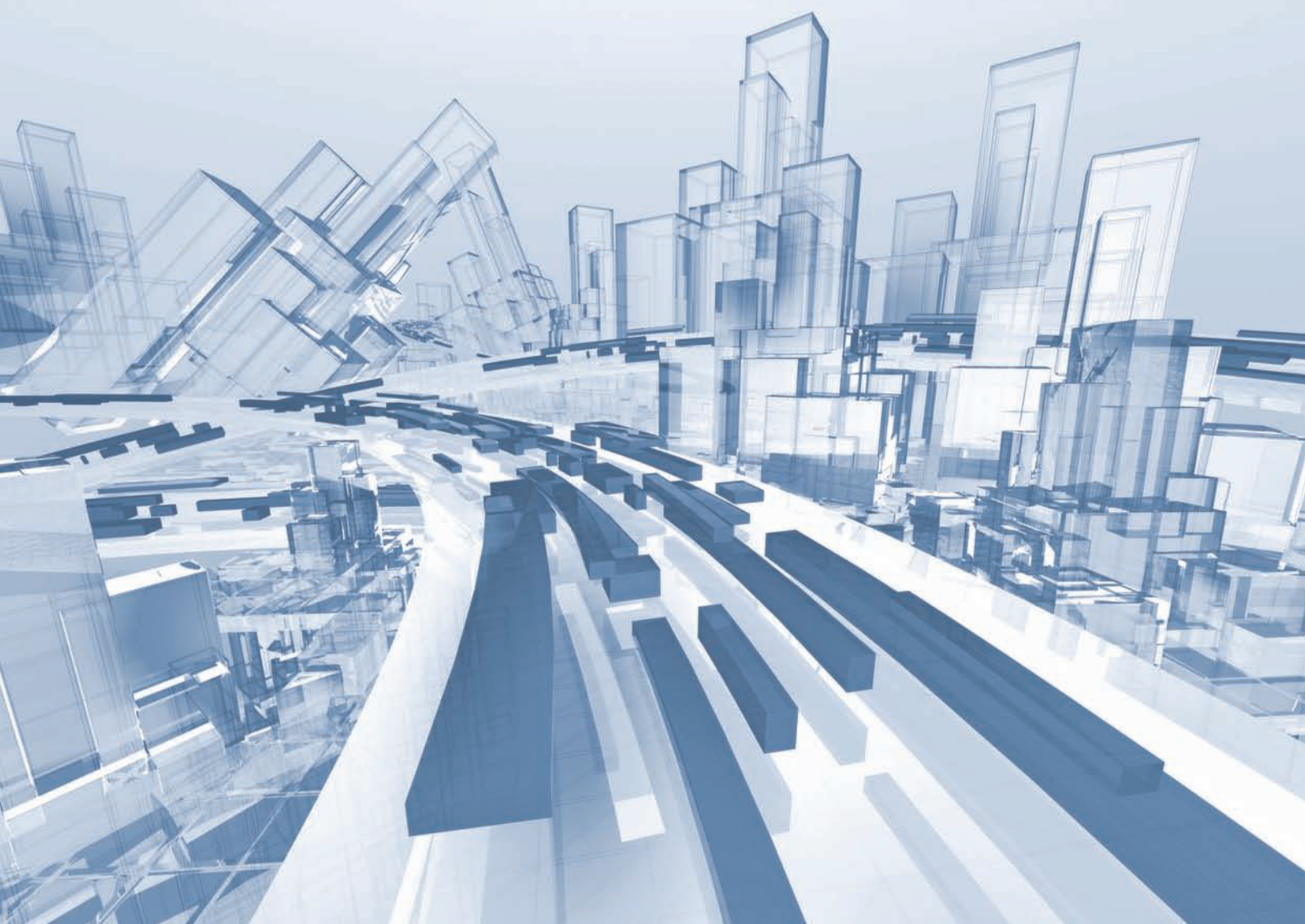


# **Recupero crediti:** una seconda industrializzazione in corso



Survey collection servizi finanziari 2011

**CRIF Decision Solutions** è la società di consulenza e soluzioni per il credito del Gruppo CRIF. Grazie ad un'esclusiva conoscenza del mercato italiano e a numerose esperienze a livello internazionale CRIF Decision Solutions è in grado di supportare i propri clienti nella gestione completa del ciclo del credito, dal posizionamento strategico all'implementazione organizzativa e di strumenti informatici di supporto. Attraverso il proprio Comitato Scientifico CRIF Decision Solutions svolge inoltre attività di studio e innovazione metodologica e di business.

© **2011 CRIF Decision Solutions**

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del presente documento può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie o altro, senza il permesso scritto di CRIF Decision Solutions. Per informazioni o richieste scrivere a: [SurveyCollection2011@crif.com](mailto:SurveyCollection2011@crif.com)

## **INDICE**

Prefazione e Ringraziamenti .....	2
Executive summary .....	3
Un mondo eterogeneo .....	5
Processi complessi e in evoluzione .....	6
Struttura.....	6
Attività e strumenti di recupero .....	21
Organizzazione, Outsourcing e IT: scelte strategiche per competere .....	23
Modelli organizzativi .....	23
Scelta make or buy e gestione outsourcers .....	25
Sistemi IT .....	31
Misurare le performance per guidare il cambiamento .....	33
Metodologia .....	35
Modalità di segmentazione degli attori.....	35
Appendice .....	37
Questionario .....	37

## Prefazione e Ringraziamenti

CRIF Decision Solutions è lieta di presentare il suo ultimo studio sui cambiamenti in corso nel recupero crediti, realizzato con la collaborazione di diversi player del mercato del credito al consumo in Italia.

Lo studio sintetizza la nostra visione sul "mondo della collection". Una visione che deriva dall'osservatorio privilegiato CRIF in termini di informazioni creditizie e dalle esperienze concrete maturate dai nostri consulenti su molteplici progetti di re-engineering dei processi di recupero. Tale visione è stata completata e messa alla prova attraverso una serie di informazioni quali-quantitative, fresche ed approfondite raccolte tramite questionario ed interviste one-to-one con ventuno tra i player più significativi operanti sul mercato italiano.

Ne emerge un quadro di un mondo in cambiamento rapido, in specializzazione, con veloce sviluppo "tecnologico" (metodi e strumenti), e cambiamenti di ruolo ed attività delle persone coinvolte, insomma siamo nel bel mezzo di una "seconda industrializzazione" del recupero crediti.

Il presente report propone alcune delle principali evidenze emerse dallo studio commentate alla luce della nostra esperienza. Ulteriori elementi ed approfondimenti specifici potranno essere oggetto di discussione attraverso incontri one-to-one dedicati con i clienti interessati.

Desideriamo innanzitutto ringraziare tutte le banche e finanziarie che hanno cortesemente partecipato alla nostra ricerca, fornendo informazioni preziose da mettere a confronto e spendendo tempo con noi a discutere di progetti, prospettive, visione del settore.

Inoltre desideriamo ringraziare i nostri colleghi in CRIF che ci hanno supportato con consigli, opinioni, evidenze ed esperienze e quelli che hanno passato le serate a rileggere le bozze insieme a noi ed in particolare Valeria Gubellini, Barbara Gentile e Giovanni Catinari.

Pierpaolo Cristaudo  
*Manager*

Antonello Deledda  
*Consultant*

Claudio Doronzo  
*Consultant*

Davide Liguori  
*Consultant*

Livio Profiri  
*Manager*

Alberto Sondri  
*Consultant*

Ubaldo Tambini  
*Business Consulting Director*



## Executive summary

La crisi economica nel corso degli ultimi anni ha avuto un impatto notevole sul recupero crediti sia per le società finanziarie che per le aziende in generale.

Oltre ad un rapido e significativo aumento dei volumi di ingresso in delinquency, si è assistito ad una crescente difficoltà nel recupero, con prassi e processi consolidati che risultavano all'improvviso inefficaci di fronte ad interlocutori in reali difficoltà economiche e via via sempre più consapevoli della possibilità di poter "navigare nell'insolvenza".

Il forte ricorso a specialisti esterni è stata la conseguenza più evidente, favorendo un incremento del fatturato del comparto aziende recupero crediti che negli ultimi anni sono proliferate.

La reazione principale degli istituti finanziari alla crisi è stata naturalmente di metter mano alle "politiche di accettazione", reazione che, anche grazie all'apparato "tecnologico ed organizzativo" (modelli, strumenti software, risorse esperte) in mano ai risk manager ed al credito, è stata tipicamente rapida ed efficace.

Ne è conseguita una contrazione delle erogazioni che, pur contribuendo a fermare l'esplosione dei volumi di entrata in insolvenza, non ha certo potuto limitare l'impatto del credito scaduto sui risultati economici e patrimoniali degli istituti.

La funzione di Recupero crediti è così progressivamente uscita dall'ombra, non più considerata come semplice operatività necessaria ma banale, e sta assumendo via via importanza come parte fondamentale del modello di business e motore diretto di redditività.

In questo contesto in movimento gli elementi che a nostro parere emergono più evidenti sono i seguenti:

1) Ci sono **approcci ancora molto differenti** tra diverse tipologie di attori ed in particolare tra banche e società finanziarie. C'è in atto un processo di "avvicinamento", ma per la banca tradizionale il recupero è ancora qualcosa di "despecializzato" e che inizia abbastanza "tardi", mentre molte finanziarie discutono e sperimentano attività di "pre-collection".

2) Ci sono **gap notevoli di performance** tra diversi attori anche all'interno della stessa tipologia. Il periodo immediatamente dopo la crisi di fine 2008 aveva un po' rimescolato le carte, vedendo il crollo delle performance di top performer storici con processi industrializzati ma rigidi e quindi lenti ad adattarsi alla nuova situazione. Lo scenario però si sta via via ridefinendo e le best practice iniziano ad emergere e a distanziare gli altri.

3) Il cambiamento è in atto. Sono **numerosi i progetti in corso** relativi alla ingegnerizzazione dell'area recupero e dei suoi processi e se ne può quasi schematizzare il "processo evolutivo": si parte dai "crash program" mirati ad ottenere "quick wins" tangibili, visibilità, nuovo budget; poi generalmente si passa a differenziare i processi mirando ad ottimizzare l'efficacia; in alcuni casi ora si sta lavorando anche sull'efficienza e quindi sul controllo dei costi che nel frattempo sono universalmente esplosi. Sperimentazione, maggior utilizzo delle informazioni disponibili ed "intelligenza analitica" sono in generale alla base di tutti i progetti.

### Ma cosa fanno le best practice?

Nella realtà non emerge almeno per ora una "ricetta magica" univoca e sicura. Modelli di business, contesti di partenza, risorse ed infrastrutture a disposizione differenti hanno portato ad approcci differenti.

Possiamo però dire che le best practice agiscono con un mix di più di uno tra i seguenti elementi:

- aggrediscono **presto** l'insolvenza
- hanno **step** di gestione "**corti**"
- hanno processi **differenziati/specializzati** ed un numero significativo di "strategie"
- **sfruttano le informazioni** (interne ed esterne) disponibili

- hanno un **approccio cliente-centrico**
- hanno **personale con esperienza e motivato**
- hanno una **gestione integrata**, anche se complessa, **degli outsourcer esterni** (sistemi incentivanti, gare vs pianificazione, etc)
- **sperimentano**, dove possibile con la tecnica del champion-challenger
- **misurano le performance**

### Cosa resta da fare?

Il lavoro di miglioramento non è però affatto terminato, nemmeno per le best practice. Gli elementi su cui lavorare che potranno portare ancora benefici rilevanti riteniamo siano i seguenti:

- **misurazione e confronto.** Gli indicatori "operativi" non bastano per confrontare le strategie, prendere decisioni, stimare gli impatti e pianificare gli interventi. L'affiancamento di indicatori "strategici" di conto economico richiede tipicamente interventi non banali per raccogliere e strutturare i dati necessari.
- **modelli analitici specifici** per la collection (e specifici per le diverse fasi). I player che utilizzano modelli statistici sono ancora pochi e le tecniche sottostanti non sono ancora specializzate sui processi di recupero.
- **sistemi informativi dedicati.** Sono stati solitamente effettuati interventi evolutivi sui sistemi gestionali esistenti che pongono però limitazioni "strutturali" ai nuovi approcci alla collection. Strumenti dedicati performanti iniziano ad esistere ma l'integrazione coi sistemi core ed il change management sul personale non sono aspetti da sottovalutare.
- **skills, know how e organizzazione** delle risorse coinvolte. E' meglio che le strategie siano definite dal risk manager che ha competenze analitiche ma non conosce di solito i processi reali o dal recupero crediti dove vale il contrario? Funziona creare strutture interne di recupero con personale proveniente da ristrutturazioni di altre aree?

### Take away

In conclusione dovendo indicare cosa emerge come **fattori chiave di successo** in ambito recupero crediti nel contesto attuale, più che indicare specifiche strategie, particolari processi o strumenti vincenti riteniamo che ciò che farà realmente la differenza sarà:

- La capacità di **cambiare velocemente**
- La capacità di **sapere quando farlo**
- La capacità di **sapere se ha funzionato**

## Un mondo eterogeneo

Il mondo della collection in Italia, relativamente recente, ha vissuto la prima industrializzazione soltanto a metà degli anni '80, grazie all'introduzione dei sistemi informatici che hanno permesso di uniformare dei processi fino ad allora non standard. Questa prima industrializzazione ha permesso quindi di definire delle strategie, automatizzare le azioni, ridurre i costi e misurare i risultati. I processi erano standard per tutti i clienti.

La crisi economica e la crescita dell'importanza della collection ha portato i principali player ad attuare una profonda trasformazione dei processi e delle strategie. Negli ultimi anni si è assistito ad una cosiddetta "seconda industrializzazione" della gestione che ha toccato tutti gli aspetti gestionali (organizzazione, scelte make or buy, processi, sistemi, ...) e che ha introdotto cambiamenti rilevanti. Le principali innovazioni sono state la possibilità di automatizzare gestioni complesse, ovvero strategie differenziate basate su informazioni interne ed esterne, l'utilizzo di sistemi incentivanti complessi basati su diversi driver di allocazione e con obiettivi di performance, il champion-challenger di due strategie diverse in concorrenza tra loro sono diventate tutte cose possibili ed ingegnerizzabili con nuovi sistemi e che hanno permesso ad alcuni player di resistere meglio di altri all'aumento dei costi del rischio.

Se tuttavia le innovazioni appena elencate sono senz'altro degli elementi vincenti, sul mercato non si è assistito ad un solo modello vincente, ma i best performers hanno applicato con successo soluzioni diverse tra loro.

E' vero che molti players hanno puntato su strutture interne snelle unite ad un full outsourcing, sia per le attività telefoniche che domiciliari, con un attento monitoraggio delle performance delle agenzie di recupero. E' anche vero però che alcuni player hanno voluto fortemente mantenere una struttura interna di recupero per lo meno per la fonia, che gestisse internamente la maggior parte delle pratiche, utilizzando i fornitori esterni per la gestione dei picchi.

Anche sulle modalità di gestione degli outsourcers, vi sono istituti che hanno optato per un parco enti esterni molto ampio e spesso caratterizzato da società medio piccole attraverso la selezione dei best performers a livello provinciale, mantenendo

così anche un elevato potere contrattuale nei loro riguardi; altri istituti invece hanno preferito attuare dei rapporti di partnership con gli enti esterni più grandi ai quali garantiscono volumi di pratiche elevati e costanti, e in cambio richiedono ed ottengono elevate performance, misurate più a livello regionale o macro-regionale.

Il quadro è in continuo movimento dove molti istituti sperimentano soluzioni sempre nuove, cambiano i processi e le segmentazioni, modificano il parco di enti esterni alla ricerca del miglioramento continuo delle performance.

E' questo il contesto di riferimento in cui lavoriamo e che andremo ad indagare nelle prossime pagine attraverso l'analisi delle risposte date da parte degli istituti stessi.

Per ragioni di riservatezza delle informazioni e con l'obiettivo di cogliere dei fenomeni di trend di sistema, non verranno presentate le risposte di ciascuno specifico attore. Gli istituti sono stati raggruppati in cluster aventi caratteristiche simili (es.: istituti Grandi vs Minori; Finanziarie vs Banche e Parabancario; Captive Auto vs Finanziarie Generaliste; Best Performers vs Altri; ecc...) in modo tale da cogliere relazioni tra i fenomeni e i cluster.

In appendice sono chiariti significati e modalità di definizione dei segmenti utilizzati.

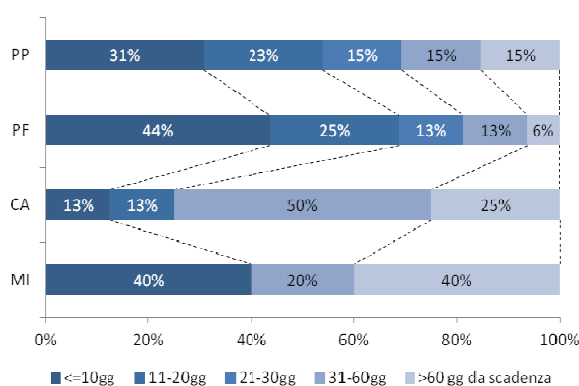
# Processi complessi e in evoluzione

## Struttura

### Ingresso a recupero

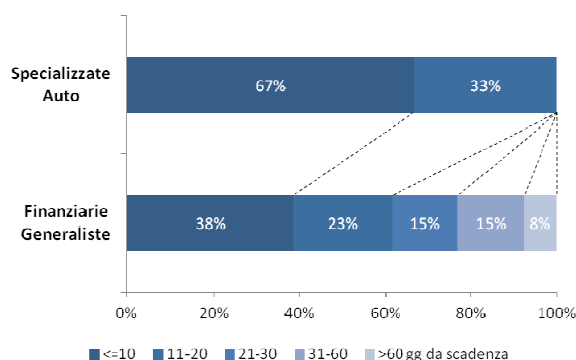
Negli ultimi anni **con l'insorgere della crisi economica vi è stata una tendenza generalizzata di anticipo dell'ingresso a recupero da parte di tutti gli istituti e per tutte le forme tecniche**, ciò nonostante dai dati raccolti è possibile osservare come i tempi di ingresso a recupero variano in maniera rilevante in funzione del prodotto.

**Ingresso a recupero [% istituti]**



Per i **Mutui Ipotecari** il comportamento degli istituti si polarizza verso i comportamenti estremi: la maggior parte dei player ha posizionato l'ingresso a recupero o oltre i 60 giorni di scadenza o lo ha anticipato molto già nella prima decade di ritardo, mentre pochi si piazzano nelle fasce intermedie.

**Ingresso a recupero: PF [% istituti]**



All'opposto sui **Prestiti Finalizzati** l'ingresso a recupero è piuttosto precoce, con quasi metà degli istituti per i quali è nella prima decade e una ulteriore quarto nella seconda decade. Soltanto per una

quota marginale degli istituti l'ingresso a recupero è oltre i 60 giorni di ritardo.

