



Valutare e gestire il rischio cliente

Cosa fanno le aziende in Italia per gestire il rischio cliente

Milano, 16 Febbraio 2016

Prof. Massimo Solbiati

Principal Associate, Institute for Entrepreneurship and Competitiveness – LIUC
Scuola di Economia e Management – LIUC Università Cattaneo

AGENDA

- 1) Obiettivi della ricerca ed il team che l'ha curata**
- 2) Il campione delle aziende**
- 3) I risultati della ricerca: una sintesi**
- 4) Considerazioni finali**

La ricerca ha l'obiettivo di valutare il grado di diffusione di sistemi di scoring e quali siano i principali processi attuati dalle aziende italiane per la gestione del rischio finanziario associato al cliente.

Il processo di gestione del rischio cliente è sempre più strategico per le aziende che vogliono migliorare la competitività, minimizzare i rischi di insolvenza, minimizzare i costi di gestione del recupero dei crediti, evitare il peggioramento del proprio rating sul sistema bancario.

La ricerca è stata promossa da ANDAF a livello nazionale, e si inserisce tra le attività di ricerca di base dell'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness – LIUC Università Cattaneo (iEC).

Per la progettazione della ricerca ANDAF e iEC hanno costituito un Comitato Scientifico misto, composto da:

- Massimo Solbiati, Principal Associate iEC
- Marco Bogni, Comitato Finance ANDAF
- Riccardo Coda, Commissione Finanza e Controllo di Gestione ODCEC Milano
- Arianna Fabri, Comitato Finance ANDAF
- Roberto Rocchetti, Comitato Finance ANDAF

La ricerca è stata realizzata attraverso un questionario on line posizionato in una sezione protetta web di LIUC Università Cattaneo.

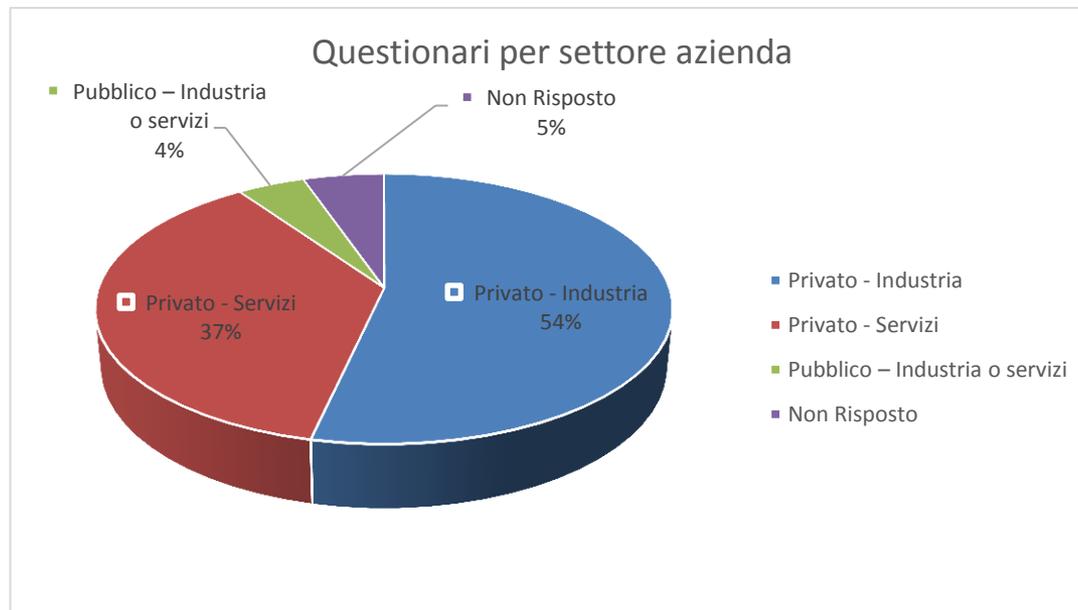
Il questionario è stato composto da una prima sezione, con 5 domande di profilazione, da cui si accedeva ad una seconda sezione ed una terza sezione con altre 18 domande.

