

Credit Management in Covid Time

*Customers loyalty & Risk Assessment
.....two worlds so far but so close*

Credit Manager

Fabrizio
Pallini



Contesto:

Noleggio attrezzi a lungo termine con obbligo di restituzione alla scadenza e/o rinnovo con sostituzione degli stessi



Il **Fleet Management** in Hilti Italia consiste nel «noleggio operativo» di attrezzatura da 24/48 mesi con servizi annessi tra cui riparazioni gratuite, copertura furto, Asset Mgm e noleggio a breve riservato esclusivamente a clienti con contratto di noleggio a lungo termine.

Peculiarità: Volatilità degli attrezzi, rischio finanziario elevato

Criticità Lockdown: Cantieri edili fermi, interpretazione DPCM (art.1218-1256)





team di progetto:

- Team Credito
- Global Finance
- Marketing
- Sales
- Centro riparazioni
- Fleet Mgm Backoffice



Hilti Italia ha una flotta composta da ca. 20.000 contratti di noleggio operativo, quasi 400.000 attrezzi, con un valore di > **€ 100M**, durante i mesi di lockdown sono pervenute migliaia di richieste di «sospensione» di pagamento per «causa di forza maggiore» oltre a moltissime richieste di chiusura anticipata dei contratti, la situazione è diventata rapidamente molto critica sia dal punto di vista finanziario che commerciale, con il rischio concreto di compromettere i rapporti commerciali, abbiamo avviato un progetto sotto la leadership del Credito che ha coinvolto più dipartimenti allo scopo di:

1. Salvaguardare il cash flow aziendale
2. Offrire soluzioni personalizzate ai clienti con maggiore potenziale
3. Limitare impatto economico evitando il più possibile le terminazioni contrattuali
4. Valorizzare i nostri servizi per far percepire la ns vicinanza ai clienti
5. Avere un contatto diretto con tutti i clienti che né avessero necessità



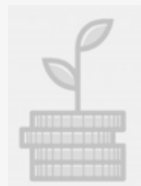
timing del progetto:



start 01/03/2020

1° step 30/06/2020

2° step 31/12/2020

investimento
economico

K€ 300

Le principali criticità:

1. Definizione della soluzione «tecnica» che permettesse di posticipare la fatturazione (Paused Billing) fino a quel momento inesistente
2. Creazione di una «matrice di selezione clienti» per individuare i clienti su cui concentrare gli interventi combinando: Potenziale, Loyalty, abitudini di Pagamento pre-Covid
3. Sinergia con Casa Madre per ottenere la modifica dei processi legati alla terminazione dei contratti sui clienti individuati con la matrice di selezione
4. Contatti con ca. 2.000 clienti per definire soluzioni personalizzate e/o piani di pagamento
5. Definizione di uno script ad hoc con Partner di Phone collection per adattare il contenuto del contatto alla situazione

SOSPENSIONE FATTURAZIONE

- Creazione di una soluzione tecnica per offrire un «opzione di sospensione» da 3 a 5 mesi
- Definizione di una matrice di selezione che combini due dimensioni
 1. livello di engagement (fattori vari)
 2. riservata a clienti con Rating credito positivo

TASK FORCE PER CONTATTO 1:1

- Paused Billing per ca. 1.500 clienti
- Approccio 1:1 per i clienti esclusi dalla matrice di selezione per offrire
 1. Piani di rientro ad hoc
 2. Servizi di manutenzione straordinari

BILLING

LOYALTY

CONTRATTI A RISCHIO TERMINAZIONE

Leadership a livello di Gruppo Hilti per definire un processo di assessment per i contratti a rischio terminazione dei contratti:

- Modello replicabile in Europa e Sud America)
- Coinvolgimento forza vendita per gestire Piani di rientro nei tempi definiti a livello Global, riducendo al minimo le terminazioni