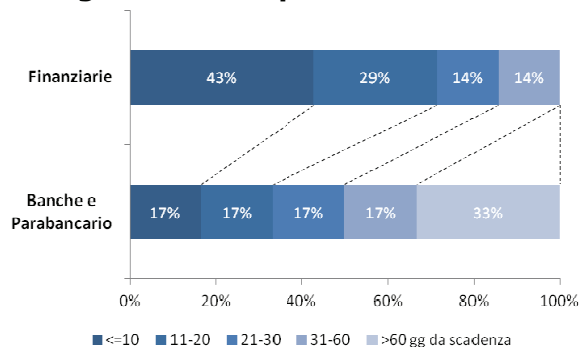
I **Prestiti Personali** mostrano una distribuzione degli istituti simile a quella dei PF, dove complessivamente gli istituti risultano essere leggermente più veloci.

Gli istituti che gestiscono le **Carte** invece risultano avere un comportamento molto diverso, con la maggior parte di essi che pone l'ingresso a recupero tra 31-60 giorni di ritardo.

Analizzando il comportamento degli attori che operano sui PF si osserva che le tempistiche sono diverse tra i due cluster.

**Le Specializzate Auto hanno un ingresso a recupero anticipato**, con 2/3 del campione nella prima decade e la parte restante nella seconda. Le Finanziarie Generaliste si dimostrano essere un cluster complessivamente più "tardivo", ma anche più variegato dove i vari istituti si distribuiscono in tutte le categorie, seppure le categorie più "precoci" siano maggiormente rappresentate delle categorie più "tardive".

**Ingresso a recupero: PP [% istituti]**



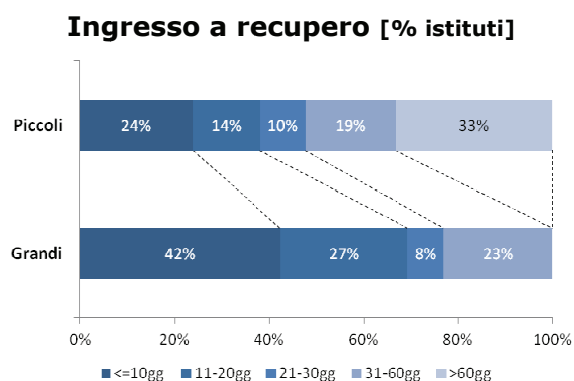
Anche gli attori che operano sui PP presentano un comportamento molto diverso fra cluster diversi. **Le Finanziarie hanno un ingresso a recupero anticipato** rispetto al cluster Banche e Parabancario. Nessun istituto del cluster Finanziarie ha un ingresso a recupero oltre i 60 giorni di ritardo.

**Gli istituti bancari e parabancari invece hanno un comportamento più variegato** e si distribuiscono in particolare nella categoria oltre 60 giorni e per il resto uniformemente su tutte le categorie restanti. I dati raccolti confermano la



tendenza "storica" che vede gli istituti bancari meno reattivi perché confidano in una migliore relazione con il cliente grazie agli altri rapporti in essere (es. conto corrente presso l'istituto, accredito stipendio, ecc...) e in generale a una migliore qualità del credito.

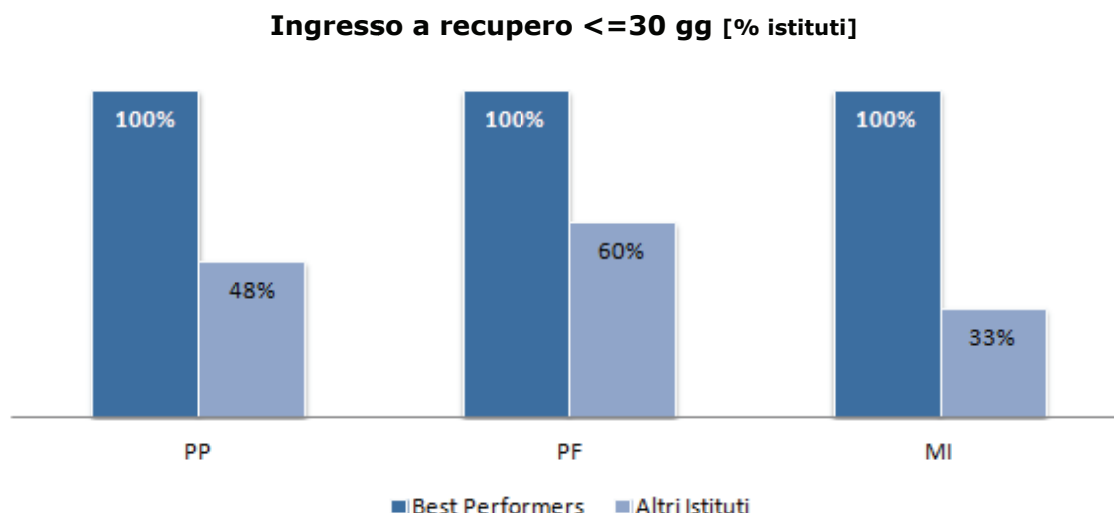
**Gli attori più grandi sono più spinti verso l'anticipo delle azioni di recupero**, rispetto ai player più piccoli, che al contrario hanno mediamente un ingresso a recupero più ritardato.



Inoltre su tutte le forme tecniche principali (PP, PF, MI) **i Best Performers sono molto più reattivi rispetto agli altri istituti**. Tutti i Best Performer operano l'ingresso a recupero entro i primi 30 giorni di ritardo, mentre ciò non vale per gli altri.

La **prontezza dell'azione** di recupero si conferma un **fattore critico di successo** e i grandi player si sono già mossi verso un anticipo delle attività preparandosi ad affrontare il conseguente **aumento dei volumi di insolvenze fresche da gestire**.

Sappiamo inoltre che l'anticipo dell'ingresso a recupero viene tipicamente accompagnato dall'introduzione di **criteri di segmentazione del portafoglio** sulla base del patrimonio informativo interno ed esterno all'istituto con l'obiettivo di **focalizzare le azioni sui clienti più difficili da recuperare**, sui quali la competizione dei creditori è più accesa e su cui vince chi arriva prima e in maniera più incisiva.



## Tempistiche di Passaggio in DBT

Come per l'ingresso a recupero, **il momento del passaggio in Decadenza del Beneficio del Termine (DBT)** non è omogeneo per tutti gli istituti e per tutte le forme tecniche, ma **rappresenta una scelta di business**.

Nella maggior parte dei casi il passaggio in DBT è contestuale al passaggio a sofferenza, ma **alcuni istituti** per alcune forme tecniche **hanno separato i due momenti anticipando il primo ad un istante precedente rispetto al secondo**.

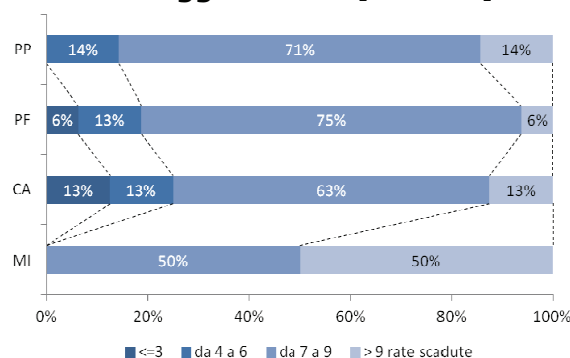
Soprattutto per i prodotti aventi rate più basse (Carte Revolving e Prestiti Finalizzati small ticket), prima del passaggio in DBT l'attività di Home Collection per le Agenzie di Recupero Esterne è spesso non sufficientemente remunerativa, in quanto i costi fissi che esse sostengono non coprono sufficientemente le provvigioni che otterrebbero, tipicamente proporzionali all'importo recuperato. Pertanto per tali prodotti e in tale fase l'attività di recupero è principalmente telefonica, al contrario degli altri prodotti (con rate più elevate) dove invece l'attività di recupero in Mid Collection è principalmente domiciliare.

D'altra parte una DBT troppo anticipata può comportare la risoluzione del contratto per clienti che stanno attraversando solo un periodo transitorio di difficoltà, ma che sarebbero rientrati in bonis, e rappresenta quindi una potenziale perdita di business.

Inoltre si sta recentemente assistendo ad un anticipo della DBT soprattutto da parte di filiali italiane di istituti esteri per allinearsi alle tempistiche standard di processo attuati in altri paesi. Infatti la definizione di default a 90 giorni prevista dalla regolamentazione di Basilea 2 è già in vigore da diversi anni ed è applicata presso le case madri e le filiali degli altri Paesi. Questo ha già prodotto un'accelerazione delle attività di recupero, inclusa la messa in mora del cliente e si sta riflettendo nell'anticipo della DBT per la filiale italiana.

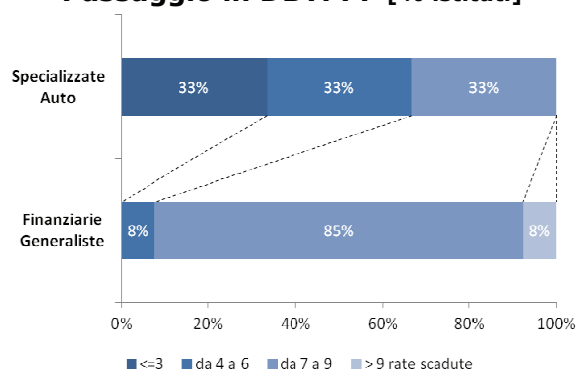
La prassi di anticipare la DBT a prima della 6° rata non è ancora diffusa. Infatti il grosso degli operatori del credito al consumo si posiziona nella fascia fra le 7 e 9 rate scadute, e una piccola percentuale attende ancora più di 9 rate scadute e non pagate. Le forme tecniche su cui si anticipa maggiormente il passaggio in DBT sono quelle che presentano ticket più piccoli a recupero e che quindi traggono maggiori benefici dalla possibilità di aggredire l'intero debito residuo.

Passaggio in DBT [% istituti]



All'opposto i Mutui Ipotecari sono la forma tecnica dove gli istituti attuano il passaggio in DBT più tardi con metà tra 7 e 9 rate e la restante metà oltre le 9 rate scadute. Questo sia per agevolare le attività di su importi scaduti più rilevanti rispetto al credito al consumo, sia perché la presenza dell'ipoteca non comporta una reale urgenza di passaggio alla DBT e quindi ad un'azione legale che dura tipicamente diversi anni sul mercato italiano.

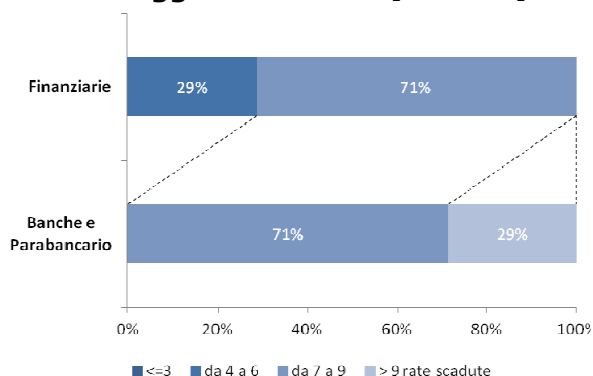
Passaggio in DBT: PF [% istituti]



Le Specializzate Auto si distribuiscono uniformemente nelle tre classi "<=3", "da 4 a 6" e "da 7 a 9", mentre le Finanziarie Generaliste hanno tempi più lunghi e si concentrano quasi completamente nella classe da "7 a 9", che risulta quasi uno "standard" per il mercato italiano. Tale differenza è dovuta al fatto che tra le Specializzate Auto è più elevata la percentuale di filiali estere di istituti stranieri rispetto al cluster delle Finanziarie Generaliste.

Le Finanziarie hanno mediamente una DBT più anticipata rispetto alle Banche e Parabancario, perché per caratteristiche proprie di business sono orientate maggiormente alla rapidità di execution rispetto al mantenimento della customer relationship.

### Passaggio in DBT: PP [% istituti]



### Numero di strategie

Fino ad alcuni anni fa, gli istituti erano generalmente strutturati con una strategia unica e standard, con dei processi identici per tutte le tipologie di pratiche o clienti. Una tale strategia, permetteva di velocizzare i tempi di gestione, ridurre i costi e garantire uniformità di trattamento verso le diverse casistiche.

Negli ultimi anni l'aumento dei volumi di pratiche a recupero e della competizione tra i diversi istituti, che sempre più spesso si trovano a recuperare sugli stessi clienti in concorrenza tra loro, hanno portato molti istituti ad applicare strategie diverse sui diversi segmenti di pratiche/clienti.

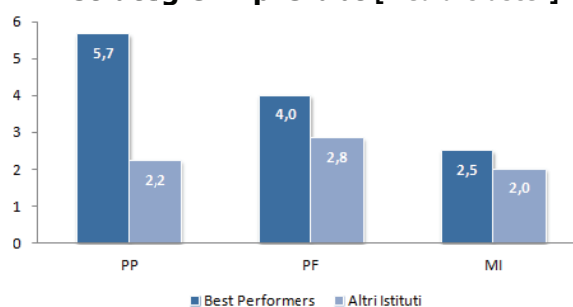
In questo contesto, per strategia intendiamo una sequenza di attività che costituiscono un processo di recupero selezionato in funzione delle caratteristiche del credito da recuperare (segmentazione). Ad esempio, in fase di early collection si tendono a privilegiare strategie basate su sequenze di battute di phone collection per gli importi piccoli, mentre per gli importi più rilevanti, dopo una prima battuta di phone collection, gli importi scaduti in gioco sono sufficienti a giustificare il passaggio alla home collection. Ciò che può differenziare una strategia da un'altra non è solo il tipo di attività (phone/home), ma anche l'utilizzo di un call center interno o di un'agenzia esterna, e in quest'ultimo caso il tipo di agenzia selezionata, lo schema provvigionale, la durata dell'affido, ecc.

Chiaramente c'è un trade off fra l'efficacia di una gestione complessa e il relativo costo di gestione, che va di pari passo con la difficoltà di controllo.

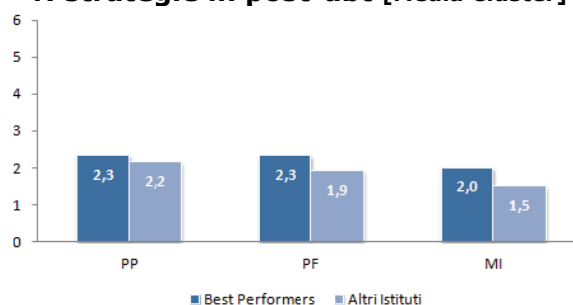
In generale, dalle interviste di approfondimento è emerso che quasi tutti gli attori credono in una differenziazione delle strategie almeno per le macro casistiche e

stanno investendo nell'individuazione di strategie differenziate e ottimali.

### N strategie in pre-dbt [Media Cluster]



### N strategie in post-dbt [Media Cluster]

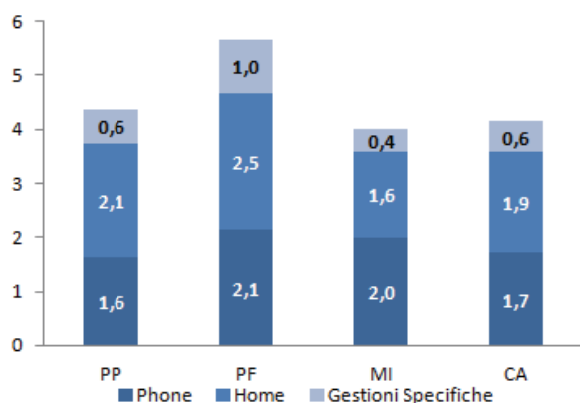


Alcuni istituti, che si sono mossi in questo senso prima di altri, hanno accumulato già alcuni anni di esperienza ed hanno individuato quali sono le strategie più idonee da applicare sui diversi segmenti di clienti. I **Best Performers** sui diversi prodotti **utilizzano più strategie rispetto agli Altri Istituti**. Ciò è vero in misura maggiore sui Prestiti Personali e più in pre-contenzioso che in contenzioso, dove persiste il gap tra Best e Altri ma è molto inferiore.

## Numero di battute

L'esperienza sul mercato ci insegna che se da una parte le agenzie di recupero spingono per avere degli affidamenti più lunghi (soprattutto in contenzioso), dall'altra parte negli ultimi anni i Collection Manager hanno spesso rivisto i loro processi cercando di aumentare il numero di battute riducendone la durata.

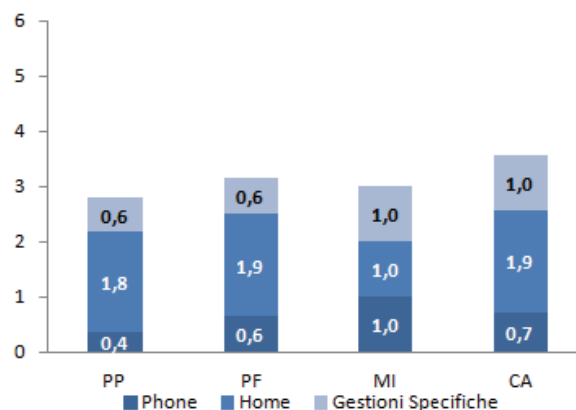
**N battute pre-dbt [Media Cluster]**



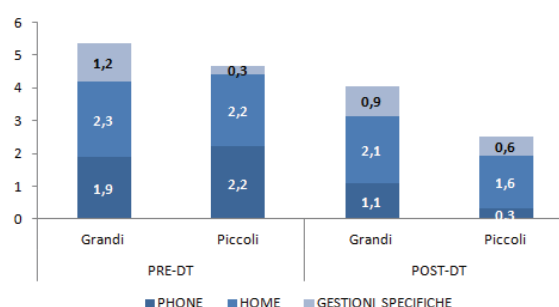
Alcune evidenze emergono abbastanza chiaramente: **il numero di battute è superiore in pre-contenzioso; il peso della home collection è maggiore rispetto alla phone collection, soprattutto in contenzioso; mentre la phone collection ha un peso molto maggiore in pre-contenzioso che in contenzioso.**

Nel pre-contenzioso sono i PF che presentano mediamente il numero di battute maggiore, seguiti dai PP. Valori inferiori per le Carte e per i MI. Nel contenzioso invece le Carte sono la forma tecnica con il numero maggiore di battute. Una buona percentuale di istituti ha una DBT anticipata per tale forma tecnica e quindi ha dei processi di recupero più corposi di contenzioso piuttosto che di pre-contenzioso.

