione di questi costi richiederà la stima di un valore medio affidato e di una percentuale di performance (la commissione utilizzata sarà invece quella presente nelle offerte ricevute, ipotesi massima, ancora da negoziare).
3. **I costi fissi di start up:** l'avvio della esternalizzazione potrebbe comportare il sostenimento di costi *una tantum*, quali ad esempio l'adeguamento dei sistemi informativi, l'erogazione di giornate di formazione al personale del fornitore o il pagamento di "incentivi" all'uscita per le risorse che non troveranno ulteriore collocazione all'interno dell'azienda. Questi costi andranno addebitati al progetto, suddividendone l'impatto come minimo sulla durata del contratto di outsourcing.

Sul fronte dei **benefici**, si considererà la valorizzazione della performance attesa, applicando possibilmente le stesse modalità utilizzate per calcolare i benefici della soluzione interna e, non trascurabile, la possibilità di negoziare il pagamento dilazionato del servizio (le risorse interne sono invece pagate mensilmente).

Il confronto economico fra le due ipotesi avverrà ovviamente sulla base del valore netto ottenuto per entrambe sottraendo dai benefici i relativi costi.

## Altri aspetti da considerare nella valutazione

Ottenuto un risultato dall'analisi costi/benefici, lo stesso andrà integrato con aspetti di valutazione che rientrano più nella **sfera organizzativa e qualitativa** che economica. Questi sono di certo non trascurabili e, pur essendo difficilmente ponderabili, possono essere correttamente individuati da una completa **analisi dei processi aziendali**.

Proviamo a suddividere anche questi aspetti qualitativi, dunque, in due categorie: **i vantaggi e le criticità**.

Esternalizzando tutta o parte della **gestione del credito**, l'azienda ha la possibilità di:

- concentrare le risorse sul proprio "core business", affidandosi ad un fornitore specializzato che ha come business principale proprio la **gestione crediti**;

- avere maggiore flessibilità, ossia la capacità di far fronte ad improvvise variazioni di volume nelle vendite (e quindi nei crediti), per compensare i picchi di un cliente con altri a stagionalità contraria;
- migliorare il livello di servizio, supportato da maggiori competenze, grazie all'utilizzo di personale specializzato e continuamente aggiornato.

Tra gli impatti a potenziale negativo vanno considerati:

- demotivazione del personale (non solo quello direttamente coinvolto), in seguito alla graduale smobilitazione della struttura interna e/o ad una comunicazione non corretta da parte dell'azienda;
- eventuali impatti sindacali, se le risorse coinvolte fossero numerose;
- necessità di disporre di adeguati strumenti per il monitoraggio e il controllo delle prestazioni del fornitore, utili nella fase di mantenimento del rapporto per valutare gli scostamenti del servizio offerto, rispetto alle aspettative e decidere eventuali azioni correttive. Se gli strumenti non sono adeguati o sono gestiti da risorse non competenti, il rischio è quello di non rilevare tempestivamente l'insufficienza dei risultati;
- la scelta del fornitore sbagliato.

## Outsourcing strategico: fornitori o partner?

Trovo utile ritornare ora al tema introduttivo, anche in considerazione dei potenziali aspetti negativi accennati. Oggi la scelta tra *Make or Buy* assume caratteristiche di urgenza e di "strategicità" maggiori che nel passato.

Finora abbiamo esposto un'analisi oggettiva dell'argomento, con un costante richiamo a "servizi" e "fornitori". La **gestione crediti**, però, ha assunto negli ultimi anni un ruolo molto critico nel mantenimento degli equilibri finanziari aziendali: di fronte alla riduzione della liquidità resa disponibile dal sistema bancario, la riduzione dei giorni di incasso costituisce la principale alternativa percorribile, per migliorare i flussi di cassa.

Per questo motivo, oltre che per un contenimento dei costi, l'**outsourcing della gestione dei crediti** diventa, anche, strumento strategico per il perseguimento degli obiettivi aziendali. È indispensabile saper riconoscere al fornitore il **ruolo di partner**, al fine di mescolare le capacità complementari di ciascuna delle parti e stabilire un rapporto fiduciario, basato sulla trasparenza e sul rispetto reciproco, condividendo i rispettivi piani operativi e strategici.

Implementare relazioni, seguendo **questa logica di tipo cooperativo**, rende più complessa l'identificazione del fornitore adatto. Oltre alla valutazione delle prestazioni attuali, attraverso la verifica delle referenze fornite, occorre saper stabilire:

- la compatibilità delle dinamiche evolutive di fornitore con le nostre potenziali future esigenze;
- la sua disponibilità a lasciarci interagire con la sua organizzazione, alla ricerca di metodi e soluzioni più efficaci, per verificare il rispetto dei processi concordati e i risultati ottenuti;
- la conseguente flessibilità organizzativa per aderire alle richieste di modifica di processo, che possono derivare dalla cooperazione;

- l'adeguata copertura del processo con sistemi informatici integrabili a quelli dell'azienda (scambio di flussi e di informazioni).

Lo stesso vale nel caso si decida di puntare sul potenziamento della struttura interna con il supporto di un partner esterno, che dovrà garantire la selezione e l'inserimento delle figure più adeguate e la loro sostituzione con altre se, con l'avanzamento dell'attività, si modificheranno le necessità aziendali (ad esempio inizialmente potrebbe servire un **credit manager senior** da sostituire a progetto avviato con una figura più junior).

L'attività consulenziale fondata su una solida **analisi dei processi aziendali** e la **revisione dei meccanismi di gestione del credito** possono essere anche considerati un vero cambiamento culturale delle politiche aziendali interne, a cui sono più predisposte le grandi multinazionali. In realtà tali metamorfosi dovrebbero riguardare tutti coloro che sono chiamati a cercare **soluzioni innovative**, per garantire il mantenimento delle **performance di business** ed accrescere la **longevità dell'azienda**.

Autore



**Cristina Biassoni**

Creden S.p.A.

*Direttore operativo e Managing Partner*