



*Pochi ingredienti per un
grande risultato:
lavorare insieme con metodo
e innovazione*

Credit Manager
Gruppo Nestlé in Italia
Vincenzo Turrisi



team di progetto:

- **Collectors di Lisbona**
- **Team di Credit Management di Assago (MI)**
- **Customers Service Sales**



OBIETTIVO DEL PROGETTO:

A fronte di un aumento del costo del denaro, la casa madre ha dato al mercato un obiettivo molto sfidante di riduzione del Capitale Circolante

Con l'obiettivo di ridurre l'esposizione ed il rischio ad essa associato, al team credito è stata richiesta una riduzione del 15% dello scaduto al 31.12.2023 vs lo stesso periodo del 2022

Ci siamo chiesti come poter affrontare questa sfida e quali leve utilizzare



timing del progetto:

12 mesi



investimento
Economico:

Nessuno



DESCRIZIONE PROGETTO E SVILUPPO:

1 METODOLOGIA

- Analisi Pareto: identificazione clienti top offender scaduto, action plan e chiare ownership
- Tracking azioni con FDV e clienti (buyer, CFO/responsabile pagam.) in Operations review
- Focus: Condivisione e monitoraggio dei KPI'S in Operations review mensili o settimanali

1 TEAM DALLE FDV SUL TERRITORIO AL CENTRO DI SERVIZI DI LISBONA

Era necessario un cambio di mentalità della FDV per un commitment sulla puntualità pagamenti:

- Motivazione: Chiarita l'importanza del target per la reputazione del mercato, le forze di vendita sono state misurate su questo target e incentivate
- Partnership: obiettivi di incasso ma anche di vendita. Per promuovere il 1 team mindset ci siamo dati anche obiettivi a sostegno delle vendite (e.g. riduzione ordini in blocco)

Dopo una fase di formazione tecnica, quest'anno abbiamo accelerato sul coinvolgimento e le soft skills del TEAM DI LISBONA al fine di migliorare la collaborazione tra il centro servizi e la FDV

DIVERSI STRUMENTI: VECCHIE E NUOVE MODALITA' DI PAGAMENTO

- Automazione (SDD, RIBA): Ne abbiamo trasmesso i vantaggi alla FDV e abbiamo risolto i problemi tecnici, ad es. migliorando tempi di attivazione => Incremento incidenza SDD e Riba
- Innovazione: abbiamo inserito nel portafoglio nuove modalità di pagamento elettroniche raccontandone i benefici per gli agenti e l'azienda=> ridotti scaduti nei canali OOH



principali kpi:

- Overdue
- DSO
- Deductions
- % ordini in blocco

RISULTATI OTTENUTI:

Abbiamo raggiunto e superato ampiamente il target di riduzione dello scaduto, infatti a fronte di un target di riduzione del 15% l'incidenza dello scaduto si è ridotta del 45%:

NESTLÉ' IN THE MARKET (ITALY + MALTA) Incidenza dello scaduto sul totale esposizione

12.2023				Actual	Target
Business	% 2023	% 2022	Var N vs N-1		
NIM	6,85%	12,74%	-5,9%	-45%	-15%

Oltre ai risultati sullo scaduto, questo cambio di passo ha portato una serie di benefici:

- Reputazione del mercato: siamo considerati il mercato modello dal centro servizi (best in class);
- Vendite: La % degli ordini in blocco è scesa ulteriormente facendo cogliere ulteriori opportunità di business per l'azienda;
- Efficienza: le modalità di pagamento più moderne stanno portando anche alla riduzione del rework
- Trattenute non autorizzate: il dialogo continuo con FDV e clienti le ha ridotte ai minimi storici