

## Liquidità & difficoltà negli incassi



Come mai aziende con bilanci sani falliscono? L'unica risposta possibile è che le aziende non fanno quella che viene definita l'analisi del rischio, in particolar modo la piccola e media impresa. Si pensa alla vendita, ad acquisire il cliente ma non si pensa a cosa è necessario fare per monitorare il rischio d'impresa. Il problema attuale delle aziende italiane è proprio la liquidità. Secondo le statistiche, più di un terzo del totale del fatturato delle nostre imprese si trasforma in crediti da recuperare. Un dato che ci fa capire come, vista la situazione attuale del credito, la prima fonte di approvvigionamento e di autofinanziamento deve essere proprio il rientro di quella parte che ogni anno non viene incassata. E' vero, quindi, che devo incassare ma devo anche avere un metodo per poter raggiun-

gere l'obiettivo senza perdere il cliente. Il credito commerciale può essere considerato un prestito concesso dall'azienda ai propri clienti (questo per acquisire fette di mercato) il cui costo è sostenuto dalla stessa azienda. La prima preoccupazione è quella di acquisire clienti, vendere sempre più impianti, ma questo genera una conseguenza naturale e cioè quella di far crescere i crediti, aumentando in questo modo l'esposizione dell'azienda. Anche perché il credito commerciale è strettamente legato a tre variabili:

1. il fatturato;
2. la proporzione delle vendite a pagamento differito;
3. i termini di dilazione concessi ai clienti.

Qualsiasi azione intesa ad aumentare i ricavi trascina con sé, proporzionalmente, un aumento dei crediti che, in una situazione com'è quella attuale, sta diventando sempre di più una fonte di grosso rischio per l'azienda stessa.

In genere le cause dei ritardi nei pagamenti sono:

- le consuetudini del mercato;
- la situazione competitiva: molte aziende del settore, pur di acquisire il cliente, abbassano notevolmente i prezzi creando uno squilibrio nel mercato;
- la paura di perdere i clienti: l'imprenditore ha paura di chiedere ai propri clienti di rientrare con i pagamenti;
- la situazione finanziaria del mercato: in questa situazione di crisi tutti i settori, tutte le categorie e tutti i livelli aziendali sono toccati.

Da tutto questo è necessario trarre un elemento di forza: unirsi, attraverso un'Associazione com'è Anacam, può garantire un potere contrattuale nei confronti delle banche e dei clienti molto forte. Far parte di un'Associazione come Anacam, quindi, costituisce per l'azienda un valore aggiunto.

16 maggio



Per un'impresa concedere il credito implica:

- meno capacità potenziale della società;
- meno investimenti;
- interessi passivi più alti. I tassi di interesse applicati dalle banche alle aziende dipendono dal rating, che è una misura del rischio associato all'azienda, per cui meno insoluti vuol dire tassi di interesse più bassi.

Gli aspetti da considerare, pertanto, sono di natura diversa in quanto:

- il credito è un problema di investimento e come tale va analizzato; l'imprenditore, infatti, deve tener conto del portafoglio clienti, della localizzazione, delle difficoltà e delle contestazioni;
- costituisce un importante aspetto del rapporto impresa e cliente e deve essere pertanto inquadrato nello schema del *marketing mix*;
- va definita l'implicazione organizzativa della gestione del credito nelle aziende. E' chiaro che farlo come singola impresa significa avere dei costi enormi, farlo come Associazione di categoria è qualcosa di totalmente diverso.

Il *marketing mix* si compone di due aspetti: quello commerciale e quello finanziario. L'aspetto commerciale considera le dilazioni, gli sconti e le altre variabili come leve disponibili, possibilmente senza limitazioni, per rendere più efficaci le azioni verso i clienti. Quello finanziario punta più a mantenere la solidità finanziaria con un livello di liquidità più tranquillo.

I due concetti spesso e volentieri si scontrano fra di loro: se l'imprenditore chiede soldi per avere una situazione finanziaria equilibrata perde i clienti; se concede delle dilazioni non ha una situazione finanziaria equilibrata, trovandosi in questo modo sempre in difficoltà. La verità sta nel mezzo in quanto se si volesse concedere credito solo ai clienti che rispondono a tutti i requisiti di affidabilità, probabilmente i

fatturati delle aziende si dimezzerebbero senza ombra di smentita e forse anche di più.