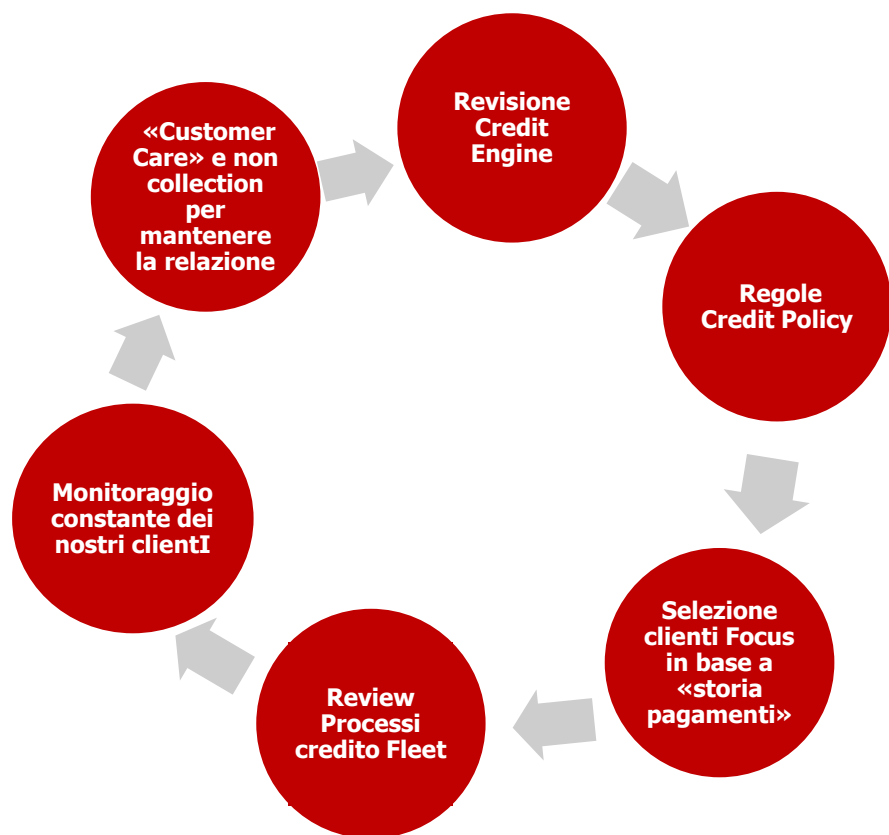
PROCESSES

EXIT STRATEGY

EXIT STRATEGY

Abbiamo individuato una proposta da offrire ai clienti esclusi sia dalla Matrice di selezione che dai Piani di rientro 1:1.
Opportunità di negoziare terminazioni contratti per i business case meno profittevoli

....Non solo Fleet Management



- **Credit Engine** (sistema di attribuzione del Rating) Dopo un'attenta valutazione **abbiamo lasciati invariati i parametri**, modificando solo quelli relativi a nuovi clienti (Direct debit obbligatoria e minor fido)
- **Credit Policy:** Valutazione delle regole di fornitura: **estendendo termini di pagamento per i good payers fidelizzati**
- **Clients Focus (alto potenziale)** : differenziazione regole di fornitura in base a storia dei pagamenti
- **Monitoraggio:** Aumentare i controlli sui clienti con esposizioni elevate considerando sia la parte finanziaria che le «info dal campo» (cantieri, committenti etc.)
- **Customer «Care»:** Le nuove normative tutelano i clienti con il concetto di «forza maggiore», è fondamentale quindi la negoziazione anche mantenere la relazione con i clienti Focus ✔
- **Processi Credito Fleet:** Le richieste di spostamento rata sono valutate con Matrice credito e stiamo definendo il processo temporaneo di Assessment per terminazione contratti ✔



Al 30/9 i risultati ci hanno confermato la bontà delle soluzioni adottate sia dal punto di vista finanziario che commerciale:

- 1) I clienti con rate di noleggio insolte sono inferiori al periodo pre-Covid
- 2) La stima di crescita 2020 del business relativo al Fleet Mgm è flat vs anno precedente
- 3) Il valore del BD al 30/9 è uguale al 2019, e la stima di chiusura è di un miglioramento del 20%
- 4) Hilti Italia è benchmark nel Gruppo Hilti per la % di rinnovi contrattuali sui contratti in scadenza
- 5) Il Buon fine dei pagamenti (SEPA Direct debit) sui contratti di Noleggio è migliore del 2019
- 6) Il numero delle terminazioni contrattuali progressive 2020 è inferiore al 2019

principali kpi:

- 1) Bad debt (BD)
- 2) Clienti con contratto insoluto
- 3) Rinnovi contrattuali
- 4) Buon fine delle scadenze di pag.to