**N battute post-dbt [Media Cluster]**



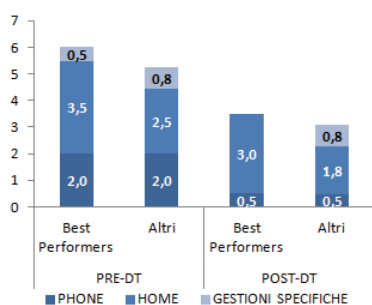
**N battute per dimensione**



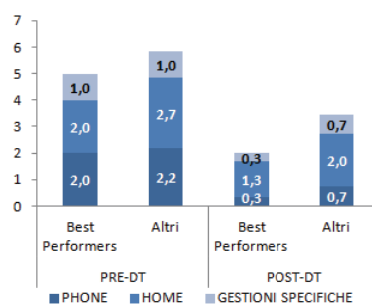
**Gli attori più grandi hanno generalmente dei processi di recupero con un numero maggiore di battute rispetto agli attori più piccoli, sia in pre-contenzioso che in contenzioso perché possono fare leva sulle economie di scala per investire in strutturazione e complessità.**

Generalmente sia in pre-contenzioso che in contenzioso, **sia sui Prestiti Personali che sui Mutui Ipotecari i Best Performers ricorrono ad un numero maggiore di battute rispetto agli altri istituti.**

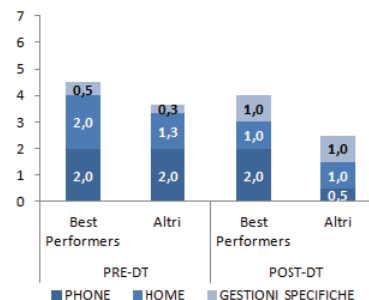
**N battute: PP**



**N battute: PF**



**N battute: MI**



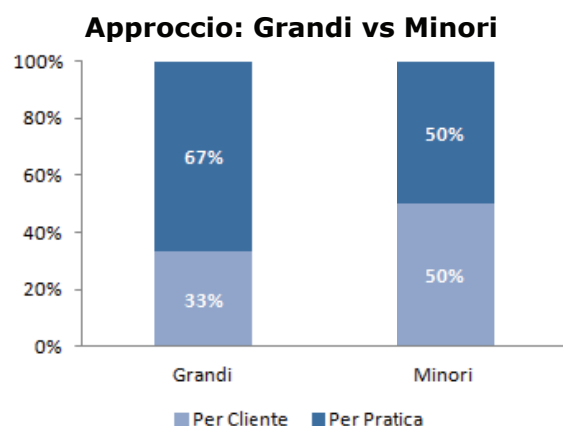


## Approccio per pratica o per cliente

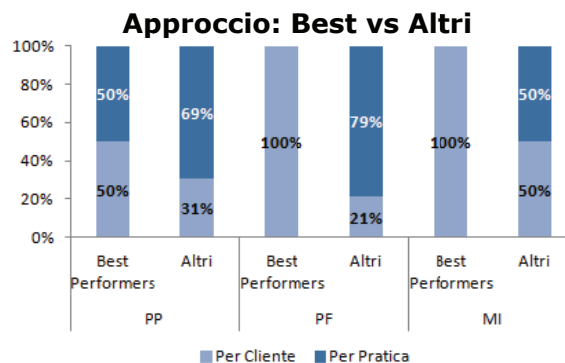
Il dilemma dell'approccio al recupero è un tema sempre più frequente sulle agende dei Collection Manager. Meglio mantenere un approccio per pratica o evolvere verso un approccio per cliente? In altre parole, se un cliente manifesta insolvenze su due prodotti diversi è bene che subisca azioni di recupero separate sui due prodotti oppure un'unica azione di recupero su entrambi? Ad esempio è un problema se il cliente riceve un sollecito telefonico per una rata scaduta di una carta revolving e contemporaneamente riceve la visita di un esattore per un prestito con 4 rate scadute? Oppure sarebbe meglio se l'esattore negoziasse il rientro su entrambi i prodotti?

La decisione e l'eventuale cambiamento di processo non è semplice perché questo è intrinsecamente legato al sistema IT utilizzato e comporta spesso evolutive altamente impattanti, se non una sostituzione in toto del sistema stesso. Storicamente la cultura bancaria della gestione creditizia ha una prospettiva cliente-centrica, ossia fa prevalere tematiche relazionali e di gestione del rischio a tematiche operative. Al contrario, molte finanziarie hanno mantenuto un approccio da "fabbrica prodotto", a beneficio della semplicità operativa, con azioni parallele e disgiunte su prodotti diversi.

Le evidenze raccolte mostrano come l'approccio cliente-centrico sia una soluzione maggiormente ad appannaggio degli istituti Minori. Metà di essi utilizza un approccio per cliente, mentre per il cluster degli istituti Grandi la percentuale è più bassa.



Ma l'approccio per cliente è una scelta vincente? **Le interviste e l'esperienza progettuale rivelano che i Best Performer tendono a privilegiare la gestione cliente-centrica.**



L'approccio cliente-centrico è utilizzato sempre in percentuali maggiori nel cluster dei Best Performers rispetto agli altri attori, in particolare sia sui Prestiti Finalizzati che sui Mutui Ipotecari tutti gli istituti Best Performers utilizzano un approccio cliente-centrico.

## Driver di segmentazione delle strategie

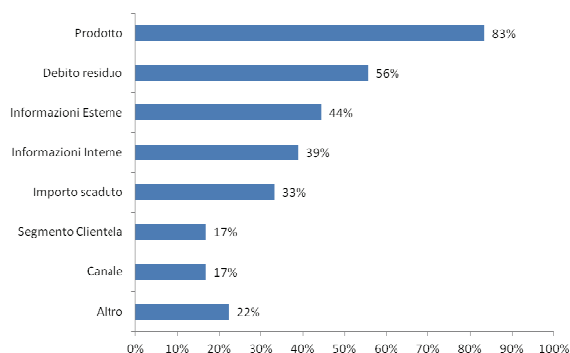
Le strategie di collection possono essere differenziate sulla base di diversi criteri.

A livello aggregato, la segmentazione per tipologia di prodotto risulta essere la più diffusa, seguita da quella per debito residuo e da quella basata su informazioni esterne.

Gli istituti che operano una segmentazione in base al prodotto prevedono poi dei processi con azioni differenziate in base al prodotto stesso. Questo discorso vale soprattutto per Carte e Mutui, prodotti che hanno delle peculiarità tali da prevedere degli iter di collection distinti. Mentre i Prestiti Finalizzati e i Prestiti Personali più frequentemente seguono un iter unico.

Il debito residuo è un'informazione molto importante per gli istituti che permette di stabilire una scala di priorità di clienti sui quali intervenire e sui quali l'istituto può eventualmente permettersi di spendere di più.

### Driver di segmentazione [%istituti]

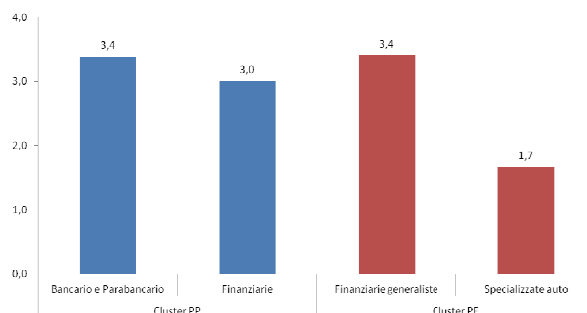


Le informazioni esterne permettono di capire se il cliente è già a recupero a sistema o meno e costituiscono una variabile altamente predittiva per determinare il grado di facilità/difficoltà del recupero.

Sono invece pochi gli istituti a differenziare le proprie strategie di recupero in base al segmento di clientela o in base al canale distributivo ed in entrambi i casi si tratta di istituti caratterizzati da complessità gestionale elevata.

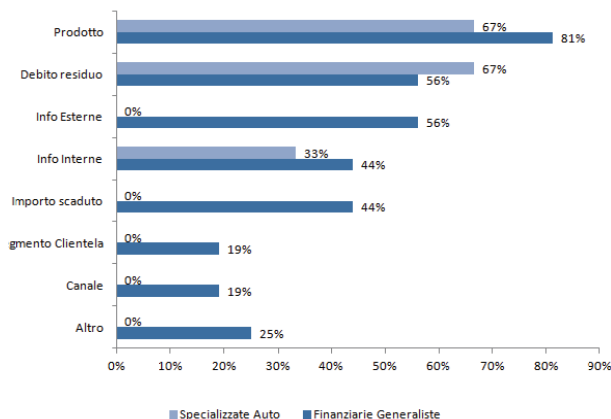
A livello di numero di driver di segmentazione, emerge come ci sia una sostanziale omogeneità tra il mondo bancario e parabancario e quello delle finanziarie. D'altra parte le specializzate auto utilizzano un numero medio di driver di segmentazione inferiore rispetto a quello delle finanziarie generaliste.

## N driver segmentazione [media cluster]



Ciò è dovuto al fatto che, in generale, le specializzate auto sono realtà caratterizzate da processi standard e da un numero limitato di strategie di recupero, mentre le finanziarie generaliste, dotate di processi più complessi, utilizzano molteplici driver per differenziare le proprie strategie di recupero. Nello specifico, le specializzate auto utilizzano come base di segmentazione soltanto il prodotto, il debito residuo (che sono i driver più utilizzati in ogni cluster) e le informazioni interne.

### Driver segmentazione [% cluster PF]



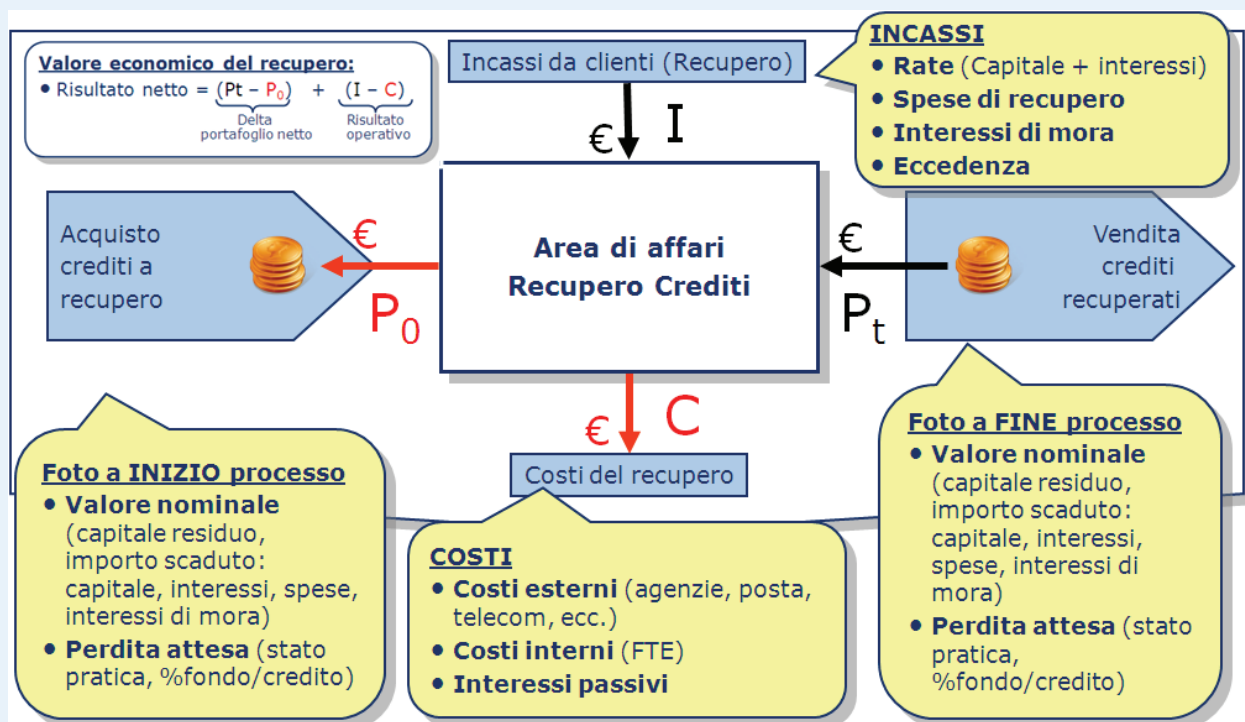
## IL CONTO ECONOMICO DI STRATEGIA: Conviene spendere di più per recuperare di più?

Nel momento in cui un'azienda di credito si trova nella necessità di rivedere le strategie di collection per aumentarne le performance si trova di fronte al problema di valutare quali azioni utilizzare sui diversi segmenti.

Le diverse azioni possibili e presenti sul mercato sono di due macrocategorie e si riferiscono alla gestione interna o alla esternalizzazione delle attività. In entrambi i casi a diverse azioni corrispondono diversi costi, direttamente variabili se esternalizzate oppure riconducibili a costi variabili se gestite internamente.

Soprattutto nel caso della gestione esternalizzata delle attività, l'incentivo economico (es. la remunerazione variabile calcolata sul capitale recuperato) oltre che a essere caratteristico dei diversi trattamenti (es. home collection tipicamente più costosa della phone collection) si può ragionevolmente considerare direttamente collegato alle performance di recupero in quanto remunera l'effort dedicato dall'outsourcer. Quindi massimizzare le remunerazioni provvisionali dovrebbe portare a massimizzare le performance di recupero. I costi di gestione però, naturalmente, non possono essere indipendenti dagli obiettivi della funzione e quindi per ragionare in termini di gestione aziendale dobbiamo considerare le entrate e le uscite di un'ipotetica "Area di affari del Recupero Crediti".

Nello schema seguente vengono presentate tutte le grandezze economiche che interessano l' "Area di affari del Recupero Crediti" in un ipotetico esercizio di riferimento ove si considera la variazione delle poste patrimoniali, "Delta portafoglio netto", influenzato dagli effetti degli accantonamenti sul portafoglio a recupero, e il "Risultato operativo", come somma algebrica di incassi e costi di gestione del portafoglio stesso.



Quindi per verificare quale strategia risulta vincente sul segmento è necessario un metodo di valutazione (il conto economico di strategia) che preveda:

- Un **indicatore** di sintesi delle dinamiche economiche: il “**Valore economico**”
- **Sperimentazione** di strategie **concorrenti** con approccio **champion challenger**
- **Analisi dei risultati**

La strategia che avrà generato maggiore valore economico alla fine della sperimentazione sarà da considerarsi la vincente e quindi la strategia ottimale per la gestione di quel segmento di portafoglio anche a tendere.

Per una più immediata comprensione riportiamo la sintesi dell’esito di una **sperimentazione seguita presso una finanziaria** e valutata mediante il metodo del conto economico di strategia.

Il portafoglio oggetto della sperimentazione ha riguardato la early collection inerente due diversi segmenti su cui sono state indirizzate rispettivamente due strategie diverse.

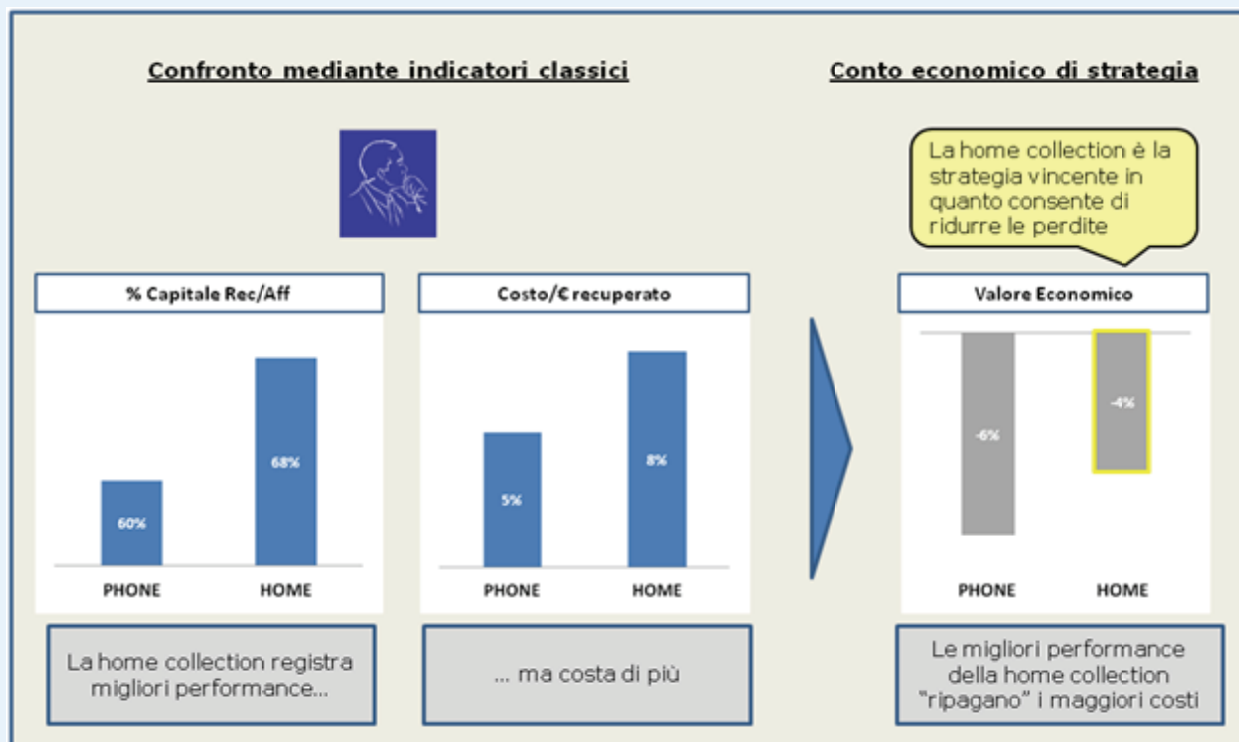
Delle sperimentazioni riportiamo il valore di sintesi delle performance misurato con l’indicatore “% **Capitale recuperato su affidato**”, l’indicatore del costo variabile delle azioni concorrenti “% **Costo su € recuperato**” e l’indicatore di sintesi “**Valore economico**” (calcolato in % rispetto al saldo iniziale affidato) delle strategie.

### **CASO A: risulta vincente la strategia più costosa ma che registra maggiori performance**

La sperimentazione ha previsto di mettere in concorrenza sul segmento “Big Ticket” la phone collection con la home collection.

I risultati di **performance** indicavano come vincente la **home** collection ma allo stesso tempo i **costi** di gestione della **phone** collection si dimostravano minori e quindi non risultava immediato capire quali delle due strategie in ottica “Area di affari del Recupero” fosse la vincente.

Grazie al calcolo del **Valore economico** è risultato evidente come la riduzione degli accantonamenti sul portafoglio in oggetto derivante dalle **maggiori performance della home collection** **copriva ampiamente i maggiori costi di gestione** e la identificava come la strategia da mantenere a **target**.



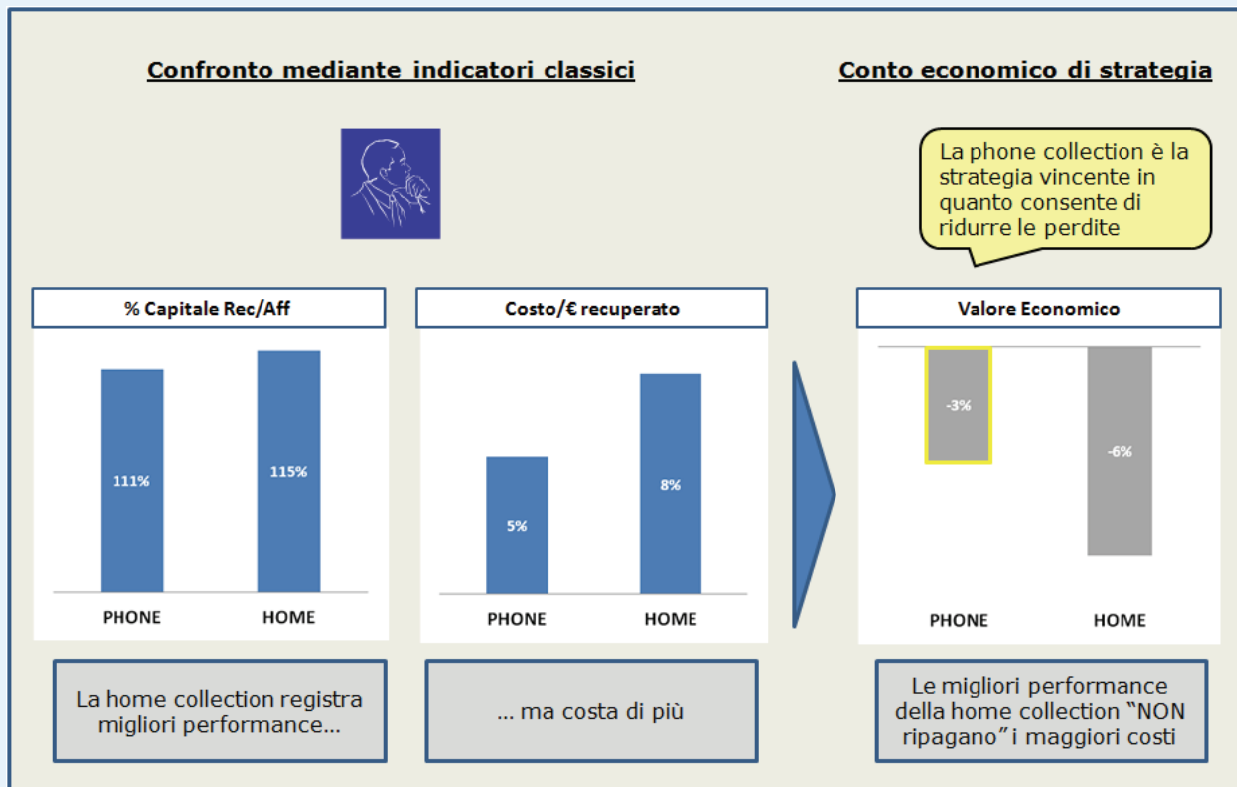


## CASO B: risulta vincente la strategia meno costosa anche se registra minori performance

La sperimentazione ha previsto di mettere in concorrenza sul segmento "Small Ticket" la phone collection con la home collection.

