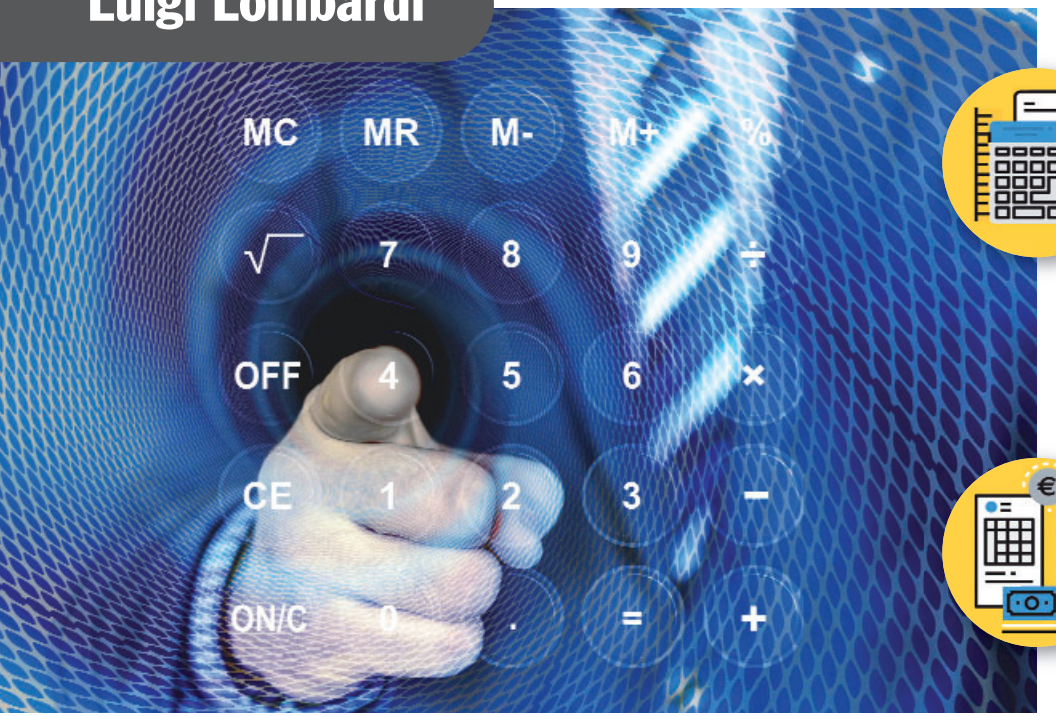
MANAGEMENT

Il credit manager

Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso

In collaborazione con Maria Pennica

Luigi Lombardi



FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Luigi Lombardi

Il credit manager

Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso

In collaborazione con Maria Pennica

FRANCOANGELI

Luigi Lombardi, laureato in Scienze economiche e Master on Business Administration, oltre che noto specialista di tecnica del commercio internazionale, ha una lunga esperienza di problemi amministrativi e finanziari maturata presso importanti società industriali e commerciali italiane e internazionali con incarichi di *Finance Director*.
Attualmente è consulente amministrativo e finanziario, già iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (ODCEC) di Milano e tuttora iscritto all'Albo dei Revisori Legali del Ministero dell'Economia e delle Finanze (Mef).
È autore di tre pubblicazioni di successo sul commercio internazionale: *Manuale di tecnica doganale; Manuale delle tecniche del commercio internazionale; Guida pratica dell'esportatore* e di altre pubblicazioni tutte edite dalla FrancoAngeli: *Manuale di finanza per manager non finanziari, il Manuale delle procedure aziendali*, di taglio essenzialmente pratico.
Ha collaborato per moltissimi anni con l'Ice di Roma come docente nei Master post universitari di formazione nell'internazionalizzazione delle imprese, nella disciplina della "Tecnica degli scambi internazionali".

Maria Pennica, laureata in Economia e Commercio presso l'Università la Sapienza di Roma, ha maturato una significativa esperienza aziendale svolgendo funzioni di crescente responsabilità nell'ambito della direzione societaria presso una società industriale di rilevanza internazionale.
Componente dell'Organismo di vigilanza ha seguito e implementato il Modello Organizzativo e il Codice di condotta adottato all'interno, introducendo procedure specifiche e avviando corsi di formazione tra i dipendenti, quadri e dirigenti della società. Attualmente continua la sua attività di Controllo societario ed amministrativo nell'ambito della Capogruppo. Ha collaborato come co-autore alla stesura del *Manuale di finanza per manager non finanziari*.

