



Gestione Crediti: formazione, interazione e comunicazione con la struttura commerciale.

L'importanza della consulenza specializzata nel modus operandi delle aziende.

Molte aziende riservano estrema attenzione all'attore principale del proprio business, il **CLIENTE**, e lo considerano l'elemento di successo dell'attività aziendale, concentrando azioni e politiche prevalentemente sulla sua cura e soddisfazione. Tuttavia, queste stesse aziende molto spesso trascurano le **ripercussioni di natura finanziaria ed economica** che questo tipo di gestione può avere sulla sopravvivenza e la crescita aziendale.

Infatti le aziende dovrebbero essere consapevoli che la corretta gestione del credito commerciale è strategica e che **gestire** significa **anticipare e risolvere in tempo** utile le problematiche endogene ed esogene che possono portare a ritardi, contestazioni fino all'insolvenza del credito stesso in diversi casi. Spesso il mancato pagamento alla scadenza prevista, oltre che a possibili difficoltà finanziarie temporanee o fisiologiche, è imputabile a cause risolubili, se note, come la mancata ricezione e registrazione della fattura, ritardi nelle consegne, imperfezioni dei dati contabili, richieste lasciate senza risposte ecc.

Oggi la crisi dell'economia mondiale si è riflessa in modo dirompente sul portafoglio crediti delle aziende italiane, caratterizzato sempre più da crediti in sofferenza.

Ciò comporta la necessità di **finanziare i propri clienti**, aumentando di fatto sia il fabbisogno finanziario che il grado di rischio, alimentando così una **spirale perversa** in cui da una parte, la dinamica dei crediti a rischio suggerisce **prudenza** e un'attenta valutazione degli impieghi perché le sofferenze potrebbero aumentare, dall'altra, l'aumento della dinamica concorrenziale porta le aziende a **sfruttare tutte le leve competitive**, tra le quali le **politiche commerciali**, per consolidare e/o sviluppare la presenza sul mercato.

La duplice valenza economica e finanziaria dei crediti commerciali impone, quindi, di contemperare le due prospettive di analisi in un **processo di gestione** composto da una serie di attività tra loro collegate ed armonicamente integrate, che vanno dalla fase di **pianificazione delle politiche di vendita** fino agli **incassi**, coinvolgendo tutti gli attori del processo.

Non è esente da rischio nemmeno la fornitura al migliore cliente che ha sempre rispettato le scadenze, perché in un mercato turbolento, caratterizzato da rapidi e strutturali cambiamenti di rotta,



ritardi di pagamenti ed insolvenze possono coinvolgere anche i **clienti main**.

Per anticipare la **valutazione dei fattori di rischio** associati ai crediti commerciali, è importante dotarsi di un'adeguata organizzazione e di una policy aziendale.

Il monitoraggio dei crediti commerciali e la valutazione del rischio dovrebbero essere attività preliminari alla vendita e non successive, ma richiedono una buona valutazione della clientela ex-ante ed una scelta oculata delle condizioni e modalità di pagamento.

Capita che si faccia di tutto per accontentare il cliente, nella speranza di vedere crescere il proprio fatturato e di raggiungere posizioni di rilievo su quel mercato, dimenticandosi però di valutarne la **qualità di pagatore**, assumendosi così rischi di natura economica e finanziaria spesso notevoli.

Pertanto è importante, nella profilazione del cliente, tenere in debita considerazione non solo il **volume d'affari** che questi genera, ma anche altri aspetti, come la sua **solvibilità**, che se ponderati ne determinano puntualmente il reale valore (**Customer Value**).

Il motivo quasi sempre è che vi possono essere delle difficoltà di comunicazione tra il reparto commerciale e quello amministrativo, ma generalmente tale difficoltà nasce dalla mancanza di **chiarezza di obiettivi condivisi** e dal fatto che tale criticità non sia univocamente percepita dalle varie divisioni produttive aziendali. Gli obiettivi risultano essere tra di loro disgiunti, per cui accade che per la **rete commerciale** sia estremamente importante raggiungere il budget prefissato senza verificare la solvibilità della clientela o le condizioni di vendita, mentre per la parte **finance aziendale** sia indispensabile stabilire i termini di incasso ed il loro rispetto.

