



Milano, Ritz Hotel Executive 5 Novembre 2009

## **FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:** *La gestione dei crediti in tempo di crisi*

# Il processo di gestione e controllo dei crediti del gruppo Pirelli Tyre a livello internazionale

\* PREVENZIONE  
\* SOLLECITO  
\* RECUPERO STRAGIUDIZIALE

\* INDAGINI PATRIMONIALI  
\* RECUPERO GIUDIZIALE  
\* CESSIONE



Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## **FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:**

*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

### **1. INTRODUZIONE: IL GRUPPO PIRELLI TYRE SPA**

### **2. IL SISTEMA DI REPORTING CREDITI**

- 2.1 IL PRECEDENTE SISTEMA**
- 2.2 IL PASSAGGIO AL NUOVO REPORTING CREDITI: GLI OBIETTIVI**
- 2.3 L'ARCHITETTURA DEL NUOVO REPORTING**
- 2.4 I RISULTATI RAGGIUNTI**

### **3. IL PROCESSO DI GESTIONE E CONTROLLO CREDITI: LA CREDIT POLICY**

- 3.1 I LIVELLI AUTORIZZATIVI COINVOLTI NELLA DEFINIZIONE DEL FIDO**
- 3.2 I LIVELLI APPROVATIVI COINVOLTI NELL'AUTORIZZAZIONE DEGLI ORDINI DI VENDITA**
- 3.3 LA LOGICA DI FUNZIONAMENTO DEL SAP WORKFLOW**
- 3.4 I RISULTATI RAGGIUNTI**



Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

**FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:**  
*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

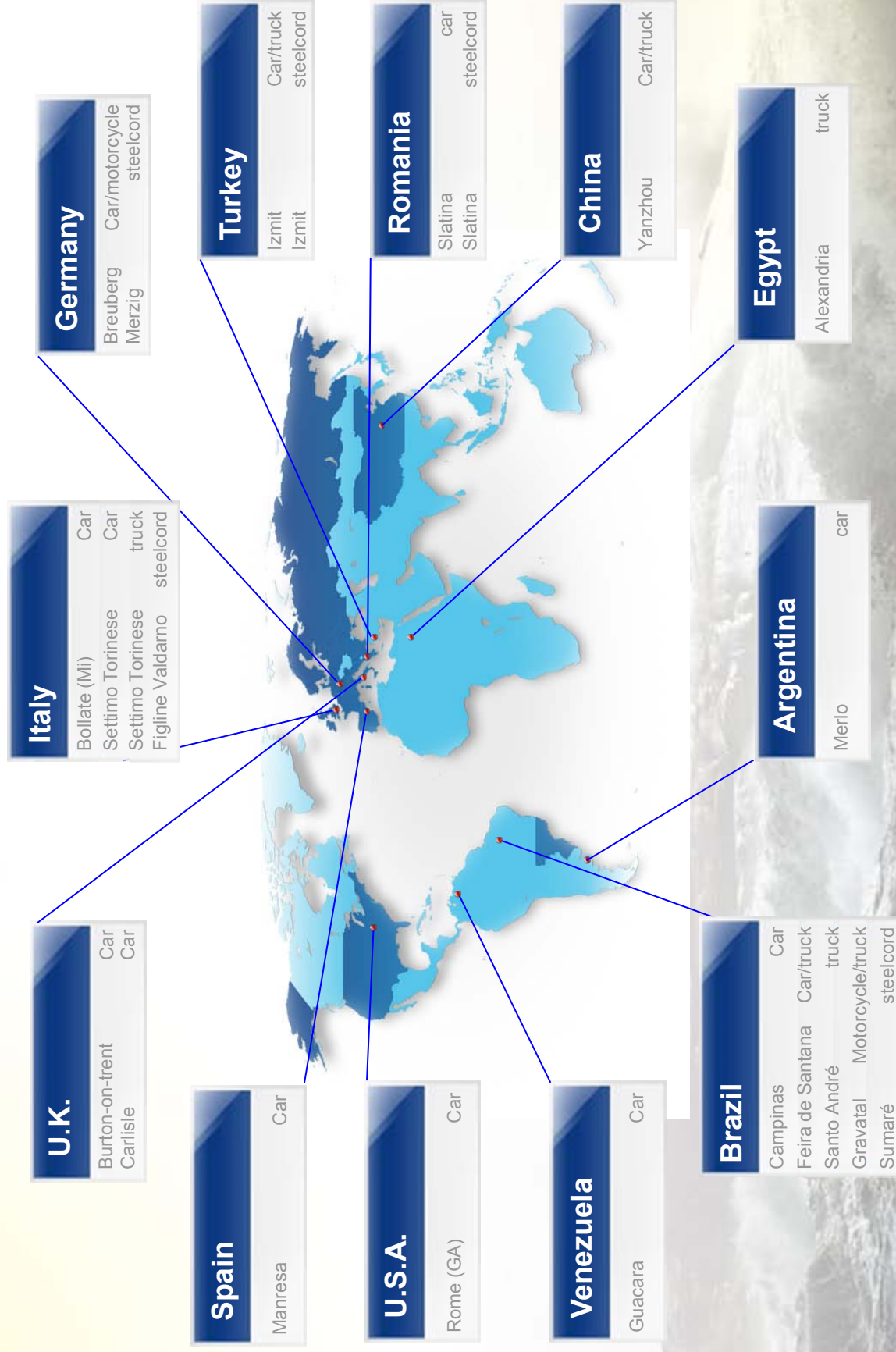
# IL GRUPPO PIRELLI TYRE SPA





Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE: La gestione dei crediti in tempo di crisi







Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## **FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:**

*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

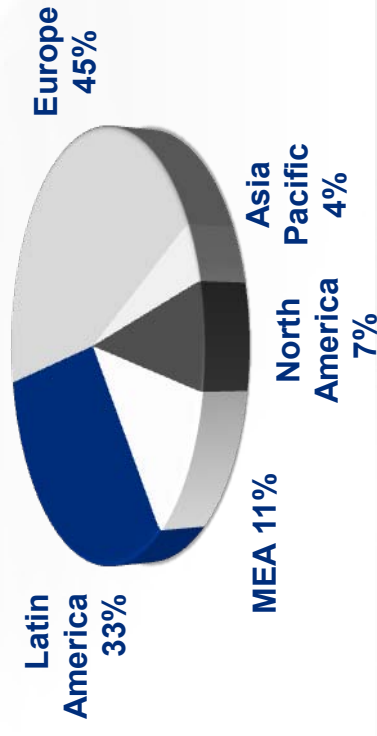
**Fatturato = 4,1 miliardi Euro**

**Crediti v/terzi = 529 milioni Euro**

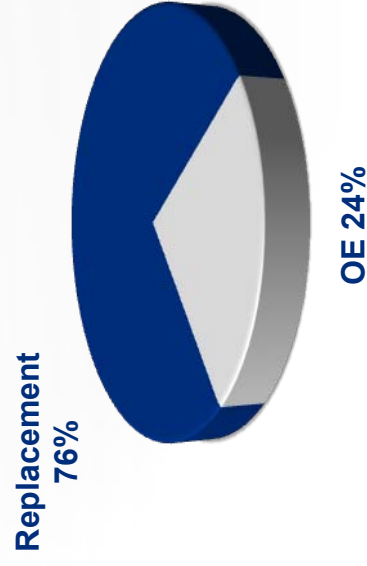
### **Vendite per prodotto**



### **Vendite per area geografica**



### **Vendite per canale**





Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## **FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:**