2a edizione aggiornata e ampliata.
2a edizione. Copyright © 1999, 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Presentazione a cura degli autori pag. 13

1. L'ufficio crediti » 15
1. Le sue funzioni fondamentali » 15
2. La sua posizione nella struttura organizzativa dell'impresa » 19

2. Le job description e l'organizzazione degli ispettori al credito » 24
1. Responsabile del Controllo e Gestione del Credito (*credit manager*) » 27
2. *Cash collector senior* » 29
3. *Cash collector junior* » 31
4. *Credit analyst* » 32
5. Segretaria Ufficio Crediti » 32

3. I criteri fondamentali di una procedura di determinazione del fido e gestione del credito » 34

4. Il mix del portafoglio clienti » 36

5. La raccolta delle informazioni commerciali sulla clientela » 38
Premessa » 38
1. Informazioni dirette presso il cliente » 40
2. Informazioni bancarie » 43
3. Informazioni da altri fornitori » 46
4. Informazioni dalle agenzie specializzate: la Cribis D&B » 47

4.1. Il *rating* D&B pag. 49
4.2. Il livello di rischio » 51
4.3. Il *failure score* D&B » 53
4.4. Fido massimo » 53
4.5. Classifica dei pagamenti D&B » 54
4.6. I rapporti informativi Cribis D&B Italia ed estero » 56
4.7. Soluzioni avanzate D&B nel campo della concessione del credito (*D&B DecisionMaker*) » 68
4.8. Il D-U-N-S Number » 69
5. Altre agenzie di informazioni commerciali » 69
5.1. La società Lince » 70
5.2. La società Bureau van Dijk (BvD) » 71
6. Considerazioni conclusive sulle informazioni commerciali » 74

6. Come determinare il fido alla clientela » 80
1. Definizioni, vantaggi e svantaggi » 80
2. Comunicare o non comunicare il fido al cliente? » 83
3. Fattori che influenzano il limite di credito » 84
4. Classificazione e metodi per la determinazione dei limiti di credito » 85
4.1. In base alle informazioni delle agenzie specializzate » 87
4.2. In base alle evidenze contabili ed esperienze con il cliente » 92
4.3. In base all'analisi dei bilanci aziendali » 93
4.3.1. Riclassificazione dello stato patrimoniale » 94
4.3.2. Il capitale circolante, il capitale investito e il patrimonio netto » 98
4.3.3. Una metodologia di determinazione del fido in base ad alcune poste dello stato patrimoniale (patrimonio netto e capitale circolante) » 100
4.3.4. Riclassificazione del conto economico » 102
4.3.4.1. Conto economico a ricavi netti e costo del venduto » 103
4.3.4.2. Conto economico a valore della produzione e valore aggiunto » 105
4.3.4.3. Conto economico a ricavi e margine di contribuzione » 107
4.3.5. Il calcolo del limite di credito in base alle esigenze del cliente » 109

4.4. Generalità sugli indici aziendali pag. 111
4.4.1. Gli indici più frequentemente usati nelle analisi per la valutazione del credito » 113
4.4.1.1. Indici di liquidità » 116
4.4.1.2. Indici di impiego delle attività » 117
4.4.1.3. Indici d'indebitamento » 121
4.4.1.4. Indici di redditività » 123
4.5. La previsione delle insolvenze con l'ausilio degli indici finanziari » 126
4.5.1. Il punteggio Z di Altman 2002 » 128
4.6. Commenti sui sistemi di credit rating per la determinazione del fido. La metodologia del credit scoring » 131
4.7. Il limite di credito determinato in base all'applicazione di formule » 135
5. Conclusioni sul capitolo 6 » 139

