



Ottobre 2023 Euro 4,50



Economy



MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it

UN PIENO DI INCERTEZZA



Nell'automotive gli obiettivi Ue per la transizione energetica appaiono a tutti troppo ambiziosi. L'elettrico costa e va incentivato. E la filiera dell'auto rischia grosso. Ma di sicuro tutto sta cambiando



INTERVISTA CON BITONCI
Il Sottosegretario: «Il ciclo del Pil non ci distoglie dalle priorità»

PARLA STEFANO CUZZILLA
Il presidente di Cida e Federmanager: «Ora basta gravare sul ceto medio»



RIPARTE IL FRANCHISING
Rilancio in grande stile a Milano dello storico salone specializzato

PRIVATE CAPITAL
Il mercato resiste alla crisi meglio delle altre asset-class

I FENOMENI DI ECONOMY
Al via da Palermo il nostro tour tra le nuove eccellenze d'impresa

MATTONE IN BILICO
Il caro tassi ha fermato i rialzi. Il report di Scenari Immobiliari



IL LATO UMANO DELLA GESTIONE DEL CREDITO

Nella riscossione l'aggressività è controproducente: è meglio puntare su un approccio costruttivo per rendere sostenibile il processo e ridurre il tempo medio di incasso. Ecco come funziona il modello Sagres

di Giorgio Vizioli

Nel settore della gestione del credito, è piuttosto comune rovinare definitivamente la relazione con il cliente. Al momento di richiedere il rientro da un debito, infatti, le modalità del contatto stesso possono compromettere i rapporti commerciali, mettendo in discussione il proseguimento della collaborazione.

Ma chi ha detto che debba essere sempre così? Il saldo dei pagamenti dovuti e il mantenimento del rapporto commerciale non sono per forza alternativi. Anzi. E questo vale ancora di più in uno dei settori che risultano più complessi sotto il profilo degli incassi e della **gestione dei crediti**, ossia quello delle commodities.

Per questo, **Sagres**, società attiva in Italia nei settori gestione del credito, customer care e customer experience ha affinato il proprio modus operandi modellandolo in funzione di questo obiettivo. E grazie alle sue performance, nel giro di poco più di dieci anni è diventata una realtà con oltre 400 collaboratori, importanti clienti italiani e internazionali e tassi di crescita annui, certificati, del 30%.

«La ragione principale che ha portato a questi risultati, spiega **Giacomo De Felice**, Amministratore Unico di Sagres, è l'elaborazione di un vero e proprio "metodo Sagres". Efficace e originale, questa metodologia parte dalla considerazione che le motivazioni per le quali un utente non paga, o paga in ritardo, possono

essere molteplici. Il cliente va quindi ascoltato, analizzato, capito e gestito in modo da individuare soluzioni al suo problema (e a quello del nostro committente) che siano personalizzate e di reciproca soddisfazione».

«Il nostro metodo, prosegue De Felice, è diverso da quelli generalmente adottati perché si fonda su un **approccio costruttivo**, adeguandolo a ogni singolo rapporto. Il tipo di contatto è quindi diverso in base alle varie situazioni e in relazione alle ragioni che il cliente fornisce per spiegare l'omissione o il ritardo dei pagamenti. Se l'utente è gestito con queste modalità, le probabilità che estingua il debito sono molto maggiori».

«Noi definiamo l'insieme di queste procedure

e di questi accorgimenti come "educazione del cliente al pagamento"; nell'ambito di questa dinamica, l'empatia che si instaura è fondamentale per la **sostenibilità del processo di riscossione**. Affianchiamo le aziende perché realizzino i loro obiettivi annuali, migliorando il Dso (acronimo di **Days Sales Outstanding**, in italiano "tempo medio di incasso") e rafforzando gradualmente il rapporto con l'utente finale. Il tratto distintivo della nostra gestione del credito commerciale è quello di porre al centro del processo l'osservazione del cosiddetto "customer journey", ossia l'insieme delle interazioni che un utente/cliente ha con l'azienda creditrice».