Per compilare il questionario, il tempo medio richiesto è stato tra i 10 ed i 20 minuti.

Alla ricerca hanno risposto 114 aziende.

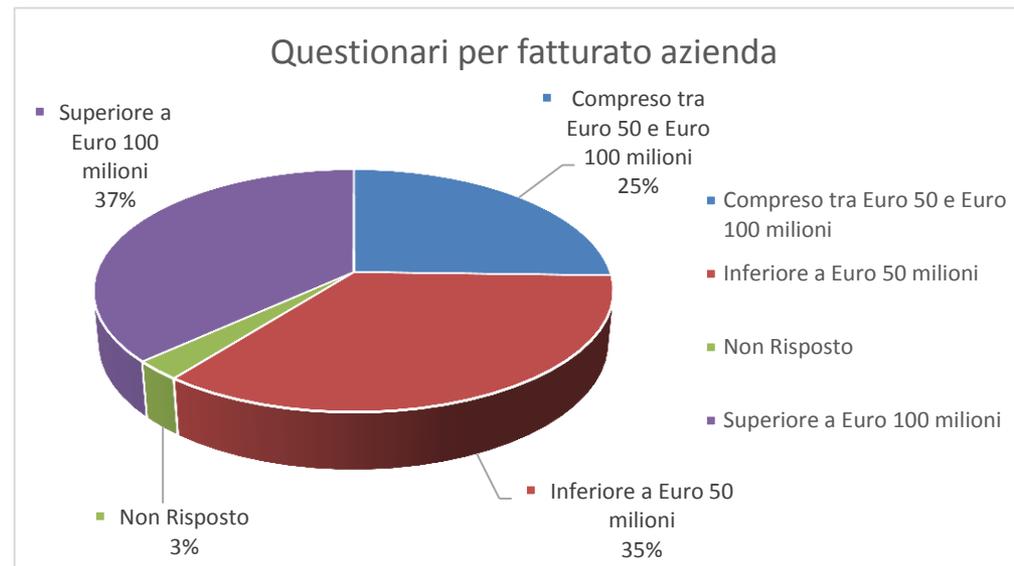
Una prima analisi riporta la profilazione del campione: di seguito la profilazione per settore di appartenenza.

Settore Azienda	Num	%
Privato - Industria	61	53,5%
Privato - Servizi	42	36,8%
Pubblico – Industria o servizi	5	4,4%
Non Risposto	6	5,3%
Totale complessivo	114	100,0%