*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

# IL SISTEMA DI REPORTING CREDITI



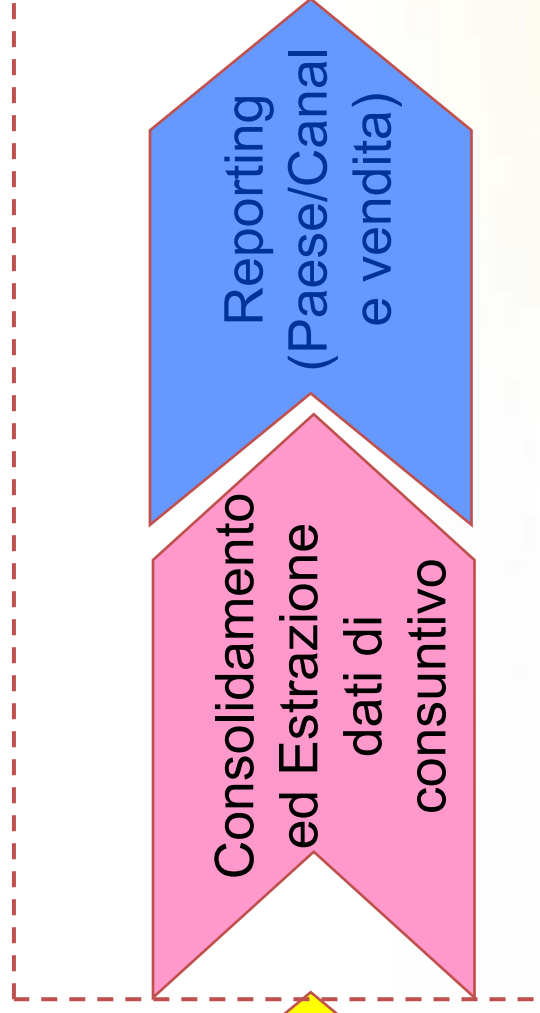
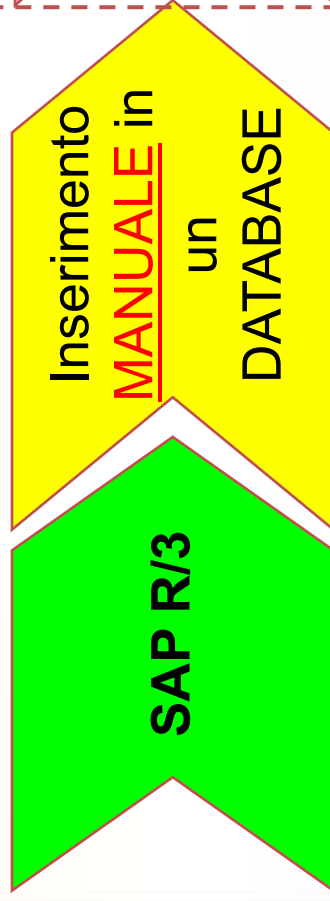


Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## **FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:**