7. Modalità di pagamento e la tutela del rischio dei crediti commerciali Italia » 144
A) Forme e mezzi di pagamento abituali in Italia » 144
1. Pagamento anticipato » 146
2. Pagamento alla consegna (contrassegno e ad avviso di merce pronta) » 147
3. Pagamento posticipato » 148
4. Pagamento a mezzo effetti cambiari a scadenza » 149
5. Pagamento a mezzo assegni bancari (di conto corrente, circolari e vaglia cambiario) » 152
6. Pagamento a mezzo assegno piazzato » 154
7. Incassi elettronici: Ri.ba. - MAV - RIA - SDD (in passato chiamato RID) » 155
8. Il sistema europeo SEPA che ha sostituito il bonifico bancario e il RID » 161
B) Tutela del rischio » 162
1. Le garanzie bancarie o assicurative » 163
2. Avallo di terzi su effetti cambiari » 165
3. Le lettere di credito e le *stand-by letter of credit* » 165
4. Vendita con riserva della proprietà » 168
5. I titoli esecutivi: pagherò diretti e tratte accettate » 169
6. Assegni bancari depositati a garanzia » 170
7. La cessione del credito » 171
8. Operazioni di *factoring* pro-soluto » 172
9. Assicurazione sui crediti » 176

10. Le lettere di patronage pag. 178
11. La delegazione di pagamento e la delegazione di debito » 179
12. L'ordine irrevocabile di bonifico » 181

8. Modalità di pagamento e tutela dei rischi per le vendite internazionali » 184
A) Le problematiche del commercio internazionale » 184
1. Peculiarità » 184
2. Il fido da attribuire al cliente estero » 186
3. Le modalità di pagamento in rapporto alla valuta, al luogo e al tempo » 187
B) Forme di pagamento abituali per le vendite all'estero » 187
1. Pagamento anticipato all'ordine » 187
2. Pagamento tramite Banca alla consegna dei documenti giustificativi o rappresentativi della merce (D/P e D/A) » 189
3. Pagamento contrassegno » 190
4. Pagamento posticipato » 191
5. Il pagamento a mezzo assegno di conto corrente bancario » 192
6. L'assegno piazzato » 193
7. L'incasso elettronico in Europa » 194
8. Pagamento a mezzo "Lock-box" » 196
9. Le aperture di credito documentario » 198
9.1. Le norme della Camera di commercio internazionale » 198
9.2. I documenti per l'utilizzo del credito » 202
9.3. Alcune clausole di utilizzo » 203
9.4. Commissioni bancarie relative ai crediti documentari » 203
9.5. La *stand-by letter of credit* » 204
10. Le Nuue (*e-Ucp Uniform Customs and Practices*) » 207
10.1. Il formato Swift per le aperture dei crediti documentari » 208
11. La BPO (*Bank Payment Obligation*) - L'obbligazione bancaria di pagamento » 210
C) I rischi per le vendite all'estero » 215
1. I rischi del commercio internazionale » 215
2. Rischio del credito commerciale riguardante il compratore » 216
3. Rischio finanziario » 217
4. Sistema giudiziario nel paese del compratore » 217

D) Tutela del rischio (commenti per la minimizzazione dei rischi) pag. 218
1. Soluzioni e proposte a tutela dei Crediti Commerciali verso l'estero » 218
2. L'assegnazione del fido alla clientela e la gestione interna del credito » 219
3. Il pagamento anticipato » 222
4. L'apertura di credito documentario confermato e non confermato » 223
5. La *stand-by letter of credit* » 224
6. Richiesta di una garanzia bancaria a prima domanda » 225
7. Utilizzo di effetti cambiari con conseguente smobilizzo pro-soluto (*Forfaiting*) » 226
8. Vendita con riserva di proprietà » 230
9. Generalità sull'assicurazione dei crediti all'esportazione » 232
10. L'assicurazione pubblica con la Sace Spa » 235
    10.1. La polizza credito fornitore » 235
    10.2. I rischi assicurabili » 236
    10.3. Gli eventi generatori di sinistro (Egs) » 236
    10.4. Le operazioni assicurabili » 237
    10.5. Suggerimenti per impostare correttamente un'operazione d'esportazione da assoggettare ad assicurazione » 238
    10.6. Il «consensus» » 243
    10.7. L'agevolazione del d.lgs. 143/98 sul funzionamento dei crediti all'esportazione » 246
    10.8. La voltura della polizza Sace » 247
    10.9. Gli altri prodotti per le imprese della Sace Spa » 248
        10.9.1. Polizza Lavori » 248
        10.9.2. La polizza investimenti estero » 250
        10.9.3. Polizza Plus One e Polizza Basic tramite portale Export Plus » 252
    10.10. I prodotti e i servizi per le imprese della Sace BT Spa » 254
        10.10.1. Polizza Multiexport Online » 255
        10.10.2. Polizza Multimarket globale » 257
        10.10.3. Polizza BT 360° » 258
        10.10.4. Polizza BT sviluppo Export » 258
        10.10.5. Conclusioni » 259
11. Cessione pro-soluto dei crediti commerciali (*Factoring*) » 260
12. Considerazioni sul pagamento BPO » 263