I risultati di performance indicavano come vincente la home collection ma allo stesso tempo i costi di gestione della phone collection si dimostravano minori e quindi anche in questo caso per decretare la vincente si è utilizzato il conto economico di strategia.

Il Valore economico della phone collection risultava superiore nonostante registrasse performance inferiori. Questo perché la differenza di performance, piuttosto limitata, non ha consentito di coprire i maggiori costi variabili di gestione.

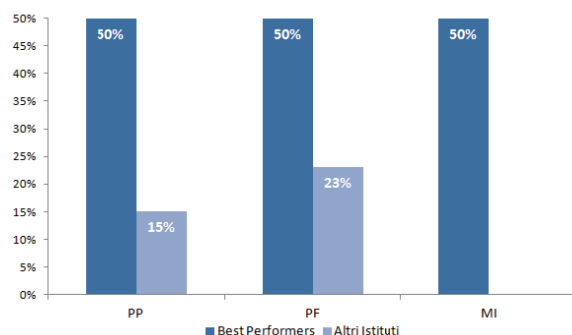


Come evidente da questi due semplici casi, per identificare le strategie di collection ottimali risulta opportuno utilizzare l'approccio champion challenger e considerare tutte le grandezze coinvolte identificando in un indicatore di sintesi l'effetto combinato di questi fattori. Il rischio, altrimenti, è quello di giungere a conclusioni di "buon senso" che potrebbero in taluni casi essere smentite.

## Tipologia di informazioni

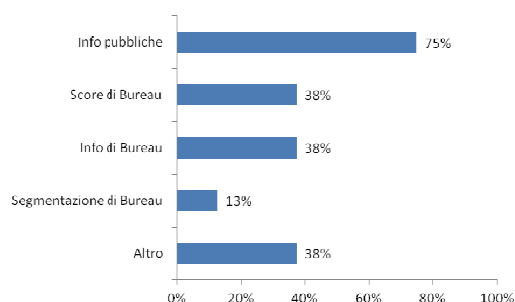
L'utilizzo di informazioni, siano esse interne o esterne, è un elemento basilare per la segmentazione delle strategie di recupero. La maggior parte degli istituti che hanno risposto alla survey segmentano le proprie strategie sulla base di informazioni derivanti da coperture (come assicurazioni, collateral o altre garanzie), mentre circa la metà del campione utilizza informazioni comportamentali atomiche (ad esempio una precedente insolvenza) ed informazioni di business relative al cliente. **I Best Performers si distinguono rispetto agli altri istituti per una maggiore segmentazione sulla base di sistemi andamentali analitici**, sia nella gestione dei prestiti personali, che dei prestiti finalizzati che dei mutui ipotecari.

### Sistemi andamentali [% istituti]



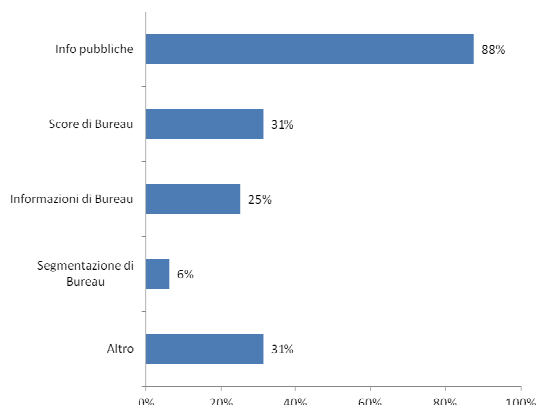
Per quanto riguarda le informazioni esterne, risulta ancora limitato il ricorso degli istituti ad elementi quali lo score di bureau o ad informazioni dettagliate di bureau e molto

### Utilizzo info esterne [% minori]



marginale a servizi di segmentazione di bureau. Mentre in media quasi 9 istituti su 10 fanno ricorso ad informazioni pubbliche (es. protesti, pregiudizievoli, ecc.).

### Utilizzo info esterne [% cluster PF]

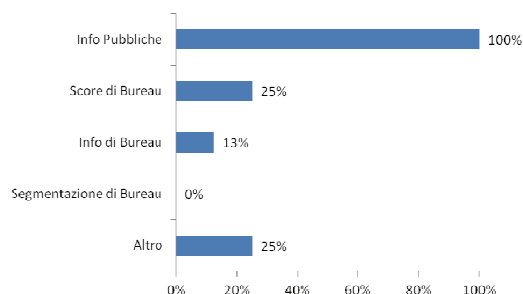


Sono soprattutto gli istituti minori ad aver iniziato ad utilizzare modelli di score o informazioni di bureau, mentre ancora nessuno, tra gli istituti di maggiori dimensioni, fa ancora ricorso a servizi di segmentazione di bureau.

**Coloro che hanno iniziato ad utilizzare sistematicamente ed in maniera strutturata le informazioni esterne ne hanno finora ottenuto considerevoli benefici.**

Attendiamo che l'utilizzo di tali informazioni si estenda anche tra gli istituti maggiori, tra i quali finora è stato più limitato, per poter trarre delle evidenze conclusive.

### Utilizzo info esterne [% grandi]



## INFORMAZIONI ESTERNE: Come e perché il dato esterno può aiutarmi a prendere le decisioni più opportune?

Tutti gli istituti hanno a disposizione le informazioni andamentali interne della pratica o del cliente e molti le utilizzano per segmentare il portafoglio e decidere quali azioni effettuare. Non tutti gli istituti, invece, integrano tali informazioni con i dati esterni di credit bureau, che rappresentano la parte sommersa dell'iceberg, ossia le performance di pagamento con il resto del mercato.

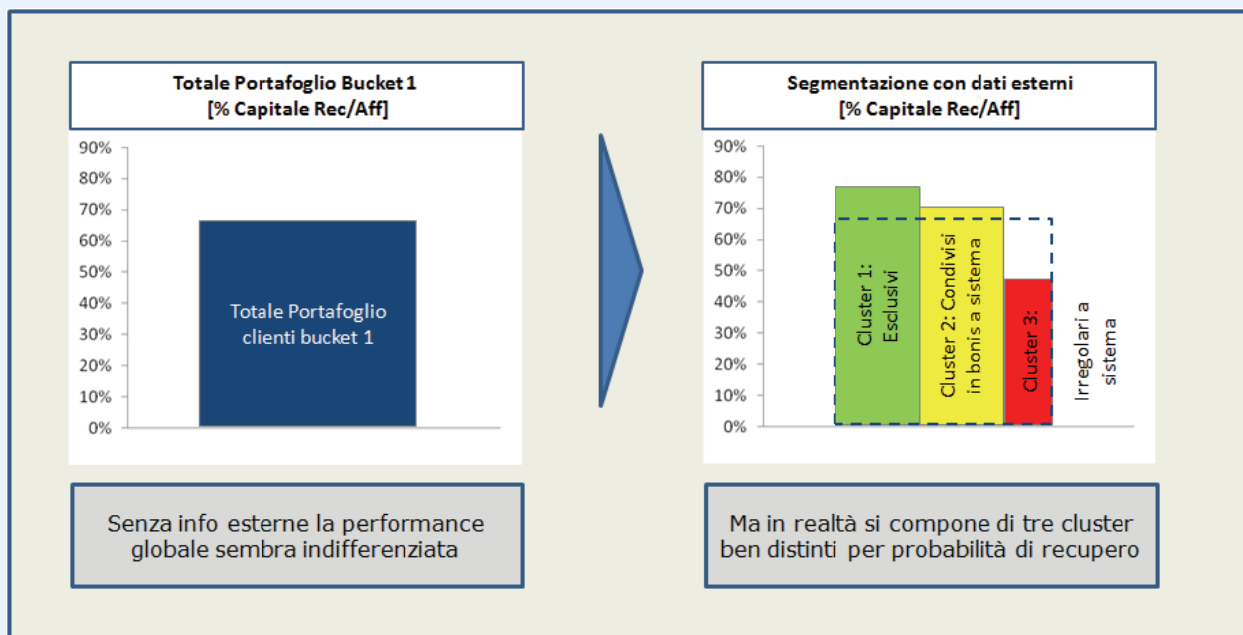
Il cliente a recupero potrebbe ritrovarsi in tre situazioni completamente diverse. Si distinguono tre principali casistiche:

- **Cluster 1:** clienti **esclusivi**;
- **Cluster 2:** clienti condivisi con altri istituti, che **non hanno altri prodotti a recupero** a sistema;
- **Cluster 3:** clienti **condivisi** con altri istituti, con **altri prodotti a recupero a sistema**.

Queste tre condizioni sono diametralmente diverse tra loro e presentano un rischio crescente. Il primo caso è un cliente relativamente meno rischioso, infatti l'istituto di credito (o l'agenzia di recupero) sa di non essere in concorrenza con altri. A parità di altre condizioni questi clienti sono anche quelli che presentano il livello di indebitamento più basso e quelli sui quali l'istituto può intervenire con azioni più soft.

Il secondo caso è costituito da clienti leggermente più rischiosi, che presentano anche altri prodotti di credito, ma che al momento non si trovano a recupero. Trattasi di clienti che probabilmente si troveranno a recupero anche con l'altro prodotto e quindi l'istituto si troverà a recuperare un importo scaduto in concorrenza con altri collectors. Talvolta questa tipologia di cliente potrebbe continuare a pagare un prodotto, ma non l'altro (soprattutto nei casi in cui uno presenti una garanzia e l'altro no, es. mutuo vs prestito personale).

Il terzo caso è quello più rischioso e dove le probabilità di recupero sono più basse. Poiché il cliente si trova già a recupero con altri istituti, si deduce che è attualmente soggetto ad azioni di recupero da parte di altri attori senza successo. Tali clienti si trovano pertanto in una situazione molto critica e sui quali l'istituto deve intervenire con azioni più incisive.



I **Best Performers** utilizzano le informazioni esterne in diversi modi soprattutto in fase **Early**, ma anche in fase **Mid** e **Late**. Ad esempio, una importante società finanziaria si avvale dei dati esterni in early collection per definire a **quale team di fonia interna** affidare le pratiche (clienti già a recupero a sistema ad operatori di fonia **senior**, clienti non a recupero ad operatori di fonia **junior**); un altro top player invece utilizza tali informazioni per definire il **grado di priorità in una coda di lavoro** unica per l'intero team di fonia; una primaria società finanziaria che ha elevati volumi e processi di recupero molto anticipati utilizza tali informazioni per **definire la prima azione di recupero** (affido immediato a fonia vs attesa 15 giorni).

Un altro altrettanto importante istituto ha iniziato ad utilizzare tali info in late collection per definire la **durata dell'affido** e la percentuale di **remunerazione da applicare all'agenzia esterna**. Sempre in **late collection**, si è visto come da un'analisi attenta dei dati di credit bureau combinati con informazioni pubbliche è possibile desumere informazioni sulla **situazione patrimoniale del cliente** (es. presenza di mutui) ed anche lo stato di avanzamento delle **azioni di recupero** concorrenti (es. presenza di protesti e pregiudizievoli). Questo approccio può fornire indicazioni sull'opportunità di proseguire l'azione **stragiudiziale** o sull'opportunità/urgenza di procedere ad **un'azione legale** o meglio ad un semplice **saldo e stralcio** per abbreviare i tempi di incasso. A valle di queste macro segmentazioni si effettueranno approfondimenti con le visure ed i servizi investigativi, tipicamente ben più lunghi ed onerosi.

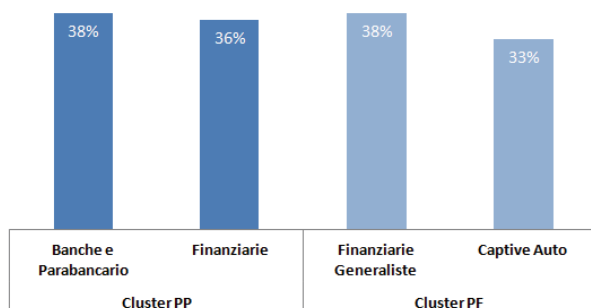
Tutte queste soluzioni hanno portato rapidamente grandi **benefici** in termini di **risparmio costi e miglioramento performance**. Implementare una nuova segmentazione basata sui dati esterni è un intervento che si può realizzare molto velocemente e in maniera semplice. Inutile dire che il dato esterno amplifica massimamente il suo potere predittivo se integrato con le informazioni interne in una **griglia di scoring**. Ed è questa è la strada che i Best Performers stanno intraprendendo per il futuro.

### Utilizzo griglie di score

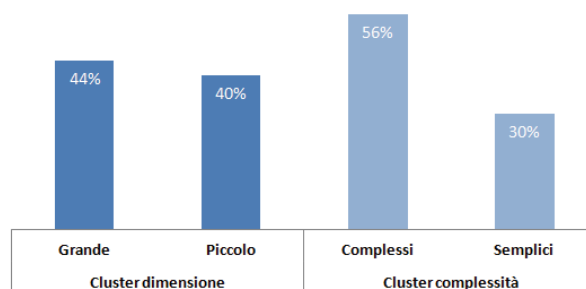
L'utilizzo di griglie di score al fine di definire e pilotare i processi di recupero risulta una prassi complessivamente sempre più diffusa, ma non ancora maggioritaria. Non c'è una forte differenza tra il mondo Bancario e Parabancario e quello delle Finanziarie, così come tra le Finanziarie Generaliste e le Captive Auto. In tutti i casi la quota di istituti che possiedono ed utilizzano griglie di score di collection è poco più di un terzo.

Anche confrontando il cluster dei grandi con quello dei piccoli non si osservano grosse differenze. Mentre emerge abbastanza chiaramente che gli **istituti caratterizzati da complessità gestionale che fanno uso di scorecards in collection molto di più** rispetto agli istituti aventi processi meno segmentati. Ciò perché una griglia di score è lo strumento principe per operare una segmentazione ottimale della popolazione, e conseguentemente identificare dei processi differenziati.

Utilizzo griglie di score [% istituti]



Utilizzo griglie di score [% istituti]



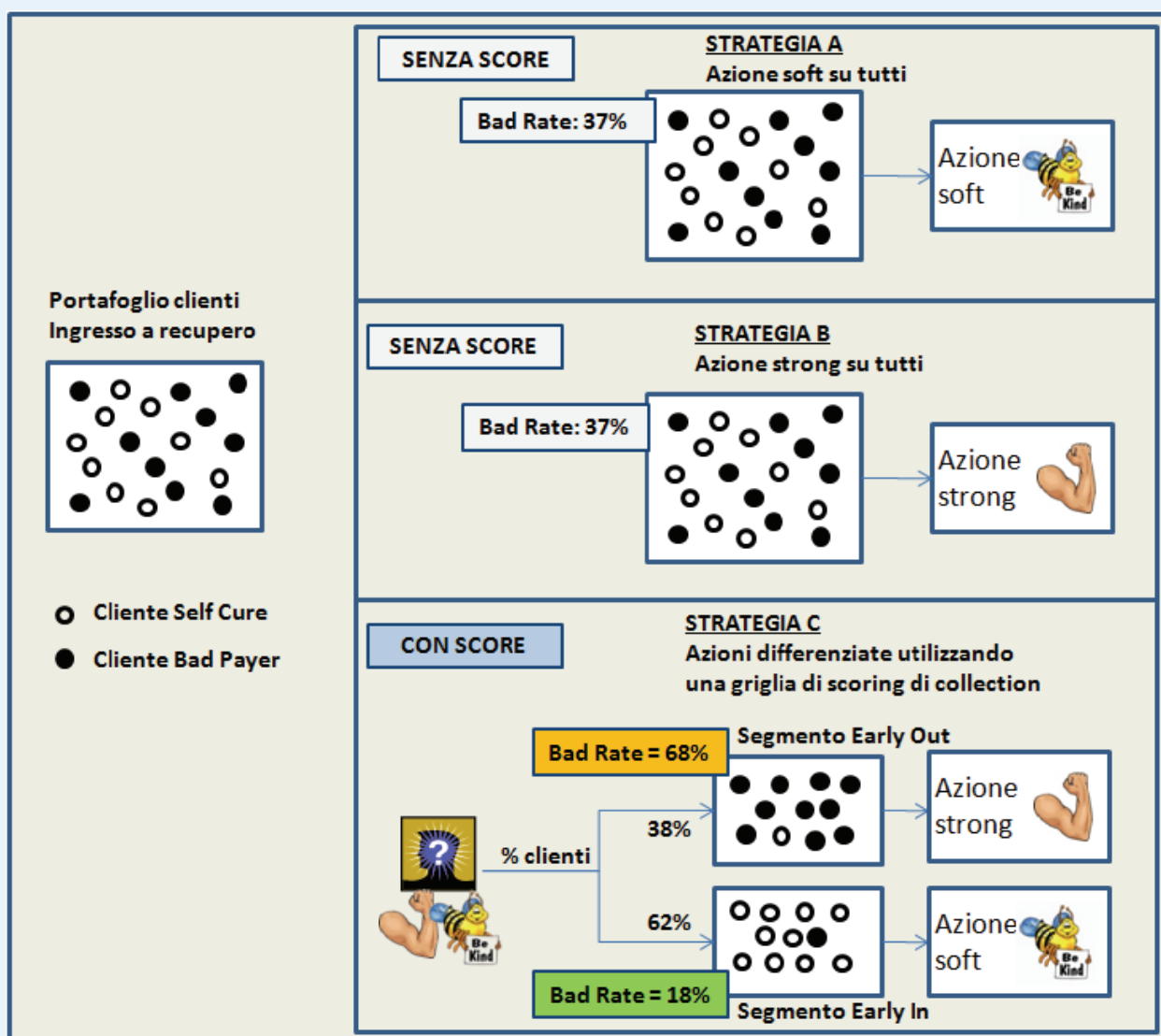


## SCORE IN EARLY COLLECTION: Come e quanto può essermi utile?

Diversi player si sono dotati di griglie di score di collection, soprattutto in fase early, dove i volumi di pratiche in ingresso sono più rilevanti. E' molto importante riuscire a segmentare correttamente la clientela in questa fase perché si tratta di una popolazione solitamente costituita da due gruppi distinti tra loro che in letteratura sono chiamati *Self Cure* e *Bad Payer*.