*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

Local Credit Manager



**STRUTTURA CENTRALE CREDIT MANAGEMENT**

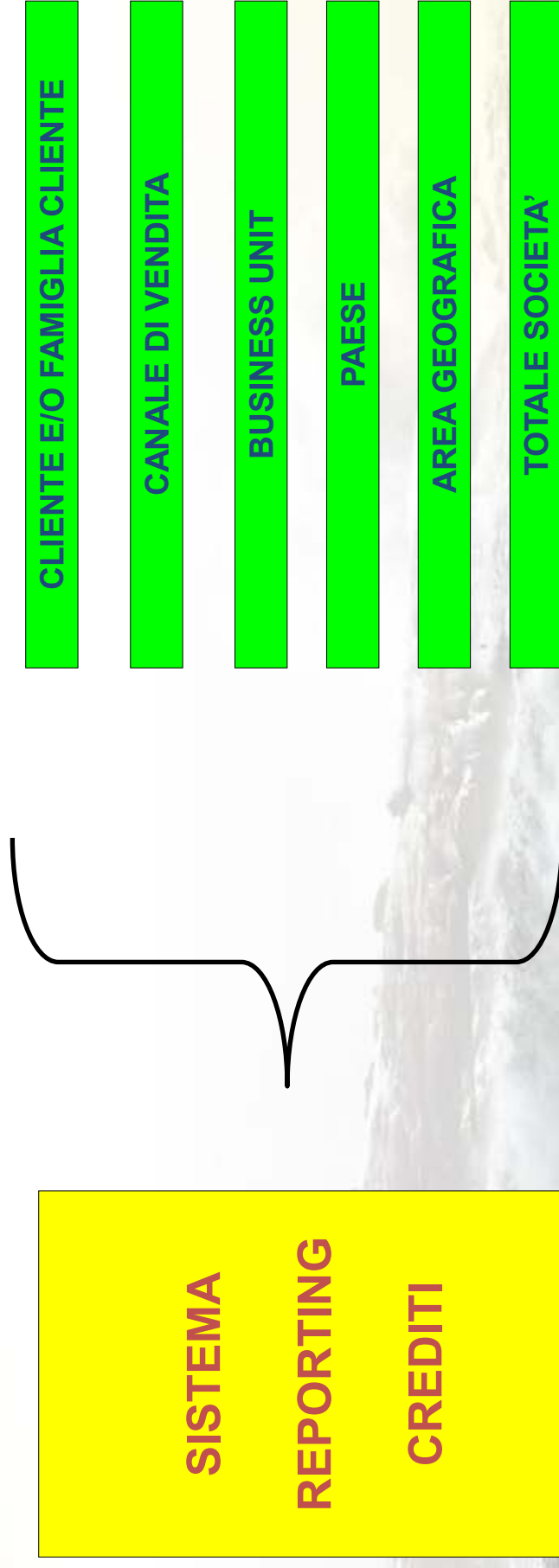


Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## **FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:**

*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

- **ELIMINAZIONE DELLE ATTIVITA' MANUALI DI IMPUTAZIONE DEI VALORI MENSILI IN UN DATABASE;**
- **ACCESSO AL REPORTING CREDITI, VIA WEB, DA PARTE DELL'UTENTE LOCALE;**
- **FORNIRE UN SET DI STRUMENTI CHE PERMETTESSE DI DETTAGLIARE SULLE SEGUENTI DIMENSIONI:**







Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## **FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:**

*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

E' STATO COSTRUITO DALL' I.T. DEPARTMENT DI PIRELLI UN **ESTRATTORE** CHE PERMETTE DI OTTENERE CON CADENZA MENSILE I SEGUENTI DATI DA **50 SAP COMPANY**  
**CODE ATTIVE IN DIVERSE UNITA' DEL MONDO (EUROPA; NORD AMERICA; SUD AMERICA; CINA; GIAPPONE; AUSTRALIA; ECC.):**

- **ANAGRAFICHE CLIENTI (Codice; Nome; Famiglia);**
- **MOVIMENTI DEL MESE (FATTURE; NOTE CREDITO; INCASSI; GIROCONTI; ECC.);**
- **SALDI CREDITI FINALI**





Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## **FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:**

*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

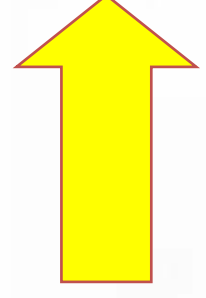
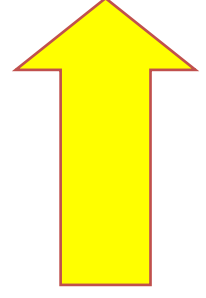
**L'ATTUALE SISTEMA DI REPORTING IN MATERIA DI ANALISI DEL CREDITO E' ACCESSIBILE VIA WEB DAGLI UTENTI DI TUTTO IL "MONDO TYRE", E SODDISFA 3 ESIGENZE FONDAMENTALI:**

### **Tipologia di Reporting**

**Reporting Operativo**

**Analisi Performance**

**Reporting Direzionale**



### **Destinatario**

**CREDIT MANAGER**

**CREDIT MANAGER &  
SALES MANAGER**

**TOP MANAGEMENT**



Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## **FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:**