9. La fase prodromica organizzativa per il sollecito dei crediti scaduti pag. 266
1. L'impatto finanziario dei crediti scaduti sulla finanza aziendale » 266
2. Gli strumenti che dovrebbe avere a disposizione il *cash collector* per il monitoraggio e sollecito del credito scaduto » 268
3. La rimozione degli impedimenti di pagamento dovuti a inottemperanza del venditore » 275
4. La direttiva europea 35/2000 contro il ritardo dei pagamenti » 276
5. L'accantonamento prudenziale in bilancio per la svalutazione sui crediti » 277
6. Effetti sul bilancio aziendale delle perdite sui crediti e reporting interno » 280

10. Esemplificazione di una procedura aziendale di gestione e recupero dei crediti scaduti » 283
Introduzione » 283
1. Sottoprocedura gestione anagrafica cliente » 284
2. Sottoprocedura gestione del fido clienti » 289
3. Il manuale della procedura » 298
3.1. Politica del credito » 298
3.2. Responsabilità » 298
3.3. Condizioni di pagamento » 300
3.4. Gare governative » 301
3.5. Sconti di cassa » 302
3.6. Ricevute bancarie, tratte e assegni postdatati » 302
3.7. Limiti di credito » 303
3.8. Controllo del credito » 305
3.9. Accettazione dei prodotti da parte del cliente » 306
3.10. Spedizioni » 307
3.11. Fatturazione - Note di credito » 307
3.12. Ordini marginali » 308
3.13. Incasso dei crediti » 309
3.13.1. Responsabilità degli incassi » 309
3.13.2. Tecniche e strategie per l'incasso dei crediti » 309
3.13.2.1. Supporto documentale » 311
3.13.2.2. I canali di contatto con il cliente » 312
3.13.2.3. Il rapporto di visita e il supporto degli altri reparti aziendali » 315

3.13.2.4. La black list pag. 317
3.13.2.5. Instaurazione del contenzioso » 319
3.13.2.6. Addebito degli interessi moratori per ritardato pagamento » 320
3.13.2.7. Il passaggio della pratica allo studio legale. Procedure concorsuali e fallimentari » 321
3.14. Riserva crediti dubbi » 322
3.15. Gestione del conto cliente » 324
3.16. Obiettivi e reporting » 325
3.17. Formazione » 326

11. Le relazioni fra ufficio crediti e ufficio commerciale di vendita » 327

12. La risoluzione delle controversie » 332
1. Considerazioni sul contenzioso in Italia » 332
2. Alternative all'azione giudiziaria: l'Arbitrato nazionale e internazionale » 334
3. L'Istituto della Conciliazione presso le Camere di Commercio » 336
4. L'ADR (*Alternative Dispute Resolution*) » 337
5. Accenni alla mediazione » 339
6. Considerazioni prodromiche al passaggio della pratica all'Ufficio Legale » 341
7. Le azioni giudiziarie possibili per il contenzioso in Italia » 343
8. Il decreto ingiuntivo europeo » 346
9. Il Regolamento europeo sulle procedure di insolvenza transfrontaliere » 348
10. Accenni sul recupero dei crediti per vendite verso Paesi extra UE » 350

13. Argomenti correlati allo scopo del volume » 354
1. Accenni sulle norme antiriciclaggio e sulle misure antievasione fiscale » 354
1.1. Scopo e interrelazioni fra lotta al riciclaggio e all'evasione fiscale » 354
1.2. I soggetti che intervengono sulla vigilanza delle norme e relativi obblighi » 355
1.3. Gli indicatori di anomalia e la segnalazione obbligatoria » 356