I clienti *Self Cure* sono quei clienti considerati "buoni" perché ripagheranno la rata in ritardo senza bisogno di alcuna azione esterna. Si tratta di ritardatari abitudinari, che sono soliti pagare con qualche giorno di ritardo, o clientela regolare che ha avuto un disguido o una dimenticanza solo momentanea. Azioni di recupero verso tali clienti rappresentano un costo inutile.

Al contrario i *Bad Payer* sono quei clienti più rischiosi, che se non saranno sottoposti ad un'azione di collection non ripagheranno. Verso tali clienti è necessario agire immediatamente, perché ogni giorno di ritardo nelle azioni diminuirà la probabilità di recupero.

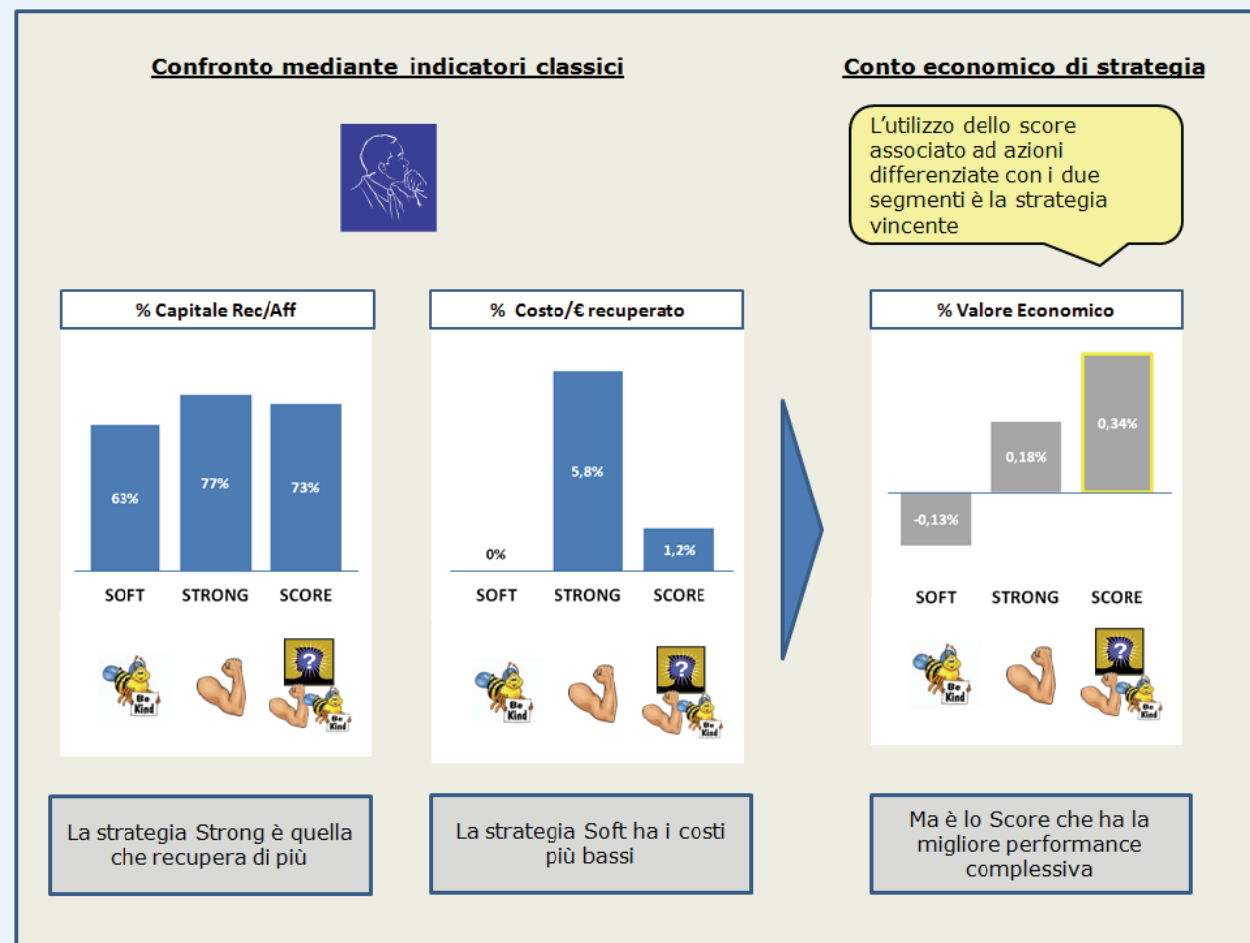


Una griglia di score di early collection è un modello statistico che partendo dall'analisi di variabili comportamentali, di prodotto, sociologiche e dati esterni, permette di **ordinare la popolazione** secondo la **probabilità di regolarizzazione della posizione**. Fissando opportunamente un **cut-off** è possibile quindi distinguere due gruppi di clienti verso i quali adottare **due strategie diverse**, una più soft per i clienti a rischio basso (es. nessuna azione o semplice remind per sms) e una più incisiva per i clienti a rischio più elevato (es. phone collection) in modo tale da **massimizzare la performance**, e al tempo stesso **minimizzando i costi**.

Dati da un'esperienza progettuale (vedere schema) mettono a confronto tre strategie diverse su uno stesso portafoglio di pratiche con una rata insoluta. Nella **strategia A** l'istituto mantiene le pratiche in **attesa** e inizia le azioni di collection alla 2a rata insoluta. Nella **strategia B** l'istituto opta invece per l'**anticipo delle azioni** su tutto il portafoglio di clienti. Con la **strategia C** infine l'istituto utilizza una **griglia di scoring** che le permette di segmentare il portafoglio in due categorie e applicare **strategie diverse sui due segmenti**.

Le strategie sono state confrontate applicando il Conto Economico di Strategia. Dal confronto emerge che la **strategia A (soft)** è sicuramente quella che ha i **costi vivi più bassi**, ma ha sia le performance più basse in termini di percentuale di recupero, sia in termini di Valore Economico del Recupero, poiché presenta dei costi sommersi in termini di maggiori accantonamenti. La **strategia B (strong)** è invece quella che ottiene il **risultato migliore** in termini di % recupero (77%), ma è anche quella che presenta i **costi più elevati** (5,8%).

Complessivamente è la **strategia C (score)** che risulta essere la **migliore in termini di Valore Economico del Recupero**, perché a fronte di una percentuale di recupero solo leggermente inferiore (dovuta all'effetto dei falsi positivi e falsi negativi), permette di sostenere costi inferiori.



## Attività e strumenti di recupero

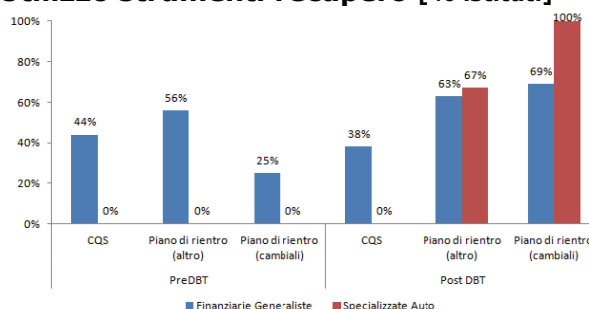
La tipologia di strumenti di recupero utilizzati dagli istituti differisce tra pre e post decorrenza del beneficio del termine. Tra gli strumenti utilizzati maggiormente **in pre DBT** riscontriamo la **ristrutturazione del debito, l'accodamento delle rate ed il saldo e stralcio**. Successivamente alla decorrenza del beneficio del termine gli istituti tendono invece a privilegiare **l'attività di saldo e stralcio, il piano di rientro cambiario e la cessione del credito**.

### Strumenti di recupero [% istituti]

Strumento	Pre DBT	Post DBT
Ristrutturazione	84%	0%
Accodamento	58%	0%
Saldo e stralcio	53%	89%
Piano di rientro (altri titoli)	47%	61%
Ripresentazione RID	42%	0%
Recupero Auto	37%	56%
Cambio modalità pag.	37%	0%
CQS	37%	28%
Cambio data di pag.	26%	0%
Piano di rientro (cambiali)	21%	72%
Cessione del credito	16%	72%
Carta di credito / Bancomat	16%	6%
Lottomatica	11%	0%
Cambiali a garanzia	5%	17%
Cartolarizzazione	5%	11%

**Le specializzate auto non usano ricorrere alla proposta CQS, né in pre né in post DBT. Inoltre, a differenza delle finanziarie generaliste, il ricorso a piani di rientro con cambiali ed altri titoli è limitato, per le specializzate auto, alla sola fase post DBT.**

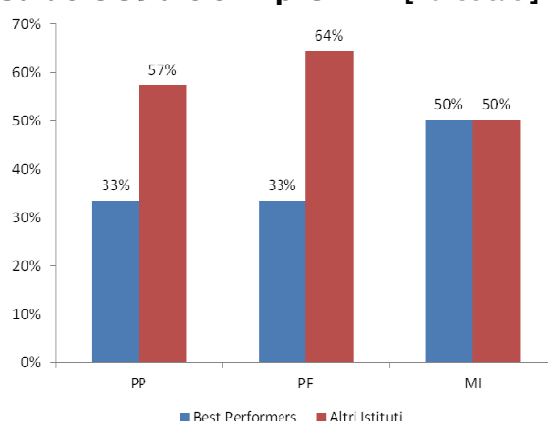
### Utilizzo strumenti recupero [% istituti]



Confrontando il cluster delle Banche e Parabancario con quello delle Finanziarie non si riscontrano differenze significative.

**In pre DBT Best Performers, soprattutto per PP e PF, cercano di evitare le transazioni molto più di quanto non facciano gli altri player del mercato.**

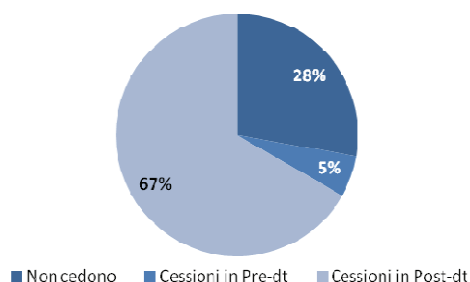
### Saldo e stralcio in pre DBT [% istituti]



## Cessione del credito

Il mercato delle cessioni del credito negli ultimi anni ha notoriamente avuto una forte battuta di arresto rispetto al periodo pre-crisi, a causa del "credit crunch" e alla maggior difficoltà di recupero sui portafogli ceduti a causa della crisi economica. La percentuale di istituti che continuano ad

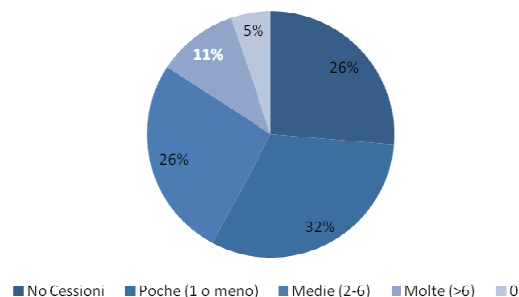
### Cessione del credito [% istituti]



Le operazioni di cessione non sono comunque molto frequenti. Un terzo degli istituti le effettua non più di 1 volta all'anno, mentre una quota leggermente inferiore del campione ha una frequenza che va dalle 2 alle 6 all'anno. Una quota piuttosto ridotta invece sembra non aver risentito della crisi delle cessioni (o averla già superata) e attualmente cede i crediti con cadenza particolarmente elevata (>6 volte l'anno). Le interviste hanno rivelato come per alcuni istituti la cessione del credito sia una componente standard del processo, per cui sistematicamente vengono ceduti ogni mese i crediti che hanno raggiunto una determinata fase di lavorazione, non troppo avanzata. Questa prassi consente di cedere crediti da cui l'acquirente può attendere un tasso di recupero basso, ma non trascurabile, e questo influisce positivamente sul prezzo di vendita. In questo facilitati gli istituti che si possono affidare a società di factoring o bad

effettuare ancora oggi operazioni di cessione del credito è tuttavia ancora rilevante. Oltre due terzi degli istituti effettua tali operazioni. Trattasi principalmente di cessioni in post-dbt, mentre soltanto una percentuale molto bassa degli istituti effettua cessioni in pre DBT.

### N operazioni cessioni/anno [% istituti]



bank che siano "partner" o addirittura appartenenti allo stesso gruppo bancario. Al contrario, il cluster degli istituti con poche cessioni è quello dove l'importo ceduto in un anno ha il peso maggiore sullo stock in contenzioso, ad indicare che si tratta di cessioni sporadiche su portafogli spesso accumulati nel corso di diversi anni. Per gli altri due cluster Medie (da 2 a 6 cessioni/anno) e Molte (>6 cessioni/anno) il peso dell'importo ceduto in un anno è molto inferiore.

### % Importo ceduto in un anno/stock post DBT

Cluster cessioni	% importo ceduto in un anno/stock post-dt	% istituti
Nessuna cessione	-	28%
Poche (1 o meno)	22%	33%
Medie (da 2 a 6)	12%	28%
Molte (>6)	12%	11%
Totale		100%

# Organizzazione, Outsourcing e IT: scelte strategiche per competere

## Modelli organizzativi

La collocazione dell'unità di Recupero Crediti all'interno dell'organizzazione di un istituto non è univoca. Sul mercato istituti diversi hanno intrapreso percorsi diversi in funzione della loro vision e dei loro obiettivi specifici. La scelta che una buona parte di istituti ha intrapreso è quella di collocare il Recupero Crediti all'interno dell'Area Crediti per sfruttare la maggiore sensibilità in tema di credit lending.

Alcuni istituti hanno invece puntato maggiormente sul miglioramento continuo delle operations, cercando di massimizzare l'efficienza/efficacia operativa. Tali player hanno posto a capo della divisione recupero degli "ingegneri di processo", che hanno introdotto delle logiche proprie del mondo industriale/logistica, hanno spesso re-ingegnerizzato il processo, e spinto molto sull'outsourcing.

Qualche attore ha addirittura puntato sull'efficacia dei sistemi IT, accorpando la divisione recupero alla divisione IT. In molte realtà le richieste di sviluppi per l'area recupero sono spesso messe in coda nelle priorità dell'istituto, nonostante possano creare un notevole valore in termini di risparmio di accantonamenti. Una simile organizzazione ha cercato di superare queste difficoltà e riconosce l'importanza che i sistemi hanno per la divisione recupero.

Oltre all'inquadramento organizzativo, gli istituti possono modulare il Recupero Crediti anche in funzione del grado di centralizzazione/decentralizzazione. Una collection centralizzata è solitamente utilizzata in ambito retail, tipicamente su prodotti rateali ma anche sui non rateali di importo contenuto, non solo dalle finanziarie ma anche dalle banche medio-grandi. I processi sono altamente strutturati e guidati da logiche industrializzate, spesso con il supporto di strategie automatiche di segmentazione. Le azioni sono per lo più esternalizzate, seppure alcuni player abbiano mantenuto una quota di insourcing, soprattutto per il recupero telefonico, a volte per fronteggiare problemi di esuberi di personale a valle di ristrutturazioni.

Le Banche Territoriali invece puntano su un modello opposto, altamente decentralizzato verso le filiali. La relazione con il cliente assume un ruolo centrale e sono generalmente le filiali a decidere quali azioni svolgere su ciascun cliente. Il processo non è standardizzato, ma è spesso gestito *case-by-case*. Le attività sono svolte principalmente dal gestore della relazione e solo eventuali gestioni specifiche sono delegate ad outsourcers.

Ma come gli istituti generalmente organizzano la struttura di recupero al suo interno? La prima suddivisione classica è guidata dalle due macro-fasi del processo (Pre-contenzioso vs contenzioso). L'unità di pre-contenzioso è generalmente suddivisa in base al tipo di azione (fonia vs domiciliare), o più raramente in base alla fase (early vs mid), laddove il processo è più complesso e presenta in alcuni casi battute di home collection in early e battute di phone in mid. Analogamente anche l'unità di contenzioso è a sua volta generalmente suddivisa in base al tipo di azione (stragiudiziale vs giudiziale). Tali strutture sono talvolta accompagnate da un'unità di service che si occupa di attività trasversali alle varie macro-fasi e azioni (es. rintracci, proposte rinegoziazioni/ristrutturazioni, produzione di statistiche, etc.).

Nel mercato italiano la percentuale di esternalizzazione di attività è molto elevata. Non soltanto la maggior parte di istituti esternalizzano completamente attività di phone, home collection e rintracci investigativi, ma molti degli istituti che invece possiedono al loro interno un ufficio di phone collection o una rete di recuperatori esterni si avvalgono al tempo stesso anche delle agenzie esterne. Tuttavia, seppure costituiscano una quota minoritaria, è interessante analizzare come tali players hanno operato le loro scelte organizzative per tali unità interne. Gli uffici di fonia interna sono spesso gestiti da un capo divisione e sono talvolta messe in concorrenza diretta con agenzie di recupero esterne. In questi casi di mix insourcing-outsourcing, l'unità internalizzata è spesso

immersa dentro l'area responsabile della fase di processo, che gestisce sia le attività interne, sia i rapporti con le agenzie esterne. In altri casi invece non vi è concorrenza: internamente si effettuano le battute iniziali (1a e 2a), lasciando alle agenzie esterne le battute successive. In altri casi ancora, laddove la scelta della direzione è stata di puntare completamente sull'insourcing della fonia, a tali uffici vengono demandate tutte le attività di recupero e non si fa ricorso all'outsourcing se non per la gestione di picchi/casistiche speciali.

La maggior parte delle attività di *decisioning* (disegno processi, mandati di agenzia, soglie di processo rifinanziamento, saldi e stralci, ecc.) sono solitamente direttamente in carico al responsabile del recupero che si avvale di risorse di staff per l'operatività spicciola.

In qualche caso alcune leve decisionali specifiche (griglie di score, utilizzo

informazioni esterne, sistemi incentivanti evoluti, politiche di cessione, ecc.), sono in carico ad un'unità organizzativa di competenza, costituita da analisti di impostazione risk management, tipicamente non presenti nella divisione recupero. Alcuni player hanno inserito questa unità all'interno della divisione Recupero stessa, con il vantaggio di una migliore possibilità di integrazione con i temi di operations e ingegneria di processo. Altri player hanno invece collocato tale unità all'esterno, nel Risk Management; tale scelta presenta il vantaggio di minori costi, bassi tempi di set up e possibilità di riutilizzare competenze interne al risk management, ma, essendoci una minore conoscenza del mondo del recupero, si pone talvolta in situazioni di conflitto di interesse o presenta il rischio di incomprensioni, decisioni inutili o sbagliate.

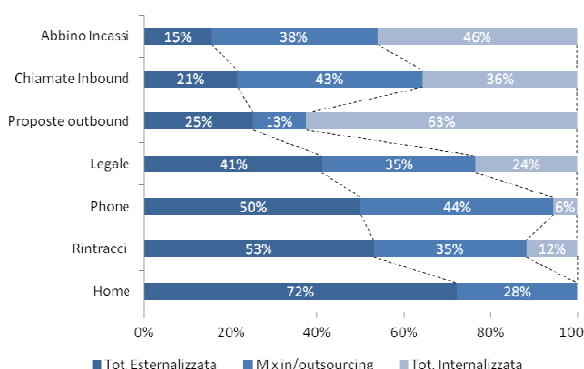


### Insourcing vs outsourcing

Le scelte di make or buy sono un tema di costante attualità nel mondo del recupero. Il mercato italiano è caratterizzato per essere molto più propenso all'esternalizzazione di tali servizi rispetto ai mercati esteri.