*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

- **ELIMINAZIONE DELL'ATTIVITA' MANUALE NEL REPORTING CREDITI;**
- **UFFICIALIZZAZIONE DI UNA NUOVA POLICY IN MATERIA DI CONTABILITA' CLIENTI CIRCA IL CORRETTO UTILIZZO IN SAP DI : CHIAVI CONTABILI ; TIPI DOCUMENTO; CHIUSURE ED APERTURE DEI PERIODI CONTABILI; ECC;**
- **INTRODUZIONE DI UN SISTEMA DI REPORTING COMPLETAMENTE WEB E GESTITO ATTRAVERSO IL FRONT END EXCEL;**
- **ANALISI DEL CREDITO PER : CLIENTE; CANALE DI VENDITA; BUSINESS UNIT; PAESE; AREA GEOGRAFICA; TOTALE SOCIETA';**
- **MAGGIORE VISIBILITA' / CONTROLLO DEI DATI MEDIANTE LE FUNZIONALITA' DI DRILL – DOWN E DRILL – THROUGH;**
- **DISPONIBILITA' DI UNO STRUMENTO CHE PUO' SUPPORTARE LA FORZA VENDITA NELLE DECISIONI E SCELTE COMMERCIALI.**



Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## **FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:**

*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

# IL PROCESSO DI GESTIONE E CONTROLLO CREDITI







Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## **FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:**

*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

PIRELLI TYRE ha ufficializzato, per alcune UNITA' EUROPEE, una CREDIT POLICY disciplinante i seguenti aspetti / concetti:

- **LA SELEZIONE DEL CLIENTE: IL CONCETTO DI PREVENZIONE E LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI;**
- **L'ANALISI DELLA SITUAZIONE FINANZIARIA DEL CLIENTE: GLI INDICATORI FINANZIARI E PATRIMONIALI;**
- **LA DETERMINAZIONE DEL CREDIT LIMIT: LA DOCUMENTAZIONE RICHIESTA; GLI ORGANI PROPONENTI E DELIBERANTI; LA VALIDITA' MASSIMA;**
- **IL PROCESSO DI AUTORIZZAZIONE DEGLI ORDINI.**

**Al fine di rendere operativa tale Policy, è stata sviluppata ed applicata una CUSTOMIZZAZIONE SAP mediante la quale IL PROCESSO DECISIONALE RIGUARDANTE L'AUTORIZZAZIONE DEGLI ORDINI DI VENDITA AVVIENE DIRETTAMENTE VIA MAIL.**



Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:

*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

- Sono stati definiti, CENTRALMENTE, le **FASCE IMPORTO** e le **FUNZIONI AZIENDALI** relativamente alla **DEFINIZIONE DEL FIDO**:

FASCIA IMPORTO (Euro)		DOCUMENTAZIONE RICHIESTA	FUNZIONI PROPONENTI	FUNZIONI DELIBERANTI	VALIDITA' MAX
da	a				
0	100.000	Informazioni venditore + rapporto agenzia informazioni commerciali	SALES MANAGER	LOCAL CREDIT MANAGER	12 mesi
100.001	500.000	Informazioni venditore + rapporto agenzia informazioni commerciali + ultimo bilancio	SALES MANAGER	LOCAL CFO + COUNTRY MANAGER	12 mesi
500.001	1.000.000	Informazioni venditore + rapporto agenzia informazioni commerciali + ultimo bilancio	COUNTRY MANAGER + LOCAL CFO	GROUP CREDIT MANAGER + AREA MANAGER	12 mesi
> 1.000.001		Informazioni venditore + rapporto agenzia informazioni commerciali + ultimi 2 bilanci	AREA MANAGER + GROUP CREDIT MANAGER	GROUP CFO + B.U. DIRECTOR	12 mesi



Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## **FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:**

*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

- Sono poi stati definiti, sempre **CENTRALMENTE**, i livelli approvativi relativamente alle **ATTIVITA' DI SBLOCCO DEGLI ORDINI DI VENDITA DEL CLIENTE** (la tabella / persone sotto indicate vengono gestite centralmente in un'apposita **TABELLA SAP**);