Preso dal momento di crisi e dalla mancanza di liquidità, l'imprenditore sceglie di ridurre i crediti senza alcun tipo di pianificazione e senza un progetto ben strutturato, tale da guidare gli attori del credito verso il raggiungimento dei risultati prefissati. Sembrerà strano ma molto spesso l'imprenditore non sa nemmeno di quanto deve ridurre il credito. C'è bisogno allora del progetto di un esperto, che può essere all'interno dell'azienda ma anche un consulente esterno, che deve coinvolgere l'azienda stessa. Perché abbia successo, il progetto va applicato e monitorato, deve esserci comunicazione tra gli attori del credito che quindi devono parlare tutti lo stesso linguaggio (la segretaria che risponde alle chiamate, il tecnico che fa la manutenzione, l'amministrazione dell'azienda).

Qual è l'effetto del progetto? Innanzitutto la certezza che tutti i clienti vengano contattati nei tempi concordati, quindi una metodicità del sollecito che permetta di evidenziare in modo tempestivo ogni singola contestazione: non ci si può accorgere di avere un milione di euro di credito quando ormai è troppo tardi e le banche non sono più disposte a concedere un finanziamento. Quello ascensoristico è un settore in cui molte volte la contestazione viene utilizzata dagli amministratori di condominio come strumento per ritardare il pagamento.

Se l'azienda ha il polso della situazione può intervenire immediatamente e risolvere tempestivamente il problema sollevato. La segnalazione di richieste e/o contestazioni manifestate dal cliente/debitore contattato potranno essere utilizzate all'interno dell'azienda per migliorare la gestione, e quindi la soddisfazione, della propria clientela. La realizzazione di un progetto strutturato dà la possibilità alle aziende di avere sotto mano l'evidenza degli incassi ottenuti e di quelli in corso. Tutto questo consente una riduzione costante dei crediti e l'aumento della liquidità. Nessuno può dire quanto tempo occorre perché rientri il credito in quanto è un'attività che va fatta gradualmente. Nella lista dei pagamenti da fare dell'amministratore, l'ascensore è praticamente all'ultimo posto. La strategia da utilizzare è quella di creare un metodo di lavoro che educi l'amministratore al pagamento, al rispetto del contratto. E' necessario, inoltre, ricordare che alle aziende ascensoristiche non è necessaria un'azione di recupero crediti pura, piuttosto una gestione programmata del credito.

I criteri organizzativi che una struttura deve avere sono:

- un piano di intervento studiato;
- un orientamento all'attività stragiudiziale;
- fidelizzazione del cliente/debitore;
- obiettivi chiari da raggiungere;
- trovare forme di finanziamento;
- una struttura organizzativa specializzata:
  - per tipologia di crediti
  - per tipologia di business

#### Modello di struttura operativa



I punti essenziali del programma di intervento:

1. Gestione continua del cliente fino ad incasso avvenuto, tenendo conto delle sue contestazioni. È indispensabile conoscere il motivo per cui il cliente non paga per intervenire con tempestività.

2. Tracciabilità per l'azienda stessa di ogni singolo sollecito, anche per avere una situazione chiara del piano di rientro che ai fini legali è l'accettazione del debito, pertanto ai fini dell'incasso è un titolo esecutivo.
3. Codificazione delle cause di impedimento al pagamento.
4. Definizione delle responsabilità: ogni attore del credito deve sapere qual è il proprio campo di responsabilità in merito al cliente.

5. Possibilità di finanziamenti (Factoring, Leasing, Credito al Consumo). Molte aziende concedono ai loro clienti la possibilità del finanziamento attraverso professionisti o Istituti per pagare l'impianto a rate.

6. Trasparenza:

- dei processi;
- delle procedure;
- degli obiettivi.

Si ricorda che i tempi medi di incasso della giustizia italiana (fonte Banca d'Italia), si aggirano intorno ai 4 anni, è per questo motivo che si sconsiglia alle aziende di avviare procedure legali per il recupero del credito. L'attività stragiudiziale ha gli stessi effetti sui debitori di un'attività legale.

Un sentito ringraziamento va alle aziende partner e fornitrici che hanno scelto di incontrare gli Associati Anacam durante la 38° Assemblea Nazionale.



16 maggio