**L'attività che risulta maggiormente esternalizzata è la Home Collection, dove la percentuale di istituti che operano un full outsourcing è superiore ai due terzi.**

### **Insourcing vs Outsourcing [% istituti]**



Ciò è dovuto alla specificità della home collection che richiede una rete esattoriale ampia e ben distribuita sull'intero territorio nazionale per avere una gestione efficace. Anche per gli istituti più grandi risulta inefficiente avere una gestione in full insourcing ed infatti dai dati emerge che **nessun istituto ha una gestione completamente internalizzata**. Alcuni istituti hanno una gestione mista insourcing-outsourcing con operatori interni nelle aree dove è maggiormente diffuso il loro portafoglio clienti e agenzie di recupero sul resto del territorio nazionale. L'esperienza ha dimostrato tuttavia che gli operatori di collection interna ottengono in genere performance più basse rispetto a società di recupero esterne.

Anche le attività di **Phone Collection** e **Rintracci** sono in full outsourcing per la maggior parte di istituti. Misurazioni empiriche in champion/challenger presso diversi istituti hanno infatti dimostrato la migliore performance delle società di recupero esterne rispetto ai team interni di fonia. Una quota rilevante di istituti che gestisce prevalentemente la phone collection in outsourcing ha anche dei team

interni di fonia per gestire specifici segmenti di portafoglio: prime battute, phone strong, last chance pre DBT, clienti già oggetto di rifinanziamenti, pratiche aventi rate di importo elevato, o prodotti specifici, ecc. Altri gestiscono in outsourcing le prime fasi e gestiscono esternamente la phone in Mid o anche Late. Altri ancora internalizzano l'attività e si avvalgono delle agenzie di recupero per la gestione dei picchi o di periodi critici. **Alcuni istituti** (talvolta anche di primaria importanza) **si affidano esclusivamente a team di fonia interna, senza mai avvalersi di outsourcers.**

La phone collection generalmente è parzialmente internalizzata soprattutto dagli istituti più piccoli e caratterizzati da processi di recupero più standard, mentre è pressoché totalmente esternalizzata dalle specializzate auto. Distinguendo invece tra banche (più parabancario) vs finanziarie non emergono differenze rilevanti in termini di percentuale di internalizzazione.

Viceversa **le proposte outbound (ristrutturazioni, rinegoziazioni, CQS, accodamento rate, ecc.) sono attività più core che gli istituti tendenzialmente cercano di gestire con risorse esclusivamente interne**. Anche le attività di abbino incassi e di chiamate in outbound sono gestite più internamente che esternamente.

### Numero di FTE utilizzati

L'attività per la quale gli istituti che internalizzano (anche solo parzialmente) fanno ricorso ad un numero maggiore di FTE è la Home Collection dove la maggior parte degli istituti impiega dieci o più risorse. La Phone è un'altra attività molto impattante, con metà degli istituti che impiegano dieci o più FTE.

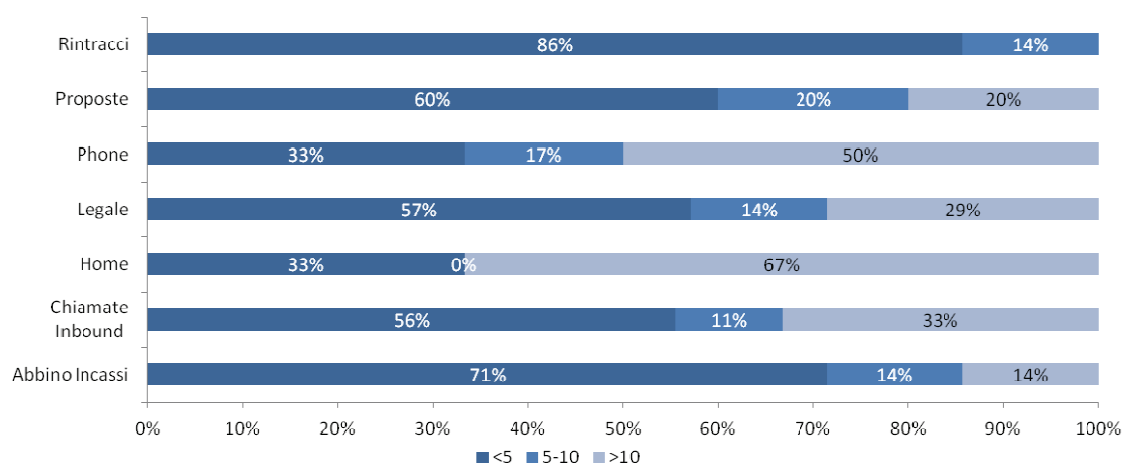
Al contrario le attività che generalmente richiedono il bisogno di minori risorse umane sono i rintracci e l'Abbino Incassi. In una posizione intermedia si collocano invece le attività di Proposte, le Chiamate Inbound e il Legale.

Il numero di FTE utilizzati per ciascuna attività al grado di complessità dei processi di recupero e soprattutto alla dimensione dell'istituto.

## Media N FTE per cluster e attività

Attività	Complessi	Standard	Grandi	Minori	Totale
Abbino Incassi	5,1	2,0	5,8	2,0	4,2
Chiamate Inbound	10,5	4,0	14,8	3,2	8,3
Home	20,0	9,0	20,0	9,0	12,7
Legale	12,2	3,0	22,0	4,6	9,6
Phone	70,0	11,5	86,7	14,3	50,5
Proposte	10,8	4,0	30,0	2,6	8,1
Rintracci	3,2	1,1	4,0	1,5	2,6

## N FTE per attività [% istituti che internalizzano]



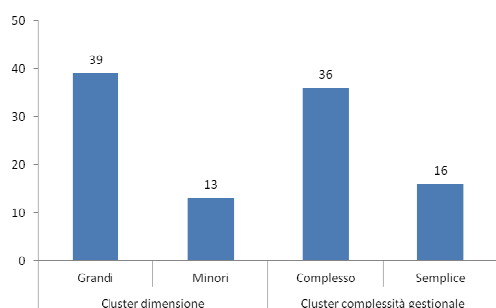
## Numerosità Agenzie Esterne

La gestione del parco degli enti esterni è forse la principale attività del Collection Manager. I Collection Manager intervistati adottano approcci diversi al tema. Alcuni preferiscono avere un numero limitato di agenzie grandi e selezionate (comparto qualificato) alle quali garantiscono dei volumi costanti ed elevati, e le cui

performance vengono monitorate complessivamente a livello nazionale.

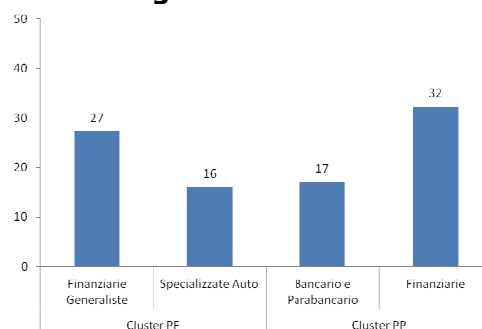
Altri attori utilizzano un modello di misurazione di performance a livello provinciale, selezionano i migliori attori provincia per provincia. In tal modo si trovano ad avere un parco di agenzie esterne molto ampio, costituito per lo più di agenzie piccole, ma talvolta anche grandi, a cui vengono affidati mediamente volumi piuttosto bassi.

## N medio agenzie esterne di recupero



A livello complessivo si osserva che il numero di agenzie esterne utilizzate dagli istituti ha una correlazione positiva con la dimensione dell'istituto e con il suo livello di

## N medio agenzie esterne di recupero



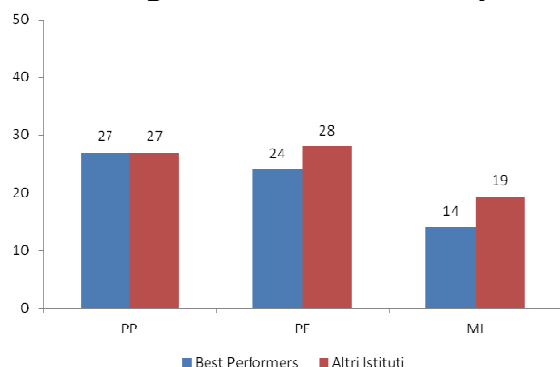
complessità gestionale. Istituti di grandi dimensioni hanno a recupero volumi tipicamente maggiori rispetto ad istituti di dimensioni ridotte e quindi si affidano ad un

maggior numero di agenzie esterne. Un discorso analogo può essere fatto relativamente alla complessità gestionale.

Nel mondo dei PF, **le finanziarie generaliste si affidano ad un maggior numero di agenzie esterne rispetto alle specializzate auto.** Nel mondo dei PP, sono invece le finanziarie ad avere un parco di enti esterni più ampio rispetto agli istituti del mondo bancario e parabancario. Questi possono contare sulla propria rete di filiali e sfruttarle anche ai fini della collection (soprattutto in fasi early), riducendo così il numero di agenzie esterne.

Differenziando l'analisi per performance, notiamo come ci sia un sostanziale livellamento nel numero medio di agenzie esterne utilizzate dai best performers rispetto agli altri istituti.

#### N medio agenzie esterne di recupero



Considerando che sia tra i best performers che tra gli altri istituti sono presenti players di grandi e di piccole dimensioni, quello che emerge è che **possono essere vincenti sia modelli centrati su un numero**

**limitato sia calibrati su un grande numero di agenzie esterne di recupero**

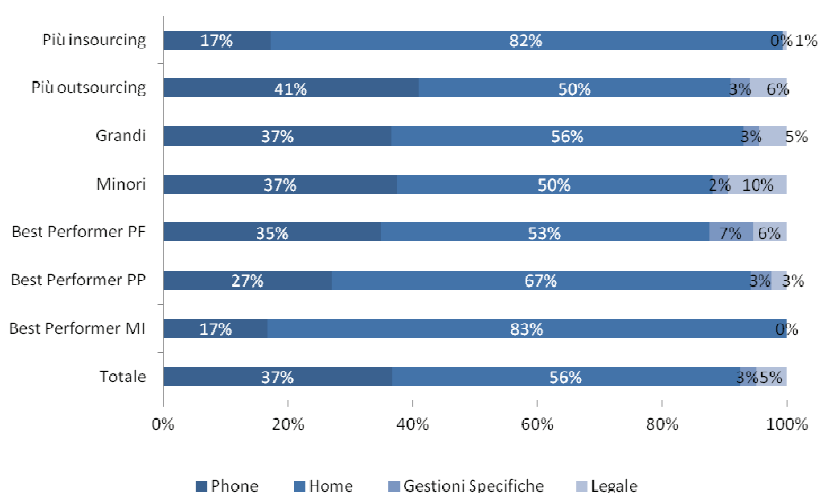
#### Costi Agenzie

A livello complessivo i costi sono assorbiti quasi completamente dalle agenzie di Home Collection e di Phone Collection. Percentuali molto più basse invece per le Agenzie che effettuano gestioni specifiche e per gli uffici legali.

Un confronto tra i diversi cluster di operatori ci permette di osservare come per gli istituti maggiormente orientati all'insourcing la percentuale di costi per la home collection sia molto più elevata rispetto alla phone. Ciò si spiega con il fatto che tali operatori generalmente internalizzano le attività di recupero telefoniche, ma non (o solo in parte) quelle di recupero domiciliare. Confrontando invece il cluster degli istituti più grandi con gli istituti Minori, si osserva che per questi ultimi il peso dei costi per il legale è molto più importante.

Il comportamento dei Best Performers è fortemente legato alla forma tecnica. Sui Mutui Ipotecari, dove il ticket medio è generalmente più elevato, il peso della home collection è maggiore; all'opposto per i PF, dove il ticket medio è più basso il peso della home è molto più basso. I PP si trovano in una situazione intermedia, sia in termini di ticket medio che per peso dei costi della home. Il valore dei costi allocati alla phone collection è inversamente proporzionale al ticket invece e assume valori inferiori sui MI, intermedi per i PP e maggiori per i PF.

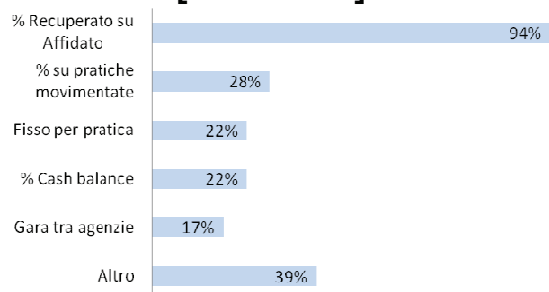
#### Ripartizione dei costi per tipo attività



## Driver di incentivazione agenzie

I meccanismi di incentivazione sono una delle chiavi più importanti affinché il lavoro delle agenzie di recupero esterne si riveli proficuo e si traduca in un vero valore

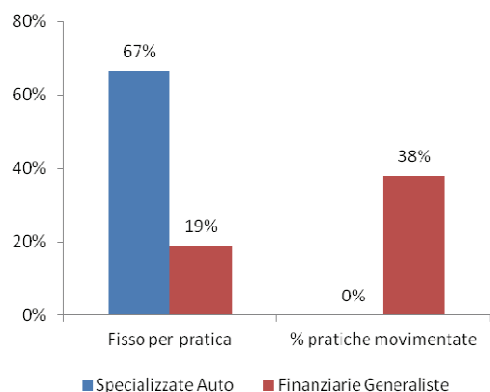
### Utilizzo driver di incentivazione in pre-contenzioso [% istituti]



Sempre più player stanno integrando questo indicatore con altri meccanismi di incentivazione innovativi, come il cashbalance recuperato. Questo indicatore a parità di importo recuperato va a premiare maggiormente il recupero effettuato sulle pratiche che hanno un'esposizione maggiore.

Un altro meccanismo diffuso tra gli operatori è quello di remunerare le agenzie esterne in base alle pratiche movimentate. La *ratio* di questo schema è quella di motivare le agenzie di recupero a concentrarsi su tutte le pratiche che ricevono, e non solo su quelle di importo maggiore: un'incentivazione basata esclusivamente sul recuperato spingerebbe infatti le agenzie a concentrarsi soltanto sulle pratiche dagli importi maggiori.

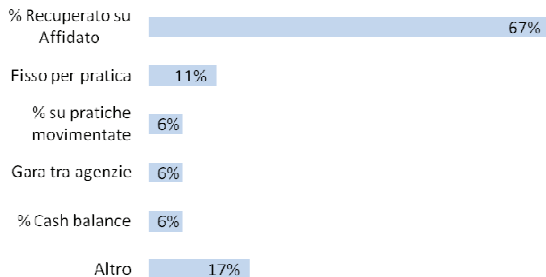
### Incentivazione agenzie [% istituti]



Coerentemente questo meccanismo risulta essere meno diffuso laddove l'affidato consiste di pratiche con importi più omogenei: ad esempio nessuna delle specializzate auto utilizza questo criterio, preferendo di gran lunga un contributo fisso per pratica.

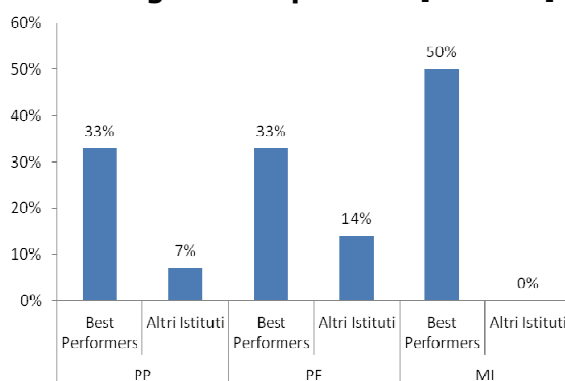
aggiunto per l'istituto. Il driver più comunemente utilizzato per la remunerazione delle agenzie di recupero è il classico rapporto "recuperato/affidato" che viene utilizzato praticamente da quasi tutti gli istituti.

### Utilizzo driver di incentivazione in contenzioso [% istituti]



Anche l'elemento della concorrenza è centrale. Le agenzie di recupero sono nella maggior parte dei casi multi-mandatarie e meccanismi di incentivazione concorrenziale servono all'istituto per ottenere migliori performance. Questa competizione, sempre presente nei fatti, è a volte "istituzionalizzata" attraverso l'organizzazione di vere gare tra agenzie di recupero. Sono soprattutto i best performers che negli ultimi tempi si stanno indirizzando verso questo schema incentivante, tipicamente utilizzato in fase pre-dbt.

### Gara tra agenzie in pre DBT [% istituti]



**Incentivare le agenzie esterne in base alla percentuale di esposizione (o cashbalance, outstanding) è invece una prerogativa di istituti caratterizzati da un elevato livello di complessità gestionale.** Va anche sottolineato che nessun istituto del mondo bancario e parabancario ricorre a questo schema, che invece trova terreno più fertile tra le finanziarie, più orientate ad un maggior livello di segmentazione strategica.

## **SISTEMI INCENTIVANTI: Meglio puntare sugli incassi o sulla qualità del portafoglio?**

Lo strumento principe per ottenere dalle agenzie esterne di recupero i risultati attesi a costi ragionevoli è il sistema incentivante, che stabilisce i compensi retrocessi alle agenzie in funzione delle performance ottenute.

