



## CREDIT MANAGER

I vantaggi della gestione pro attiva del credito

# Prevenire per ridurre gli insoluti commerciali

Crisi, recessione, mancanza di clienti, scarsa liquidità

20

IL DISTRIBUTORE INDUSTRIALE

Quante volte abbiamo sentito queste parole, usate dai clienti, per giustificare un ritardo nei pagamenti oppure un insoluto. L'attuale crisi, che ormai perdura da circa tre anni, ha condizionato pesantemente il fatturato e la redditività delle aziende, causando una mancanza di liquidità che a sua volta, per effetto domino, ha aumentato gli insoluti, ingenerando una spirale di insoddisfazione pericolosa: *lui non paga me, io non pago te, tu non paghi lui* .....

Indipendentemente dalle ragioni e dalle origini dell'attuale periodo di crisi, molte aziende sono costrette a lavorare in un mercato che vede aumentare il numero dei cosiddetti "cattivi pagatori", che spesso prima erano assolutamente solventi ed affidabili.

Il nostro punto di vista sulla situazione attuale è frutto dell'esperienza e professionalità maturata come consulenti di management sin dal 1985: se oggi abbiamo problemi di liquidità, e ne subiamo le conseguenze, significa che è mancata una preventiva e adeguata gestione del rischio sulla concessione di credito commerciale ai clienti. Insomma, nel periodo ante crisi si è fatto nulla o poco per definire corrette ed efficaci politiche di prevenzione dei rischi sul credito.

### Rischio sul credito

Definire corrette politiche di gestione del credito significa, innanzi tutto, intervenire sui criteri generali della gestione aziendale, per misurare la capacità del cliente di far fronte ai propri obblighi di pagamento, valutando tale capacità ex ante. Diventa fonda-

mentale definire nuove procedure aziendali che portino alla valutazione del rischio di credito in modo consapevole, attraverso un diverso approccio alla questione che preveda la definizione di un'adeguata credit policy e la supervisione di tutto il processo di gestione del credito, che coinvolga tutte le funzioni aziendali, non solo quella amministrativa.

Nelle PMI non è diffusa un'evidente cultura della prevenzione, perché ri-

aziendali.

- Scarsa sensibilità nella personalizzazione della concessione del credito. Approccio commerciale approssimativo, orientato al vendere anziché all'incassare.

- Mancata definizione di sistemi premianti (per i clienti puntuali pagatori) e punitivi (per quelli che pagano male).

- Mancanza di una "cultura di prevenzione", da contrapporre ad una "attitudine alla reazione" (recupero crediti VS gestione preventiva).

Un credito non si recupera quando è scaduto oppure quando è insoluto, ma va gestito sin dalla sua origine, cercando di intervenire per presidiare o rimuovere tutte le cause che possono generare nuovi insoluti.

La responsabilità nella gestione dei crediti, e la valutazione dei rischi commerciali connessi alle vendite, non è soltanto dell'amministrazione, ma dell'intera azienda.



tenuta costosa, e questa mancanza di cultura condiziona anche la gestione dei rischi sul credito, costringendo le aziende a investire molto nelle azioni di recupero dei crediti, gestite prevalentemente in out-sourcing.

I maggiori fattori di rischio sono:

- Mancanza di una precisa e convinta CREDIT POLICY.

- Scarso utilizzo delle informazioni interne utili per valutare la clientela (vecchia e nuova).

- Scarsa efficienza nell'acquisire, interpretare ed utilizzare informazioni dall'esterno (ufficose e ufficiali).

- Scarsa integrazione (operativa e informativa) tra le diverse funzioni

### Le cause degli insoluti

Le cause dell'insoluto possono essere diverse e svariate, le principali sono:

- Difficoltà finanziarie del cliente.

- Modifica unilaterale delle regole di pagamento.

- Organizzazione o disorganizzazione del cliente insolvente.

- Rilevazione di un'insoddisfazione latente.

- Approssimazione negli accordi in fase di vendita.

- Inefficace o inadeguata struttura della "gestione dei pagamenti" del creditore.

- Valutazione di opportunità del debitore.





● Altro (disattenzione, errori, dimenticanze..).

Spesso il mancato pagamento alla scadenza prevista, oltre che a possibili difficoltà finanziarie del cliente, è imputabile a cause “banali” o comunque derivanti da mancanze organizzative del fornitore.