1.4. Limitazioni all'uso del contante in Italia pag. 362
1.5. La circolazione transfrontaliera di denaro contante » 363
1.6. Il riciclaggio di denaro » 367
2. Il nuovo reg. UE 2016/679 (GDPR) in materia di protezione dei dati » 369
2.1. Gli obiettivi del reg. 2016/679 » 369
2.2. Alcune nuove definizioni, ambito di applicazione, obbligatorietà dei registri delle attività di trattamento dei dati, accountability, diritto all'oblio e alla portabilità » 370
2.3. Le Linee Guida a cura del Gruppo di Lavoro dell'UE » 375
2.4. La nuova figura del DPO (*Data Protection Officer*) o Responsabile della Protezione dei Dati (RPD) » 376
2.4.1. Designazione del RPD » 377
2.4.2. I compiti del RPD e la Valutazione d'impatto (DPIA) » 378
2.4.3. Proposta di una *job description* della figura del RPD (Responsabile Protezione Dati) ex-artt. 37-39 del reg. UE 2016/679 » 380
2.4.4. Commenti alla *job description*: il responsabile della protezione dei dati (RPD) » 382
2.5. Sanzioni » 385
2.6. Osservazioni conclusive » 386
3. Il *bail-in*. Rapporti con le banche e impatto sulle garanzie bancarie export » 388

Presentazione a cura degli autori

Ci troviamo in un clima di incertezza economica e finanziaria dove i tradizionali finanziamenti bancari a favore delle imprese si sono notevolmente ridotti a causa degli accordi di Basilea 2 e 3 che impongono certi livelli di capitalizzazione degli Istituti di credito, ancorati agli impieghi di danaro.

Ma per lo stesso motivo anche le imprese sono soggette a vigilanza da parte degli Istituti di credito e per ottenere finanziamenti a sostegno del capitale circolante devono avere i conti allineati a certi indici finanziari di bilancio, stabiliti dai citati accordi e traslati in software elettronici, dove la macchina dice inesorabilmente se l'impresa è meritevole o meno di fido.

Ciò ha comportato un grande crisi di liquidità da parte soprattutto delle micro, piccole e medie imprese che si sono trovate impreparate sotto un punto di vista di organizzazione interna per la produzione di documentazione necessaria alla validazione degli affidamenti bancari: *bilanci (stato patrimoniale e conto economico di periodo)*, ma soprattutto la pianificazione dell'attività futura mediante la preparazione di *budget nel breve e medio termine*.

Tutto ciò, indipendentemente dal fatto che l'impresa sia o meno sottoposta all'obbligo della redazione del bilancio annuale, secondo le regole del codice civile o fiscali.

Spesso l'unica ancora di salvezza per il ripristino della liquidità aziendale è la gestione del rischio del credito commerciale ed il costante monitoraggio sul sollecito e recupero dei crediti scaduti e non ancora pagati dalla clientela.

La gestione del rischio commerciale potrebbe attenuare o neutralizzare il rischio delle vendite verso clienti che sono a rischio di insolvenza, mentre il monitoraggio sui pagamenti dei clienti, ci assicura la liquidità necessaria per fare fronte ai nostri impegni.

Questo volume si propone primariamente alle micro, piccole e medie imprese (MPMI) fornendo idee organizzative interne, procedure per il controllo del fido verso la clientela, per il sollecito dei crediti scaduti, per la pianificazione della tesoreria nel breve termine e per la tutela del credito in situazioni di incertezza, anche con uno sguardo alle vendite sui mercati esteri.

Il detto degli americani "*business is cash*" (letteralmente, "gli affari sono denaro contante") è quanto mai vero: una vendita non può essere considerata tale finché non abbiamo incassato totalmente il controvalore della fatturazione, altrimenti sarebbe una secca perdita patrimoniale per la società fornitrice.

Per completezza il volume è stato arricchito anche di analisi sulla formazione e interpretazione dei vari indici di bilancio che sono fondamentali per l'individuazione di situazioni critiche della nostra clientela, ma che tornano utili anche per le nostre considerazioni riguardanti i bilanci della nostra società in modo da conoscere anticipatamente quali potrebbero essere le risultanze delle valutazioni da parte del sistema bancario, analizzando i nostri conti sociali.

Meglio quindi prevenire piuttosto che essere repressi.