L'obiettivo del direttore recupero è ovviamente quello di ottenere dagli outsourcer performance soddisfacenti e stabili nel tempo, e per questo è fondamentale utilizzare tutte le leve a disposizione:

- Effettuare una **segmentazione corretta delle pratiche** da affidare che renda omogenee le caratteristiche dei lotti e una **pianificazione dei flussi** in modo che l'outsourcer possa strutturare al meglio il team dedicato alla lavorazione
- Adottare uno **schema di remunerazione idoneo e competitivo sul mercato**, in modo che l'outsourcer da un lato non sia portato a sottrarre risorse al team di gestione per dedicarle ad altri committenti, e dall'altro focalizzi il team sulle pratiche a più alto valore per l'istituto
- Mantenere un **rapporto di collaborazione e pianificazione di lungo periodo con l'outsourcer** fatto di **pianificazione** dei flussi, **controllo** delle performance e pressione manageriale continua. E' fondamentale sia un confronto periodico (**benchmarking**) fra le performance ottenute da diversi operatori che lavorano lotti di pratiche omogenee, che **l'ascolto delle problematiche** via via evidenziate dagli outsourcer come spunto per il miglioramento continuo degli strumenti e dei processi

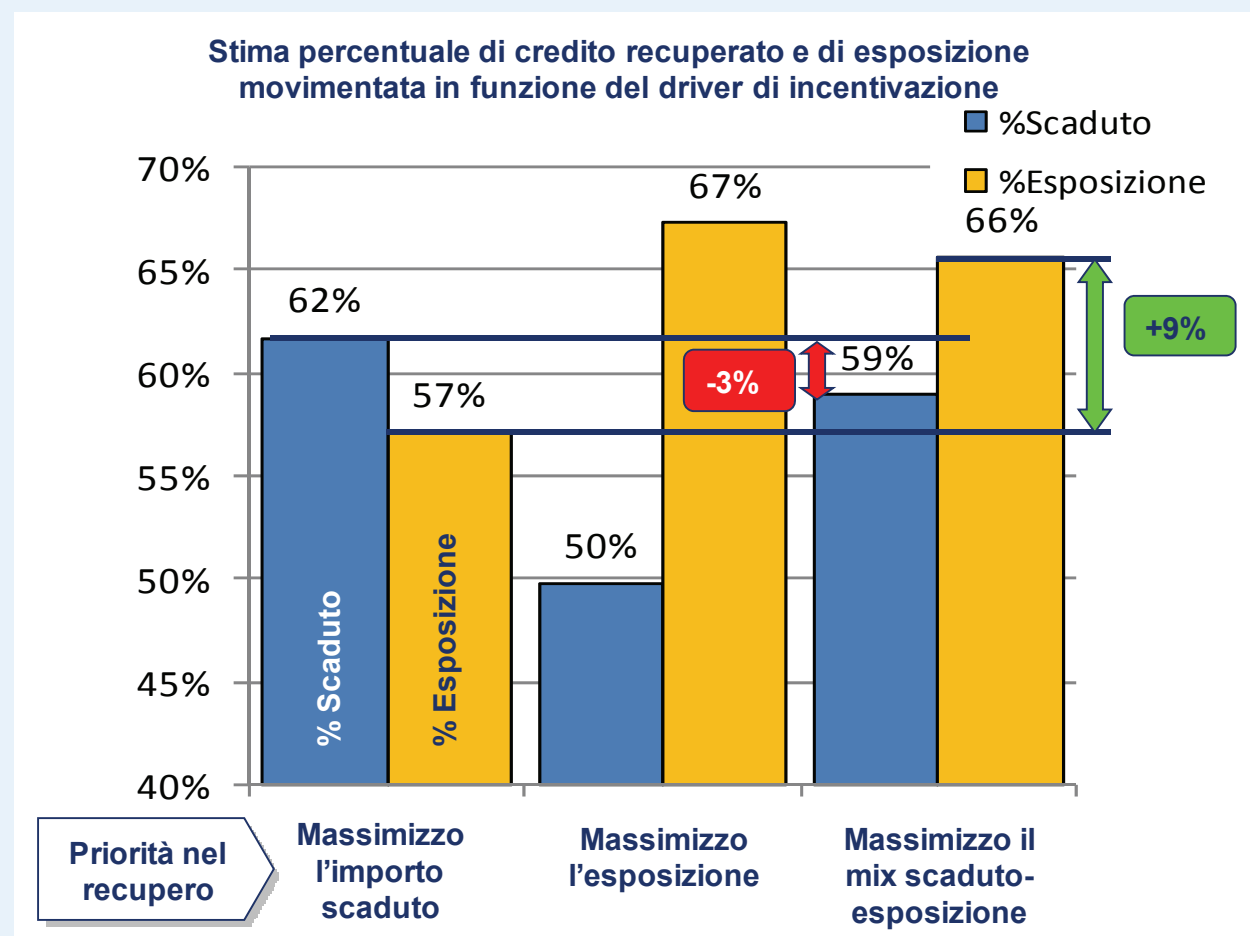
Ma come disegnare uno schema incentivante di successo? E' importante seguire delle linee guida di base:

- **Incentivare** e non semplicemente remunerare: la maggior parte degli operatori evoluti definisce **target di performance** e premia il raggiungimento degli obiettivi, in modo che trascurare anche un singolo lotto sia economicamente sconveniente per l'outsourcer mentre l'extra sforzo per ottenere performance eccellenti sia ben remunerato
- **Scegliere** correttamente gli indicatori di performance (**KPI**) in modo da **allineare gli interessi** dell'outsourcer con quelli del committente su ogni singola battuta di recupero
- Perseguire criteri di **chiarezza e semplicità** degli schemi incentivanti per aumentarne l'efficacia, rendendo più agevole la comunicazione delle priorità ai singoli operatori telefonici o esattoriali e la successiva consuntivazione nel tempo

Operativamente, per introdurre un nuovo schema incentivante si effettuano spesso simulazioni di portafoglio per stimare l'efficacia degli indicatori di performance selezionati, e quindi si ipotizzano soglie di performance obiettivo in base alle esperienze precedenti.

Ad esempio, nel corso di un'esperienza di re-ingegnerizzazione dei processi di recupero, una finanziaria si è trovata di fronte all'opportunità di rivedere gli schemi di incentivazione e si è posta come obiettivo la riduzione del costo del credito. In precedenza gli outsourcer erano incentivati sugli incassi, ossia sul recupero tout-court degli importi scaduti, senza particolare attenzione all'esposizione dei crediti lavorati, ossia alla qualità del portafoglio. Questo se da un lato massimizza gli incassi, dall'altro non persegue l'obiettivo di riduzione del costo del credito in termini di perdita attesa sulle posizioni a recupero. Infatti impedire lo scivolamento delle pratiche a recupero verso livelli di insolvenza più gravi porta risparmi di costo del credito proporzionali all'esposizione dei crediti movimentati e non all'importo recuperato.

Una simulazione effettuata sul portafoglio a recupero ha dimostrato come passare da un'incentivazione totalmente focalizzata sul recupero ad un'incentivazione totalmente focalizzata sulla qualità dell'esposizione movimentata non è premiante, perché, per andare ad aumentare l'esposizione movimentata di un 10%, riduce l'importo recuperato del 12%.



Un approccio più equilibrato, che incentiva l'agenzia esterna su un driver di performance che bilancia importo scaduto ed esposizione movimentata porta a risultati decisamente migliori. Infatti la simulazione porta a concludere che questo terzo approccio, confrontato con l'approccio classico di remunerazione dell'importo recuperato (% dello scaduto), può portare ad un incremento del 9% dell'esposizione movimentata, con una riduzione di solo il 3% del capitale scaduto recuperato.

In questo caso quindi **i risultati migliori si ottengono bilanciando obiettivi di incasso** (% recuperato/scaduto) **con obiettivi di qualità del portafoglio** (% Esposizione movimentata).

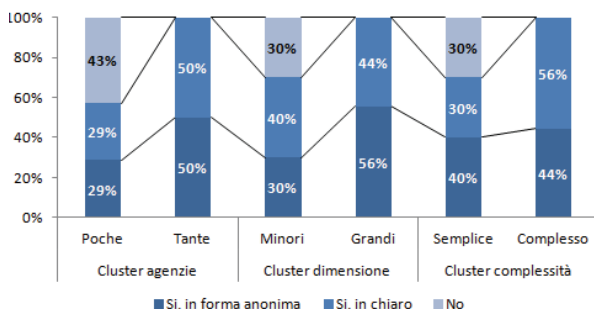
### Disclosure performance outsourcers

Una scelta che i manager si trovano a dover compiere riguarda l'opportunità o meno di condividere le performance con le agenzie di recupero esterne. Alcuni istituti non fanno *disclosure* delle performance delle proprie agenzie. Gli istituti che invece fanno *disclosure*, si dividono a loro volta in due categorie: quelli che fanno *disclosure in chiaro*, indicando il nome dell'agenzia e relativa performance, oppure *in forma anonima*, limitando il livello informativo della comunicazione al solo dato di

risultato. La scelta non è scontata e tipicamente dipende molto dall'approccio che predilige il soggetto decisore. Da un lato una perfetta *disclosure* è necessaria a garantire la trasparenza e a stimolare la concorrenza, contribuendo in tal modo a migliorare le performance delle agenzie di recupero situate nella "parte bassa" della classifica. D'altro canto però questo meccanismo può essere penalizzante per le agenzie migliori, che potrebbero non essere sufficientemente motivate ad un ulteriore miglioramento.



### Condivisione performance [% istituti]



La tendenza a non condividere le informazioni delle performance tra gli outsourcers è più forte in istituti che utilizzano un numero di agenzie limitato, e

in quelli di piccole dimensioni, e ancora in quelli caratterizzati da un basso grado di complessità gestionale.

Al contrario, gli istituti di maggiori dimensioni e quelli che utilizzano un elevato numero di agenzie di recupero esterne tendono a privilegiare una condivisione delle performance, soprattutto in forma anonima. Anche i *best performers* preferiscono orientarsi per una condivisione delle informazioni, con poche eccezioni e tutte riferite ad istituti minori, ribadendo quindi l'importanza della correlazione del tema con la dimensione dell'istituto.

## Sistemi IT

Il mondo dei sistemi IT nella collection è caratterizzato da software in uso da oltre 15 anni e che quindi anno dopo anno hanno gradualmente accumulato un forte ritardo rispetto al mondo della collection in continua trasformazione. In molti casi oggi non rispondono più a diverse esigenze degli utenti, in questa fase di "seconda industrializzazione" dei processi di recupero.

Il gap più evidente a colpo d'occhio, è quello della facilità d'uso. Infatti la stragrande maggioranza degli istituti utilizza sistemi legacy (tipicamente AS400 nel mondo delle finanziarie), che se da un lato presenta indubbi vantaggi di stabilità, dopo anni di consolidamento, dall'altro manca completamente della facilità d'uso degli applicativi web utilizzati nell'esperienza quotidiana degli utenti internet.

Tipicamente le informazioni interne ed esterne non vengono sufficientemente valorizzate, in molti casi non è possibile storicizzare il dato, mentre in altri tali informazioni si perdono nel passaggio da pre-contenzioso a contenzioso. Altre volte ancora il dato delle azioni passate effettuate sul cliente è mantenuto finché il cliente è a recupero, ma poi si perde nel momento in cui il cliente ritorna regolare ed esce dal gestionale del recupero.

L'interazione con gli outsourcers spesso è limitata: problematiche tipiche sono la gestione e l'aggiornamento dei contatti telefonici/indirizzi. Molti sistemi infatti prevedono la possibilità di inserire un nuovo numero di telefono (o indirizzo) soltanto andando a sovrascrivere quello vecchio, oppure gestiscono un numero molto limitato (e non espandibile) di

indirizzi/contatti telefonici. Altre volte il sistema non permette agli outsourcers di conoscere l'esito delle gestioni precedenti e di avvalersi di informazioni che le permetterebbero di aumentare le probabilità di recupero.

Anche sulla reportistica e monitoraggio delle performance i sistemi sono di frequente molto carenti. Spesso il modulo di reportistica infatti è parzialmente o completamente assente ed è necessario produrre reportistica in modo manuale, il che comporta un importante carico di lavoro e assorbimento di risorse.

Inoltre i sistemi in uso non sono generalmente sufficientemente flessibili dal punto di vista operativo. Generalmente non permettono agli utenti di modificare i processi o le strategie, ma è quasi sempre necessaria un'evoluzione del servizio IT se non del fornitore esterno del sistema, con i tempi e i costi che ne conseguono.

Molti istituti si ritrovano ad affrontare il lavoro quotidiano immersi nelle problematiche fin qui presentate, ma alcuni hanno cercato di affrontarli e risolverli in modi diversi.

Qualche player è andato nella direzione della *customizzazione spinta*, esclusivamente interna o avvalendosi di un fornitore esterno, laddove mancavano tali competenze internamente. E' una strada che presenta non poche difficoltà quali costi e complessità elevata, dovuti ai gap strutturali dei sistemi in oggetto.

Solo pochi istituti più evoluti hanno intrapreso la strada della sostituzione/rifacimento completo. E' sicuramente la strada migliore che permette di lavorare nel modo più efficiente e migliorare le performance, adottando

architetture moderne e flessibili, disegnate appositamente per far fronte alle esigenze della "seconda industrializzazione" in corso. Il percorso del *ri-sviluppo interno* è però una strada lunga che pochi attori hanno finora portato in fondo, e chi l'ha fatto non sempre ha ottenuto un prodotto completo con tutte le funzionalità necessarie.

Sul mercato sono attualmente disponibili diversi nuovi sistemi che rispondono alle esigenze dei player più evoluti. E' la soluzione che porta i migliori risultati, che finora è stata intrapresa soprattutto da attori non-finance quali utilities e telco, ma che invece solo pochi istituti finance hanno percorso principalmente per ragioni di budget.

## Alcuni gap vs best practice tipici dei software per il collection management

Gap	Breve descrizione
• Mancata considerazione del dato storico	➤ Non c'è un collegamento fra le azioni e la storia del recupero (profilo di insolvenze/azioni)
• Limitate capacità di segmentazione del portafoglio a recupero	➤ Classificazione assegnabile solo in base a un set ridotto di variabili
• Approccio "decisamente" pratico centrato	➤ Il sistema non gestisce le controparti
• Assenza funzionalità di tipo decision engine (specialmente per early)	➤ Carenza modulo tipo motore decisionale con tipiche funzionalità di configurazione regole
• Integrazione "debole" con agenzie di recupero esterne e scarsa patrimonializzazione delle informazioni	➤ Dati forniti alle agenzie di fonia tramite stampa video, scarsamente integrabile e con vincoli allo scope delle info trasferite
• Tool di allocazione pratiche non integrato con misurazione performance operatori	➤ L'assegnazione delle pratiche agli operatori è influenzata dalle performance solo in base a interventi di carattere manuale
• Monitoraggio e gestione code di lavoro interne non strutturato	➤ Le pratiche gestite internamente sono solitamente assegnate ad utenti generici e non personali
• Assenza di un vero strumento di reportistica integrata	➤ Produzione report in gran parte manuale

# Misurare le performance per guidare il cambiamento

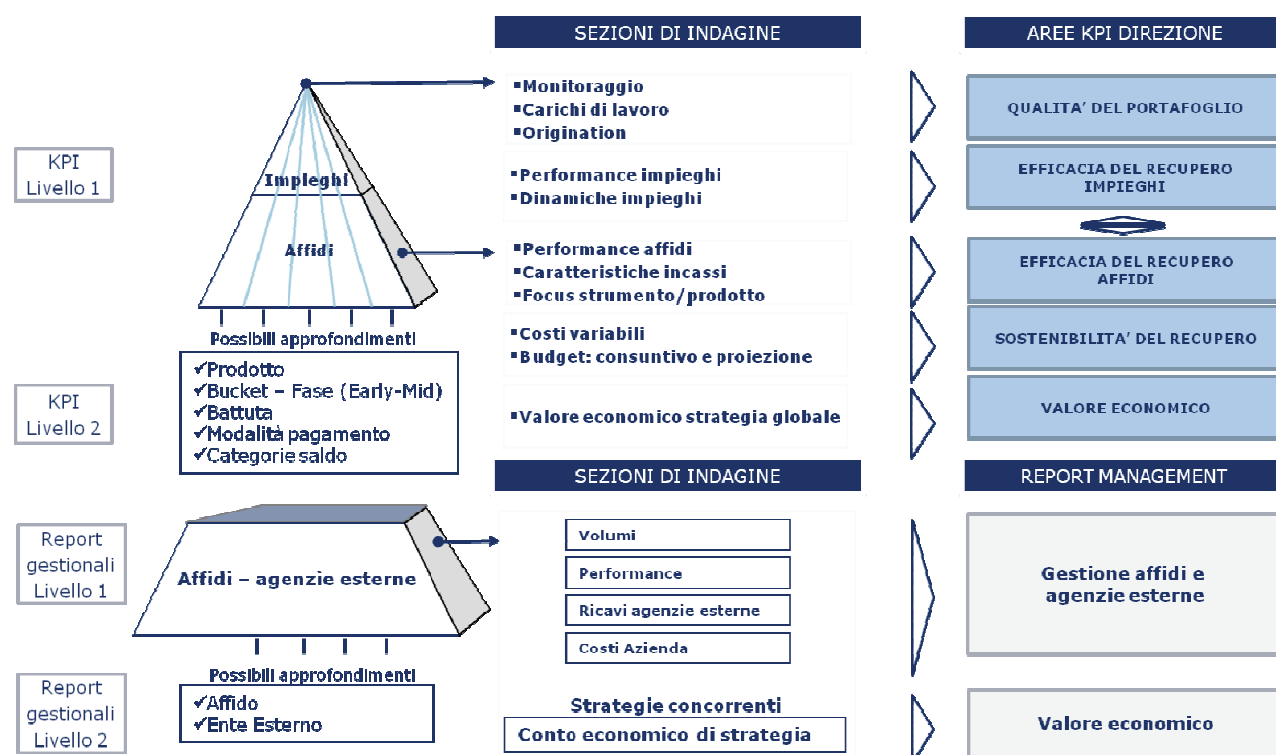
La misurazione delle performance del recupero è un tema molto complesso e spesso argomento di grande dibattito in seno agli istituti.

Si distinguono almeno due diverse macro-categorie di indicatori nel recupero:

- indicatori sugli **impieghi** (di provenienza matrice roll-rate)
- indicatori sugli **affidi** (di provenienza operativa)

I primi sono preferiti dalle funzioni Risk Management che misurano con cadenza prevalentemente mensile qual è l'evoluzione del portafoglio tra i diversi bucket di ritardo.

Il secondo gruppo è utilizzato maggiormente dalla funzione Recupero Crediti, soprattutto per misurare le performance dei lotti affidati agenzie di recupero e per la conseguente remunerazione. Questi indicatori hanno come orizzonte temporale la durata dell'affido.



L'orizzonte temporale di osservazione rappresenta già un elemento sostanziale di differenza che rende difficile mettere in relazione le due macro-categorie. Inoltre non di rado tali indicatori sono in contraddizione tra di loro, e ciò rende difficile spiegare alla Direzione Generale se il Recupero Crediti complessivamente sta effettivamente migliorando o peggiorando. Gli indicatori sugli impieghi indagano come sta evolvendo il portafoglio e permettono di rispondere a domande quali ad esempio:

- Quale percentuale di crediti in bonis mi **entra a recupero** ogni mese sui diversi prodotti?
- Qual è il mio tasso di **default**?

- Come sta cambiando il mio tasso di **rientro in bonis** sui diversi bucket di ritardo?
- La qualità del **portafoglio** erogato sta migliorando o sta peggiorando?
- Stanno aumentando i **volumi** da gestire come crediti problematici e quindi i **carichi di lavoro**?
- La qualità delle **nuove erogazioni** è in miglioramento o in peggioramento?
- Il tasso di **degradazione** del mio portafoglio è in aumento o in diminuzione?

Gli indicatori sugli affidi invece permettono di rispondere ad interrogativi diversi, ma altrettanto importanti quali:

- Sono in miglioramento o in peggioramento le performance di **recupero** dei **dipartimenti interni** e/o delle **agenzie esterne**?
- Sta cambiando la distribuzione degli **incassi** per tipologia di strumento?
- Che performance si registrano su **particolari strumenti**? (es: repossessing auto)
- Che performance si registrano su **particolari operazioni**? (es: rescheduling)
- Stanno aumentando o diminuendo i **costi variabili** del recupero?
- Sta aumentando o diminuendo il **costo** per riportare in **bonis** i crediti problematici?
- L'andamento dei costi sostenuti è in linea rispetto al **budget**?

Molti indicatori diversi si rendono necessari per fornire delle risposte a tutte queste domande.

L'indicatore di Valore Economico del Recupero, permette di mettere in comune tutti questi elementi, tenendo conto sia degli effetti derivanti dalla variazione degli accantonamenti, sia della performance di recupero in termini di capitale recuperato, sia dei costi del recupero.