Il processo di generazione dei crediti commerciali necessita, quindi, di chiarezza e di indicazioni aziendali (**politica del credito**), capaci di **orientare l'azione di vendita verso obiettivi di efficacia ed efficienza del ciclo degli incassi**, per bilanciare le esigenze di mercato con i fabbisogni finanziari correlati alle dilazioni di pagamento.

Ferme restando le rispettive competenze, funzioni e responsabilità dell'**area commerciale** e dell'**area finance**, diventa fondamentale analizzare e monitorare costantemente il processo del credito commerciale, evidenziando gli effetti che si producono sull'intera gestione aziendale, attivando:

- scelte di investimento in crediti secondo criteri sia quantitativi che qualitativi;
- una prevenzione del rischio di credito attraverso l'analisi della clientela;





- un monitoraggio del rapporto commerciale con i clienti;
- una gestione delle insolvenze ed, eventualmente, il trasferimento del rischio, diventando tutto ciò un elemento cruciale ai fini della creazione del valore.

Senza una giusta attenzione e **formazione** sugli argomenti menzionati si rischia che la trattativa per la vendita si concentri solo sul prezzo, tralasciando la valutazione di tutti gli altri aspetti (rischio, convenienza, equilibrio finanziario, ecc.); questo atteggiamento dovrebbe essere attentamente integrato con una corretta valutazione del rischio cliente attraverso una specifica **formazione alla rete commerciale**, che spesso resta in coda o del tutto estranea al processo di gestione dei crediti. Infatti, il cambio repentino degli interessi aziendali da interessi prettamente di vendita ad interessi di incasso non ha permesso un'adeguata preparazione del commerciale nell'affrontare tali situazioni. La soluzione migliore è preparare i commerciali attraverso programmi condivisi con l'azienda e all'interno di specifici progetti di lavoro.

L'**agente** rappresenta l'azienda con le proprie politiche, esigenze, procedure: è il primo e forse il più importante **elemento di contatto dell'azienda con i propri clienti**. È proprio per tale motivo che il maggior sforzo deve essere concentrato sulla rete commerciale, preparandola al meglio nella forma e nei contenuti per affrontare un cambiamento importante: **l'incasso è prioritario alla semplice vendita**, in quanto resta l'unico elemento per sopravvivere.

Per questo è necessario che il commerciale venga formato ed informato sui processi, che vi siano scambio e condivisione di obiettivi e modalità operative e che sia preparato sia sugli **aspetti tecnici** della gestione e del recupero dei crediti commerciali (Ageing Analysis, DSO, Cash Flow, ecc) sia sugli **aspetti trasversali** che influiscono sulla **percezione della qualità totale** del prodotto/servizio offerto dall'Azienda (gestione del Cliente, gestione dello stress, Problem Solving, Negoziazione, ecc), indispensabili per gestire e risolvere eventuali situazioni critiche (come dispute e contestazioni).

Una parte della formazione non può prescindere dal ruolo che riveste la **Comunicazione** nel processo di vendita: **orientamento al Cliente Finale e ai risultati, soddisfazione del Cliente Finale**.



Esempio di programma formativo condiviso con il Committente:

FORMAZIONE RETE COMMERCIALE

ATTORI DEL PROCESSO

Committente, Fornitore,
Agenti, Clienti

STRUMENTI INFORMATICI OPERATIVI

DataBase ed altri supporti
informatici utilizzati per
semplificare e velocizzare lo scambio
e la condivisione delle informazioni

PROCESSO OPERATIVO

Obiettivi, procedure,
transazioni

CONOSCENZE TECNICHE

Approfondimenti degli aspetti
tecnici e comunicativi del
Progetto condiviso con la
Direzione Finanziaria e la
Direzione Commerciale