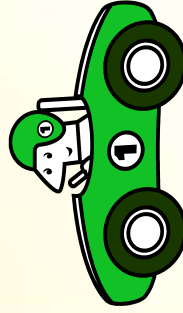
<b>TOTALE RISCHIO</b> (partite aperte + ordine vendita) in Eur	<b>LIVELLI AUTORIZZATIVI</b>
<b>0 – 100.000</b>	<b>LOCAL CREDIT MANAGER</b>
<b>100.001 – 500.000</b>	<b>COUNTRY MANAGER + LOCAL CFO</b>
<b>500.001 – 1.000.000</b>	<b>AREA MANAGER + GROUP CREDIT MANAGER</b>
<b>&gt; 1.000.001</b>	<b>B.U. DIRECTOR + GROUP CFO</b>



Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:

La gestione dei crediti in tempo di crisi



Cliente XXX

Credit Limit = 70.000 €

OdV su cliente XXX  
Esposizione = 85.000 €  
**BLOCCO OdV**



Mail automatica da SAP



Local Credit Manager

CONFERMA  
Sblocco OdV

**SBLOCCO OdV**  
su SAP

NON CONFERMA  
Sblocco OdV

**OdV resta  
BLOCCATO**  
su SAP

OPZIONE:

Mail Manuale di richiesta  
d'autorizzazione sblocco a:



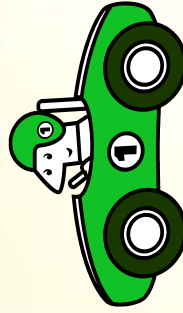
Mail Manuale

**Country Manager + Local CFO**



## FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:

La gestione dei crediti in tempo di crisi



Cliente XXX

Credit Limit = 100.000 €

OdV su cliente XXX  
Esposizione = 110.000 €  
**BLOCCO OdV**



**Country Manager**

**Mail automatica da Sap**

NON APPROVA Sblocco OdV  
Inviano Mail al Local CFO

APPROVAZIONE via mail  
Manuale x Sblocco OdV (NO SAP)

**OdV resta BLOCCATO su SAP**

Mail Manuale



**Local CFO**

NON CONFERMA  
Sblocco OdV

CONFERMA direttamente  
dalla mail lo Sblocco OdV  
in SAP

**SBLOCCO OdV su SAP**

**OdV resta BLOCCATO su SAP**

OPZIONE:  
Mail Manuale di richiesta  
d'autorizzazione sblocco a:

**Mail Manuale**

**Area Manager + Group Credit Manager**



Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:

*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

**Una volta inseriti USERID e PASSWORD, il sistema controlla che la persona che ha richiesto lo sblocco dell'ordine sia effettivamente l'UTENZA SAP AUTORIZZATA:**

### UTENTE NON AUTORIZZATO

Se l'utente non è il responsabile amministrativo designato per quel livello approvativo, il sistema non sbloccherà l'ordine e ne specificherà la motivazione.



### UTENTE AUTORIZZATO

Se l'utente è il responsabile amministrativo designato per quel livello approvativo, il sistema sbloccherà l'ordine e informerà dell'avvenuto rilascio.





Milano, Alta Hotel Executive 5 Novembre 2009

## **FORUM DELL'OSSERVATORIO CREDIT VILLAGE:**

*La gestione dei crediti in tempo di crisi*

- **Controllo e definizione del CREDIT LIMIT per singolo cliente mediante l'applicazione di quanto indicato nella Credit Policy;**
- **Separazione dei RUOLI / RESPONSABILITA' nel processo di DEFINIZIONE DEI LIVELLI DI AFFIDAMENTO;**
- **Separazione dei RUOLI / RESPONSABILITA' nel processo di AUTORIZZAZIONE DEGLI ORDINI DI VENDITA;**
- **Applicazione di un SISTEMA AUTOMATICO DI AUTORIZZAZIONE DEGLI ORDINI DI VENDITA mediante un WORKFLOW SAP (direttamente via mail).**