Inoltre, non pagare alla scadenza e procurare così un insoluto è il modo più concreto per evidenziare la propria insoddisfazione sul prodotto/servizio.

Se i problemi alla base dell’insoddisfazione fossero rilevati prima della scadenza del pagamento, oltre ad incassare il proprio credito, l’azienda manterrebbe inalterato il rapporto con il proprio cliente.

Una soluzione, che aiuta a gestire i rischi sul credito, è quella di adottare

guatamente le politiche dei crediti commerciali impiegate in azienda, significa prevenire il rischio d’insolvenza e definire le modalità di recupero più efficaci.

Un corretto approccio di CREDIT MANAGEMENT porta ad affrontare con rinnovata capacità il comportamento dei clienti “pago quando lo dico io o quando passa l’agente”.

Eliminando all’origine, cioè prima della scadenza del pagamento, tutte le scuse che un cliente potrebbe addurre per non onorare il suo debito ed individuando le anomalie ricorrenti, si evidenziano le vere situazioni a rischio, poiché gli eventuali insoluti saranno causati, dal “non voglio pagare” o dal “non posso pagare”.

La gestione pro attiva del credito permette di prevenire i rischi asso-

re un intervento di CREDIT AUDIT indirizzato verso la revisione dei processi. L’audit deve prevedere la mappatura dei processi in essere, analizzando la filiera dall’ordine all’incasso, attraverso interviste dirette con tutti gli attori coinvolti nei processi, la valutazione della congruità, completezza ed efficacia della modulistica operativa in uso e l’analisi delle procedure di CREDIT MANAGEMENT (ove presenti), per individuare le situazioni problematiche ed evidenziare i punti critici e/o di debolezza nei processi, che il cliente può utilizzare come “spunti” per contestare i pagamenti.

Individuati i punti critici, si rende necessario un intervento multidisciplinare (formazione, consulenza, informatica dedicata), con l’obiettivo di eseguire la revisione dei processi operativi e modificare la cultura interna attraverso interventi formativi dedicati al management, al personale amministrativo interno e alla forza vendita (interna e/o esterna).

I vantaggi che l’azienda può ottenere da un intervento di CREDIT AUDIT sono molteplici:

- Ripristinare la liquidità di cassa.
- Migliorare i rapporti con i clienti.
- Migliorare il potere contrattuale e la capacità negoziale verso i clienti.
- Allineare la rete commerciale (interna ed esterna) con le necessità finanziarie aziendali.
- Ridurre i costi diretti ed indiretti nel recupero dei crediti insoluti.
- Migliorare la conduzione amministrativa e finanziaria dell’azienda.
- Definire i parametri operativi del CREDIT MANAGEMENT.
- Redigere il manuale della CREDIT POLICY, con il dettaglio di ruoli, compiti, competenze, responsabilità, regole, deleghe, deroghe, azioni di controllo e programma delle azioni per la gestione, sollecito e recupero degli insoluti.
- Programmare le azioni di prevenzione.
- Valutare la complessità operativa di tutti gli attori coinvolti nel processo.
- Implementare il sistema C.R.M. dedicato al CREDIT MANAGEMENT. DI

*Dott. Daniele Maggiolo  
Studio Maggiolo Pedini Associati  
[www.studiomaggiolo.it](http://www.studiomaggiolo.it)*

21

IL DISTRIBUTORE INDUSTRIALE



una cultura di prevenzione con l’impiego delle procedure e tecniche di CREDIT MANAGEMENT normalmente usate dalle aziende maggiormente strutturate.

### **Credit Management**

Il Credit Management è un’attività aziendale, presidiata dalla funzione amministrativa, che fa interagire correttamente l’azienda con i propri clienti per avere una migliore gestione finanziaria.

Per questo motivo la funzione Credit Management deve essere organizzata in modo strategico: organizzare, gestire e verificare efficacemente e ade-

ciati al credito, attraverso un processo decisionale in cui si integrano informazioni tecnico-contabili ed informazioni strategico-qualitative sul cliente e, contemporaneamente, salvaguardare il patrimonio commerciale dell’azienda, attraverso un processo di gestione del credito che sia attento al rapporto commerciale con il cliente.

### **Credit Audit**

Per le aziende ancora non dotate di una funzione CREDIT MANAGEMENT, o per quelle che hanno attiva tale funzione ma che intendono valutarne l’efficacia, è molto utile opera-