COMPETENZE TRASVERSALI

Orientamento al Cliente Finale,
orientamento ai risultati,
soddisfazione del Cliente Finale,
gestione dello stress,
Problem Solving, ecc

REPORTISTICA E RIUNIONI

Report ed elaborazioni periodiche.
Scambio di informazioni sulle
Partite Clienti in real time

Esempio di gestione dispute e contestazioni condivise con la struttura commerciale:

REGION	AGENTE	CLIENTE	N° documento	CREDITI	Data apertura	Causale	Risoluzione	Data chiusura	Tempistica	Status
Abruzzo	AGENTE 1	MARIO ROSSI	000001	€ 164,00	15/01/2009	ABBUONO	AGENTE	23/01/2009	2 SETTIMANE	CHIUSO
Lombardia	AGENTE 2	MARIO BIANCHI	000002	€ 83,00	01/11/2008	CONTRATTUALE	AGENTE + BACK OFFICE	03/12/2008	1 SETTIMANA	CHIUSO
Lazio	AGENTE 3	MARIO NERI	000003	€ 260,00	30/04/2009	STORNO	AGENTE	13/05/2009	PROROGA	CHIUSO
Piemonte	AGENTE 7	MARIO VERDI	000004	€ 195,00	10/12/2010	TECNICO	AGENTE + BACK OFFICE	25/12/2010	2 SETTIMANE	CHIUSO
Emilia Romagna	AGENTE 10	MARIO GIALLI	000005	€ 103,00	07/11/2011	PROPOSTA LEGALE	AGENTE	23/11/2011	2 SETTIMANE	APERTO

Molte aziende (e non solo i loro commerciali) non erano preparate ad una situazione simile e i tempi di organizzazione interni risultano essere spesso lunghi oltre al fatto di non garantire i risultati sperati. Ecco perché oggi come non mai è fondamentale il ricorso a specialisti in **outsourcing**.

L'**outsourcing** è considerato uno degli strumenti fondamentali per migliorare la capacità dell'impresa di reagire in maniera adeguata alle sfide che provengono dal mercato.



Assegnare un processo in outsourcing significa sostanzialmente delegarne l'esecuzione ad altri, mantenendo però la **responsabilità nei confronti dei clienti**, interni o esterni che siano.

Ciò implica che ci debba essere grande fiducia nell'operato del Fornitore, il che permette di superare il naturale scetticismo e la diffidenza. In effetti, quando si affronta un progetto di outsourcing, molte domande vengono naturali, ad esempio:

- come può un'azienda acquisire in maniera rapida il know how necessario a gestire relazioni complesse e che, se non curate, possono entrare in conflitto?
- si ha certezza dell'effettivo raggiungimento dei risultati?
- chi garantisce la correttezza nell'affidamento a terzi del proprio portafoglio clienti?

Il ruolo del **consulente** è proprio quello di fare da **cerniera tra interessi** solo in apparenza contrapposti: l'interesse **commerciale** e quello **finanziario** possono ottenere maggiori vantaggi collaborando piuttosto che irrigidendosi sulle proprie posizioni. Non solo, ma da questo rapporto ne esce vincente anche un terzo soggetto, troppo spesso dimenticato, il Cliente Finale, che a sua volta trarrà dei vantaggi dal fatto che non si vengono a creare quei problemi tipici invece dell'interposizione.

Il rapporto con l'outsourcer dovrà essere basato, magari dopo un breve periodo di test, sui **risultati**. Il pagamento delle mere prestazioni è una formula da abolire, in favore di politiche di remunerazione legate ai risultati ottenuti.

Il Committente ha il grande vantaggio che, pagando solo in presenza di risultati, in caso di fallimento del progetto, l'investimento sarà stato molto basso o addirittura nullo. Un altro importante vantaggio per il Committente è quello di avere a disposizione un "fornitore", o meglio un vero e proprio **Partner**, estremamente motivato e focalizzato sui risultati da raggiungere, situazione ben diversa da quella che si otterrebbe concordando un pacchetto chiuso di attività.

Mediacom srl

Credit Division Manager