Un'ultima annotazione riguarda la dimensione indicata dall'Unione europea (Reg. Ce n. 364/2004) in vigore dal 1.1.2005 per definire la Micro, Piccola e Media Impresa (MPMI) avente efficacia per gli aiuti di Stato, attuazione di fondi strutturali o dei programmi comunitari (per es. programma quadro di ricerca e di sviluppo tecnologico).

Si definisce micro, piccola e media impresa una società per la quale sussistano tutti e tre i seguenti requisiti:

Categoria Impresa	*Numero dipendenti*	*Fatturato in milioni di euro*	*Valore totale dello stato patrimoniale*
Media	< a 250	< a 50	< a 43 mil. di euro
Piccola	< a 50	< a 10	< a 10 mil. di euro
Microimpresa	< a 10	< a 2	< a 2 mil. di euro

Occorre inoltre che il capitale o i diritti di voto non siano detenuti per almeno il 25% o in percentuale superiore da una o più imprese non classificabili come MPMI.

La grande impresa è quella che supera i limiti sopra indicati delle micro, piccole e medie imprese.

Il volume è comunque utile per tutti coloro che si occupano in azienda di problemi connessi al credito commerciale, al sollecito dei crediti scaduti, agli auditor interni ed esterni, ai consulenti aziendali, funzionari di vendita e agenti di commercio.

1 L'ufficio crediti

1. Le sue funzioni fondamentali

Fra le varie definizioni di "credito" in campo finanziario, in questo volume ci occuperemo esclusivamente del credito commerciale. Per esso intendiamo il **credito concesso da un'impresa ad un'altra impresa, nella vendita di beni o servizi che saranno pagati dal compratore ad una data successiva alla consegna dei beni o alla prestazione dei servizi**.

Il credito sotto questa prospettiva diventa uno strumento di promozione degli affari con il quale l'impresa può espandere l'attività rivolgendosi ai clienti che vogliono acquistare le sue merci a credito. Si attraggono nuove classi di consumatori, si inducono all'acquisto e il credito diventa quindi un vantaggio competitivo.

Il credito fornisce inoltre all'acquirente un'opportunità d'intraprendere a sua volta degli affari con il danaro degli altri e di adeguare conseguentemente il suo impiego di capitale al variare dei bisogni del suo giro d'affari.

Qualunque sia comunque il ruolo del credito negli affari, il suo successo o fallimento dipende largamente dalla capacità di gestirlo nelle singole transazioni.

Una conoscenza dei principi fondamentali su cui si basa la concessione del credito è un requisito essenziale nel mondo economico odierno se si vogliono evitare abusi e perdite finanziarie e patrimoniali.

Il problema fondamentale da risolvere è non *come* dare il credito, ma *se* dare il credito. E a questa funzione è delegato nell'ambito dell'organizzazione aziendale il responsabile dell'ufficio crediti.

Se fra i vari obiettivi della direzione dell'impresa ce ne sono senz'altro due di base, che si possono ricondurre a:

- **obiettivi di liquidità**: garantire che l'impresa abbia i mezzi disponibili per fare fronte alle proprie obbligazioni;

- **obiettivi di redditività**: impiegare le risorse disponibili nel modo più profittevole per l'impresa rispettando gli obiettivi di profitto, ROE (*return on equity* - redditività sul capitale netto), ROA (*return on assets* - reddività sul capitale investito), ecc.

anche nella sfera di operatività della gestione del credito bisogna tenere presente il contributo al loro raggiungimento.

Così nel clima di collaborazione al raggiungimento dell'obiettivo di liquidità, l'ufficio crediti deve adottare politiche, pratiche e procedure riguardanti la concessione del credito, i limiti di credito, gli incassi, che permettono all'impresa di soddisfare le proprie obbligazioni senza un eccessivo investimento in crediti verso clienti che potrebbe pregiudicarne lo scopo.

L'intervento dell'ufficio crediti è rivolto anche al raggiungimento del secondo obiettivo di profittabilità in quanto minimizzando il conto "crediti verso clienti" viene ridotto il capitale investito e di conseguenza a parità di profitto migliora l'indice di redditività sul capitale investito (ROA).

Per raggiungere questi due obiettivi l'ufficio crediti stabilirà quindi politiche e procedure del credito e degli incassi per:

1. massimizzare o ottimizzare le vendite;
2. controllare il conto "clienti", cioè l'esposizione finanziaria e quindi il capitale investito in crediti;
3. controllare i costi per la gestione del credito e degli incassi.