La produzione della reportistica per il recupero, che spesso in passato era principalmente manuale, diventa un lavoro sempre maggiormente oneroso, con il progressivo aumento dei volumi gestiti, delle diverse strategie applicate, del numero di battute e degli esperimenti in corso da monitorare.

Inoltre, una reportistica manuale sempre più onerosa si caratterizza intrinsecamente per il rischio concreto di errori nella compilazione e nel calcolo, che possono quindi portare a valutazioni e decisioni errate. Pertanto sempre più istituti stanno progressivamente abbandonando la gestione manuale e si stanno avviando verso una produzione automatizzata con un datawarehouse ad hoc della collection.

In generale, la reportistica delle agenzie esterne, la realizzazione di report e di estrazioni ad hoc e le matrici di roll rate sono gli strumenti tipicamente utilizzati dalla grande maggioranza degli istituti. Determinate tipologie di reportistica più evolute focalizzate alla comprensione delle dinamiche di portafoglio (analisi di flusso, tassi di scivolamento, tassi di perdita, ecc.), sono maggiormente utilizzate dagli istituti di maggiori dimensioni, o da quelli caratterizzati da complessità gestionale. A livello di cluster, sono le finanziarie ad utilizzare di più la reportistica di portafoglio,

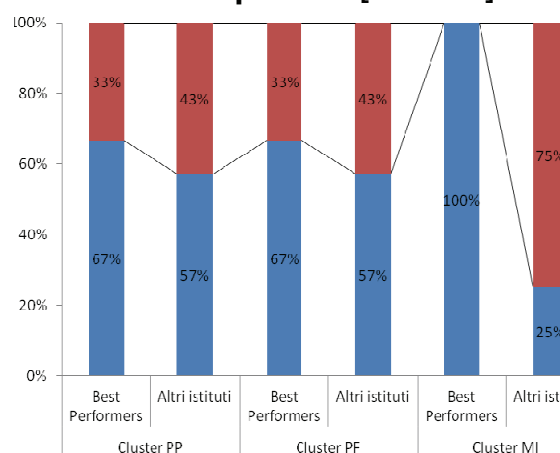
mentre le specializzate auto si distinguono per un maggior ricorso, rispetto agli altri cluster, ad un datawarehouse specifico per il recupero.

Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, il ricorso a questo strumento non è prerogativa di istituti di grandi dimensioni: la disponibilità di DWH specificamente dedicato al recupero è rilevata anche presso i piccoli con pari frequenza.

Un continuo ed attento monitoraggio delle proprie performance è però una *best practice*: sono infatti i best performers, all'interno di tutte le forme tecniche, a distinguersi per un maggior ricorso (rispetto agli altri istituti) a questo strumento di *business intelligence*. Un'informazione tempestiva consente di essere più vicini al mercato e al cliente, di avere un quadro subito chiaro che permette cambiamenti repentini in caso di necessità ed il tutto si traduce in migliori performance di *collection*.

Tuttavia al fine di un monitoraggio completo non è sufficiente soltanto misurare le performance interne, ma è necessario anche confrontarsi con il sistema. Per una corretta valutazione dell'andamento delle proprie performance è importante confrontare le proprie performance con il mercato ed in particolare con il cluster degli istituti di riferimento e con i best performer.

**Utilizzo DWH specifico [% istituti]**



## Modalità di segmentazione degli attori

Nell'analisi dei risultati della survey al fine di garantire la riservatezza dei dati, non è fornita indicazione delle risposte dei singoli istituti. L'analisi è stata effettuata raggruppando gli istituti in cluster distinti, aventi caratteristiche simili al loro interno, secondo diversi driver di segmentazione. Diverse clusterizzazioni sono state effettuate, al fine di cogliere diverse evidenze legate a diverse caratteristiche di business, dimensionali o di performance. Qui di seguito sono elencate le clusterizzazioni effettuate con spiegazione delle logiche utilizzate per definire l'appartenenza a ciascuna delle categorie.

- Clusterizzazione Prestiti Personali

Gli istituti che erogano Prestiti Personali sono stati suddivisi in due categorie: "Finanziarie" e "Banche e Parabancario", sulla base delle caratteristiche di business e del canale distributivo.

- Clusterizzazione Prestiti Finalizzati

I player attivi sul mercato dei Prestiti Finalizzati sono stati raggruppati in due cluster: "Finanziarie Generaliste" e "Captive Auto".

- Clusterizzazione Dimensionale

La clusterizzazione dimensionale è stata effettuata analizzando la numerosità di pratiche a recupero degli istituti relativamente alle forme tecniche Mutuo Ipotecario, Prestito Personale e Prestito Finalizzato. I player sono stati suddivisi in due categorie: Grandi, gli istituti per i quali nel DataWarehouse di CRIF Decision Solutions risulta un numero di pratiche a recupero (ovvero aventi almeno una rata scaduta e non pagata) maggiore di 50.000, sommando le tre forme tecniche Prestiti Personali, Prestiti Finalizzati e Mutui Ipotecari; i restanti istituti, aventi tale valore inferiore a 50.000 pratiche, sono stati definiti Minori.

- Clusterizzazione Complessità Gestionale

E' stata effettuata una clusterizzazione degli istituti in base alla loro complessità gestionale, sulla base dell'indicazione del numero di strategie utilizzate. Gli istituti aventi una sola o due strategie diverse sono stati identificati come semplici, invece, gli istituti che utilizzano più di due strategie sono stati clusterizzati come complessi.

- Clusterizzazione Operazioni di Cessione del Credito

Gli istituti sono stati segmentati in base al numero di operazioni di cessione condotte negli ultimi 12 mesi. E' stata effettuata una clusterizzazione in quattro segmenti: "istituti che non hanno effettuato operazioni di cessione del credito", "istituti che hanno effettuato al più una operazione di cessione", "istituti che hanno effettuato tra le 2 e le 6 operazioni di cessione" e infine "istituti che hanno effettuato >6 operazioni di cessione".

- Clusterizzazione Insourcing vs Outsourcing

La clusterizzazione sul grado di internalizzazione/esternalizzazione delle attività di recupero è stata effettuata a partire dalle risposte che gli istituti hanno fornito alla survey. Sono stati classificati "istituti con un alto grado di internalizzazione", quegli istituti che effettuano all'interno almeno il 50% delle attività di phone o di home collection. Gli altri istituti sono stati classificati come "istituti con un basso grado di internalizzazione".

- Clusterizzazione Numero di Agenzie di Recupero Utilizzate

Gli istituti sono stati segmentati anche in base al numero di Agenzie Esterne con le quali collaborano. E' stata effettuata una segmentazione in tre diversi cluster: istituti con un basso numero di agenzie ( $\leq 13$ ); istituti con un numero intermedio di agenzie (compreso tra 14 e 30); istituti con un numero elevato di agenzie ( $> 30$ ).

- Clusterizzazione Performance

La definizione degli istituti Best Performers è stata effettuata a partire dalle contribuzioni degli istituti storicizzate nel Data Warehouse di CRIF Decision Solutions. Per il calcolo dei Best

Performer è stato utilizzato l'indicatore standard delle analisi di posizionamento collection, l'**efficacia del recupero**:

$$\% \frac{\text{Pratiche rientrate in bonis entro 6 mesi}}{\text{Pratiche entrate a recupero}}$$

Ai fini di una migliore confrontabilità tra i vari player sono state escluse dall'analisi le pratiche "self cure", ovvero aventi il profilo di insolvenza 010. Il periodo di osservazione preso in esame è novembre 2009 – Marzo 2011, con periodo di ingresso in insolvenza novembre 2009 – settembre 2010.

Per ciascuna forma tecnica sono stati individuati gli attori che presentavano le migliori performance (circa il miglior 20% per ciascuna forma tecnica), ovvero i valori più elevati dell'indicatore qui indicato. Gli istituti restanti sono stati inseriti nella categoria "Altri".

N.B.: Istituti che erogano diverse forme tecniche non necessariamente risultano essere Best Performer per ognuna di esse, ma potrebbero esserlo solo per una o due.



# Appendice

## Questionario

### CRIF Decision Solution S.p.A.- Survey Collection 2011: Questionario preliminare

Istituto

#### 1) Prodotti di Credito gestiti

Mutui Ipotecari ☐

Prestiti Personali ☐

Prestiti Finalizzati ☐

Carte Revolving ☐

Fidi di conto ☐

Altro:

#### 2) Volumi gestiti a recupero (mediamente durante l'anno)

##### - Stock pre-DBT

	P. Personali	P. Finalizzati	Carte	Mutui
Numero pratiche	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Esposizione complessiva (K €)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

##### - Flusso mensile pre-DBT (nuovi ingressi a recupero)

	P. Personali	P. Finalizzati	Carte	Mutui
Numero pratiche	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

##### - Stock post-DBT

	P. Personali	P. Finalizzati	Carte	Mutui
Numero pratiche	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Esposizione complessiva (K €)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

##### - Flusso mensile ingresso in DBT

	P. Personali	P. Finalizzati	Carte	Mutui
Numero pratiche	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3) Tempistiche di entrata a recupero (gg da scadenza)

	≤10	11-20	21-30	31-60	> 60
P. Personali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P. Finalizzati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mutui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) Tempistiche di messa in DBT (rate scadute/mesi di ritardo nel processo standard)

	≤3	4	5	6	7	8	9	> 9
P. Personali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P. Finalizzati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mutui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) N° "strategie" (sequenze di azioni predeterminate) di recupero diverse

	pre-DBT	post-DBT
P. Personali	<input type="text"/>	<input type="text"/>
P. Finalizzati	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Carte	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mutui	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6) Approccio pratica-centrico vs. cliente-centrico

Gestione basata sulla singola pratica

Gestione a livello di cliente (azioni su tutto lo scaduto del cliente)

<input type="radio"/>
<input type="radio"/>

7) Driver di segmentazione delle strategie (parametri utilizzati per diversificare le azioni, oltre all'anzianità dello scaduto)

- Prodotto ☐
- Segmento clientela (es. stranieri) ☐
- Canale di distribuzione ☐
- Importo scaduto ☐
- Debito residuo ☐
- Informazioni interne ☐
- Informazioni esterne ☐
- Altro:

8) Utilizzo griglie di score per definire e pilotare i processi di recupero

	pre-DBT	post-DBT
P. Personali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P. Finalizzati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mutui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9) Tipologia di informazioni interne utilizzate per segmentare le strategie

	pre-DBT	post-DBT
"Black list"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"White/VIP List"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Info di business cliente (es. altri prodotti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coperture (garanzie, collateral, assicurazioni,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Info comportamentali atomiche (es. precedente delinquency)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemi andamentali analitici (collection scorecard,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Tipologia di informazioni esterne utilizzate per segmentare le strategie

	pre-DBT	post-DBT
Info pubbliche (es. protesti/pregiudizievoli,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Info dettagliate di bureau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Score di bureau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servizi di segmentazione di bureau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11) Attività di recupero: Insourcing vs. Outsourcing

	Attività effettuata	% Internaliz- zazione	Num FTE Interni
Mail	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SMS	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Lettera	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Phone	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Home	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Legale	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gestioni Specifiche			
- Rintracci	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Abbino Incassi	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Chiamate Inbound	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Proposte (Chiamate Outbound)	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

12) N° Battute processo tipico di recupero

- pre-DBT

P. Personali  
P. Finalizzati  
Carte  
Mutui

Phone	Home	Gestioni specifiche

- post-DBT

P. Personali  
P. Finalizzati  
Carte  
Mutui

Phone	Home	Gestioni specifiche

13) Numero di agenzie di recupero esterne utilizzate (evitare *double counting* di riga)

Ag. Phone  
Ag. Home  
Ag. Gestioni Specifiche

pre DBT	post DBT	Entrambe	Totale
			-
			-
			-

14) Costo Annuo delle agenzie di recupero (ricavi agenzie) per stato credito (in K €)

Ag. Phone  
Ag. Home  
Ag. Legale  
Ag. Gestioni Specifiche  
**Totale**

pre-DBT	post-DBT	Entrambe	Totale
			-
			-
			-
			-
-	-	-	-

15) Costo Annuo delle agenzie di recupero (ricavi agenzie) per prodotto (in K €)

Ag. Phone  
Ag. Home  
Ag. Legale  
Ag. Gestioni Spec.  
**Totale**

P. Personali	P. Finalizzati	Carte	Mutui	Totale
				-
				-
				-
				-
-	-	-	-	-

#### 16) Schema di incentivazione delle agenzie di recupero

<i>Driver/Approccio</i>	pre-DBT	post-DBT
% recuperato su affidato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
% su pratiche movimentate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
% cash balance*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fisso per pratica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gare tra agenzie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Percentuale di pratiche "stopgate", ovvero pratiche di cui si impedisce l'aumento del numero delle rate scadute e non pagate.

#### 17) Condivisione performance di recupero tra le diverse agenzie di recupero utilizzate

No	<input type="checkbox"/>
In forma anonima	<input type="checkbox"/>
In chiaro	<input type="checkbox"/>

#### 18) Strumenti di recupero utilizzati

	pre-DBT	post-DBT
Cash	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bollettino postale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assegni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carta di credito/bancomat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonifico bancario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaglia postale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lottomatica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piano di rientro cambiario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piano di rientro con altri strumenti (...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambiali a garanzia (sul saldo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accodamento rate	<input type="checkbox"/>	
Ristrutturazione	<input type="checkbox"/>	
Trasformazione in CQS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambiamento data di scadenza (rate a scadere)*	<input type="checkbox"/>	
Cambiamento mezzo di pagamento (da RID a BP)	<input type="checkbox"/>	
Ripresentazione RID**	<input type="checkbox"/>	
Recupero auto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saldo e stralcio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cessione del credito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cartolarizzazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Tipicamente utilizzata per allineare la scadenza della rata mensile con un accredito ricorrente (es. stipendio)

\*\* Secondo addebito a fronte della restituzione dell'insoluto

## 19) Sistemi impiegati per la gestione del recupero

	pre-DBT	post-DBT	Legale
Sistema ad hoc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modulo del gestionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiviso con l'agenzia/ Studio Legale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	P. Personali	P. Finalizzati	Carte	Mutui
Sistema ad hoc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modulo del gestionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiviso con l'agenzia/ Studio Legale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 20) Reportistica e Business Intelligence

	pre-DBT	post-DBT	Legale
Datawarehouse specifico per il recupero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Report/Estrazioni ad hoc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reportistica performance agenzie esterne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reportistica performance attività interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reportistica di portafoglio			
- Roll Rate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tassi di Scivolamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tassi di Perdita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Altro: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Altro: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reportistica di Flusso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indicatori di costo/Beneficio			
- Costo su Recuperato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Altro: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Altro: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

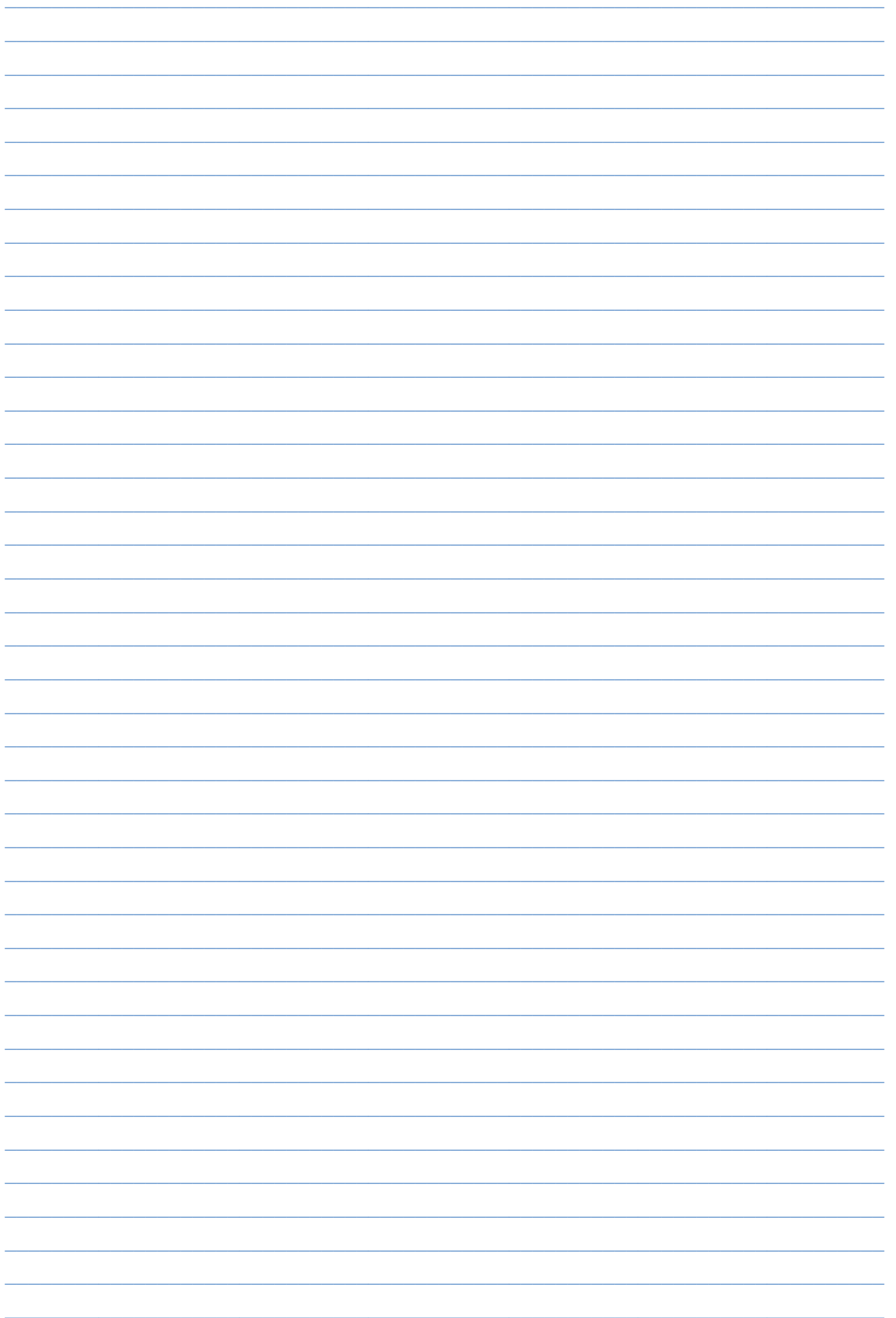
## 21) Operazioni di cessione del credito / cartolarizzazione

Numero operazioni annue	<input type="text"/>
Volumi Annui (K €)	<input type="text"/>

	pre-DBT	post-DBT	Totale
Mix portafoglio ceduto (%)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	100%







Via M. Fantin, 1-3 - 40131 Bologna  
Tel. +39 051 4176111 - Fax +39 051 4176010  
[info@crifdecisionsolutions.com](mailto:info@crifdecisionsolutions.com) - [www.crif.com](http://www.crif.com)



# Ringraziamenti

Banca 24-7  
Banca Popolare di Bari  
Banco Popolare  
BBVA Finanzia  
BCC Gestione Crediti  
BNL – BNP Paribas  
Compass  
Conetruria  
Consel  
Consum.it  
Deutsche Bank  
FGA Capital  
Fiditalia  
Findomestic Banca  
Ford Credit Europe  
Moneta  
Monte dei Paschi di Siena  
Neos Finance  
Santander Consumer Bank  
Toyota Financial Services  
Unicredit