«È grazie all'applicazione del nostro modello



GIACOMO DE FELICE, AMMINISTRATORE UNICO DI SAGRES

che possiamo proporre modalità contrattuali di **condivisione del rischio**: la maggior parte dei contratti che stipuliamo con i nostri committenti prevede una parte fissa di retribuzione, mediamente bassa, e una componente flessibile, calcolata in base al raggiungimento dei risultati di recupero. In pratica un success fee». Si tratta di un rapporto di fiducia che non si ferma alle prime fasi del rapporto ma che prosegue nel tempo, offrendo un sistema di supporto basato sull'ascolto del cliente in relazione alla gestione del credito: «Per noi, conferma De Felice, è fondamentale che la **relazione** che si instaura tra committente e azienda sia sempre mantenuta e, se possibile, migliorata nel tempo. Il rapporto non deve finire con il recupero del credito. Per conseguire questo risultato, si deve fare sentire al cliente insolvente la propria vicinanza e la propria fiducia in un momento di difficoltà, portandolo prima di tutto ad

avere consapevolezza della sua situazione debitoria e facendogli capire che il servizio di

recupero del credito non è un comportamento persecutorio ma un atto dovuto, finalizzato alla soluzione di un problema che è anche e soprattutto suo. Interventi troppo duri e minacciosi nei confronti del debitore possono anche ritorcersi contro l'azienda creditrice».

«Il nostro approccio alla Customer Experience, aggiunge **Sergio Rossini**, Sales Marketing e CX Director Sagres, punta sempre all'equilibrio



SERGIO ROSSINI

tra soddisfazione del cliente e gestione del credito: le aziende che hanno una **visione di lungo periodo** e che vogliono assicurarsi un buon futuro sono proprio quelle che riusciranno a salvaguardare rapporti positivi con i clienti anche in caso di insolvenza».

In questo contesto, diviene cruciale la gestione del personale preposto ai servizi, si-

ano essi di recupero e gestione dei crediti o di customer care: «Il nostro ragionamento, spiega **Raffaele Fierro**, General Manager Sagres, è semplice: una cultura aziendale che pone attenzione ai propri collaboratori, e in particolare alla loro fidelizzazione e al sentirsi squadra, genera in loro motivazione. E la loro motivazione genera a sua volta un servizio di qualità. Non dimentichiamo che i nostri operatori sono il tramite diretto tra i nostri committenti e i loro clienti: il capitale umano è importante in tutti i settori, ma nel nostro comparto è basilare».

«Negli anni del Covid, racconta Fierro, abbiamo dovuto, come tutti, imparare a lavorare in remoto. All'inizio, considerando le modalità con le quali svolgiamo il nostro lavoro, ossia tramite telefono o mail, andava tutto bene; con il passare dei mesi, tuttavia, ci siamo resi conto dell'importanza dello **spirito di gruppo**. Per questo, appena possibile, abbiamo ricreato gradualmente le condizioni per generare solidi rapporti personali tra colleghi, recuperando la dimensione della presenza in ufficio e favorendo le occasioni di dialogo e di condivisione



INVESTIAMO SULL'EDUCAZIONE DEL CLIENTE AL PAGAMENTO

delle esperienze e delle problematiche professionali sul posto di lavoro».

«Recentemente, prosegue Fierro, Sagres ha acquisito una commessa, incorporandone tutto il precedente personale: è stata per noi una grande soddisfazione rilevare come, in soli sei mesi, grazie al nostro modo di lavorare, il livello di **soddisfazione della committenza** è cresciuto, passando dal valore, già eccellente, del 91% a quello, eccezionale, del 98%. Con le stesse persone!».

Ma quanto è importante la tecnologia in questo lavoro? «È fondamentale. Anche perché ha fatto passi inimmaginabili: nuovi hardware, processori più performanti, **algoritmi raffinati, chatbot e intelligenza artificiale** sono tutti aspetti importanti e che utilizziamo. E questo anche grazie a un reparto IT interno che si configura come una vera e propria azienda nell'azienda: 12 persone che sviluppano software e gestiscono la manutenzione necessaria al costante funzionamento dei servizi che eroghiamo, anche in settori particolarmente delicati, come la manutenzione delle strutture ospedaliere, la gestione di pazienti in ossigeno-terapia o la gestione delle persone bloccate in ascensore».

«La nostra ambizione, conclude Raffaele Fierro, è quella di sviluppare in house tecnologie e applicativi che diano il giusto **supporto informativo**, reale o predittivo, ai nostri collaboratori, ma preferiamo decisamente che il contatto con un cliente finale avvenga con la migliore macchina mai costruita: l'uomo stesso!».



RAFFAELE FIERRO