Per raggiungere questi fini è necessario che l'ufficio crediti cooperi con gli altri reparti nella propria impresa e il Responsabile, scambi informazioni con reparti analoghi di altre imprese, attraverso la partecipazione ad Associazioni di categoria per un costante aggiornamento professionale e puntuali notizie di mercato[1].

Questi due aspetti sono così importanti che possono essere considerati come ulteriori obiettivi dell'ufficio crediti.

Massimizzazione o ottimizzazione delle vendite

È naturalmente un obiettivo della direzione vendite, ma tale obiettivo è ribaltabile in senso lato a tutti i livelli sottostanti esecutivi della società (fra cui è compreso il credit manager), pur con differenti gradi di responsabilità e poteri delegati.

Il costo delle vendite a credito influisce sulla strategia dei prezzi di vendita dell'impresa.

1. L'Associazione Credit Manager Italiani ha sede a Milano, Via Marcona, 49, www.acmi.it.

Anche il volume delle vendite è strettamente collegato alle politiche e agli standard della gestione del credito e degli incassi.

Lavorando in armonia con l'ufficio vendite, suggerendo sani clienti potenziali, dando assistenza per la riabilitazione di situazioni "poco brillanti", il credit manager o la figura equivalente esercita un impulso diretto sulle vendite. Operando saggiamente, non solo avrà successo sul controllo della posizione del cliente, ma svilupperà la sua capacità commerciale; può proporre nominativi di clienti meritevoli di fido, convertendo clienti che pagano anticipatamente, in clienti a credito, contribuendo così allo sviluppo del giro d'affari.

Controllo del conto clienti

Più a lungo rimane impagata una posizione creditoria, più a lungo l'azienda non può disporre e quindi reinvestire il denaro in altre poste dell'attivo, forse più remunerative o necessarie. Questo spiega, almeno in parte, perché alcune imprese preferiscono delegare le funzioni di incasso all'esterno della società (compagnie specializzate per l'incasso dei crediti o compagnie di factoring), minimizzando l'investimento in crediti verso clienti.

L'impresa deve controllare sia la qualità (fido - anzianità - modalità di pagamento) che la quantità dei crediti (ammontare scoperto).

Una volta che la direzione ha stabilito il ruolo generale del credito nel suo pacchetto di offerta di beni e di servizi, molti fattori possono determinare il livello di esposizione creditoria totale. Alcuni sono essenzialmente esterni all'impresa e su di essi l'azienda ha relativamente poco controllo, mentre altri sono esclusivamente interni e pertanto soggetti a stretto controllo.

I **fattori esterni** comprendono:

- abituali condizioni di vendita e di pagamento tipici di certe linee di commercio;
- variazioni nel volume delle vendite a credito a causa di fluttuazioni nell'andamento generale delle vendite stesse;
- cambiamenti nel volume delle vendite a credito di natura stagionale.

I **fattori interni** includono:

- politiche del credito e parametri usati nella concessione del fido ai clienti;
- politiche e procedure usate nella revisione dell'ammontare del credito (per es. estensione o meno del credito e per quale ammontare);
- politiche e procedure usate nelle azioni di sollecito e recupero del credito.

Allo scopo di tutelare il capitale investito nel credito, è compito dell'ufficio crediti adottare politiche efficaci, procedure e controlli relativi alla concessione del fido, la determinazione dei limiti di fido, le tecniche e procedure di sollecito e incasso. Questo è abbastanza ovvio. È anche compito dell'ufficio crediti attuare procedure per l'addebito degli interessi per ritardato pagamento, elaborare strategie per ottenere garanzie a fronte di crediti a rischio e vigilare sugli sconti cassa indebitamente trattenuti da clienti ritardatari.

Controllo dei costi per la gestione del credito e degli incassi

L'impresa sostiene determinate spese nella gestione del credito e nelle azioni d'incasso dei crediti: perdite su crediti, sconti e abbuoni, stipendi degli impiegati impegnati nelle attività del credito e degli incassi, il costo dell'immobilizzo finanziario dei crediti verso clienti, il costo delle informazioni commerciali, il costo per aiuti esterni da parte delle società specializzate nell'incasso dei crediti, le spese legali, le spese allocate in contabilità analitica, esclusivamente appartenenti all'ufficio crediti come il costo dell'affitto per lo spazio occupato, i consumi di energia, le pulizie, gli ammortamenti delle macchine elettroniche impiegate, ecc.

È compito del responsabile dell'ufficio tenere tutte queste spese sotto controllo nell'ambito del budget annuale prestabilito e condiviso, per poter rispettare conseguentemente il profitto aziendale budgettato.

La minimizzazione dei costi e spese non deve andare naturalmente a detrimento dello sviluppo delle vendite. È molto semplice abbattere la percentuale di "perdite su crediti" rigettando ordini da clienti che non appartengano al grado più alto di solvibilità. Agendo in questo modo non abbiamo raggiunto uno dei fondamentali obiettivi comuni sia alla direzione aziendale che all'ufficio crediti, ai fini della massimizzazione delle vendite.

Appare evidente l'importanza di un buon credit manager che abbia un'adeguata capacità di giudizio e che organizzi una procedura di stretto controllo sulle posizioni dei clienti e che intervenga con tempestività nella risoluzione di situazioni d'incasso che si presentano immediatamente critiche ai primi segnali di ritardo o di difficoltà del cliente nell'adempiere alle obbligazioni pecuniarie.

Cooperazione con gli altri reparti aziendali

C'è una necessità di stretta cooperazione e supporto reciproco fra ufficio crediti e soprattutto ufficio vendite. Quest'ultimo può cooperare con l'ufficio crediti per fornire informazioni commerciali di prima mano e per collaborare nell'azione di incasso dei crediti, mentre l'ufficio crediti può di ritorno dare una mano all'ufficio vendite nella massimizzazione delle vendite.

Ci saranno anche relazioni con la tesoreria dell'azienda, dato che entrambi i servizi dell'azienda sono interessati agli aspetti finanziari degli in-

cassi. L'ufficio crediti passerà informazioni finanziarie alla tesoreria per la preparazione della proiezione dei flussi di cassa (introiti ed esborsi) che nel breve termine copriranno un raggio di almeno tre mesi di tempo in avanti.

Similmente l'ufficio crediti manterrà collegamenti con la contabilità generale e sezionale dell'impresa per gli interessi comuni riguardanti la manutenzione delle schede contabili, delle schede anagrafiche dei clienti, sistemazioni di addebiti/accrediti, sconti, ecc.

In minor misura, ma non ne è escluso, il collegamento con l'ufficio acquisti per fornire un supporto sull'interpretazione di informazioni commerciali inerenti fornitori strategici per l'impresa.

Collegamento con reparti analoghi di altre imprese

Il successo e l'aggiornamento delle prestazioni dell'ufficio crediti dipende anche da una stretta collaborazione con l'ufficio crediti di altre imprese ove possibile direttamente, qualora ci fossero rapporti di collaborazione professionale a livello interpersonale fra i credit manager delle rispettive imprese, con l'obbiettivo di scambiare reciprocamente informazioni inerenti clienti comuni.

Ma più frequentemente questo scambio di reciproche informazioni avviene attraverso la partecipazione ai meeting periodici organizzati dalle Associazioni dei "credit manager" che aiutano gli scambi professionali di idee, tecniche di sollecito e recupero dei crediti, approfondimenti tematici, formazione in genere del personale addetto all'Ufficio Crediti.

In questi incontri possono nascere anche proficue relazioni interpersonali fra credit manager con l'adozione di importanti strategie comuni da intraprendere verso eventuali clienti morosi.

Dobbiamo anche rilevare che se due imprese si avvalessero della medesima società di informazioni commerciali, ciascuna delle due imprese (attraverso appunto le informazioni acquisite dalla stessa Società esterna) sarebbe a conoscenza dei tempi medi di incasso propri e dell'altra impresa diciamo "concorrente", (ma non necessariamente) e quindi risulterebbe abbastanza facile intavolare un discorso di scambio reciproco di informazioni nel caso di divergenze di tempi di incasso da uno stesso cliente che essi hanno in comune.

2. La sua posizione nella struttura organizzativa dell'impresa

Non esiste un sistema uniforme di collocazione dell'ufficio crediti nelle aziende. Riportiamo un criterio generalizzato e non specifico poiché la col-