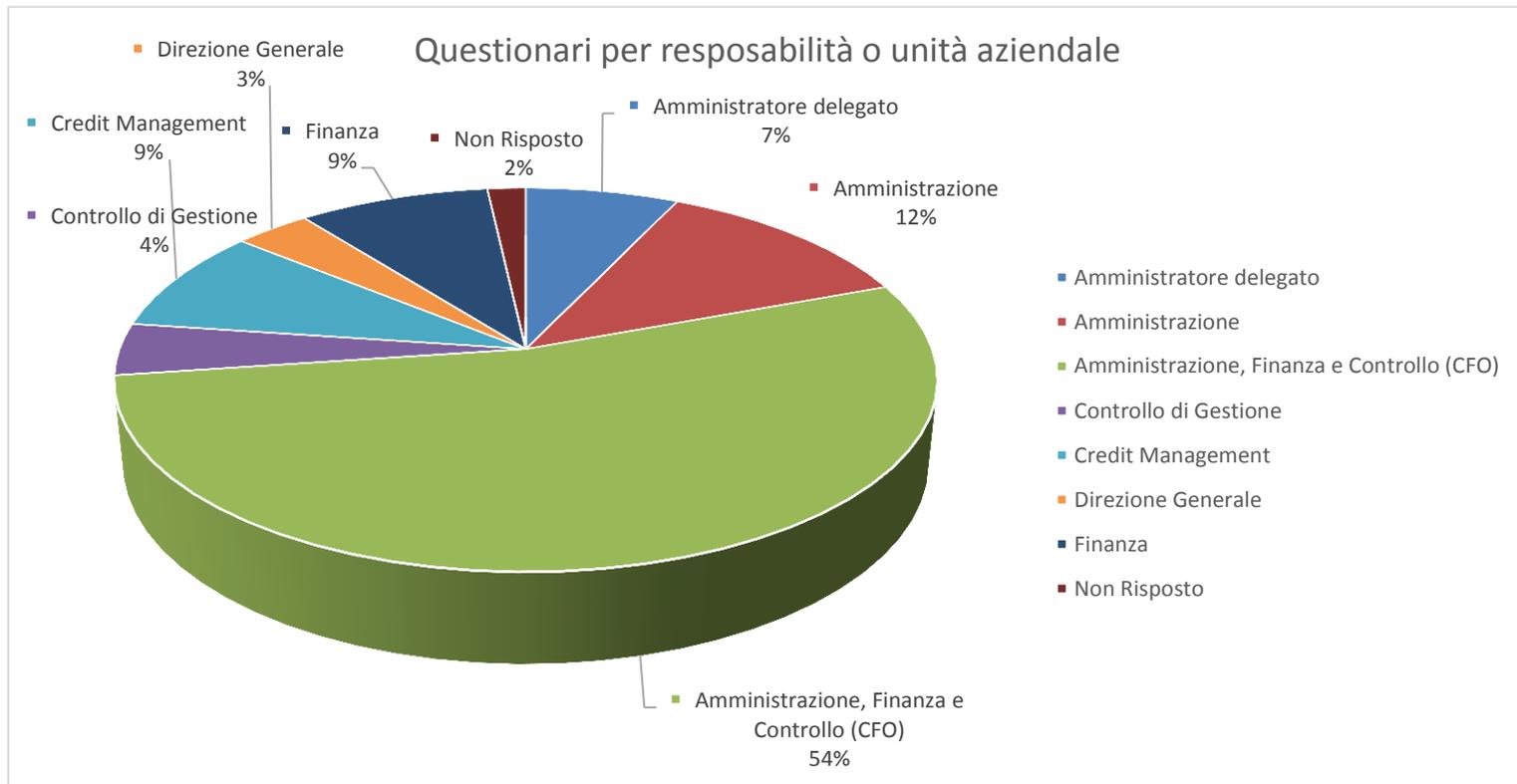
Una prima analisi riporta la profilazione del campione: di seguito la profilazione dimensionale per fascia di fatturato.

Fascia Fatturato	Num	%
Compreso tra Euro 50 e Euro 100 milioni	29	25,4%
Inferiore a Euro 50 milioni	40	35,1%
Non Risposto	3	2,6%
Superiore a Euro 100 milioni	42	36,8%
Totale complessivo	114	100,0%



La profilazione dimensionale per posizione organizzativa

Responsabilità o unità organizzativa	Num	%
Amministratore delegato	8	7%
Amministrazione	14	12%
Amministrazione, Finanza e Controllo (CFO)	61	54%
Controllo di Gestione	5	4%
Credit Management	10	9%
Direzione Generale	4	4%
Finanza	10	9%
Non Risposto	2	2%
Totale complessivo	114	100%



Negli ultimi 5 anni ritenete che l'interesse della vostra azienda a valutare il rischio del cliente tramite uno scoring sia :

- a. Invariato 11%
- b. Crescente 46%
- c. Decrescente 0%

Interesse adozione Scoring	Numero	%
crescente	53	46%
Invariato	11	10%
Non Risposto	50	44%
Totale complessivo	114	100%

Esiste una valutazione preventiva del rischio per **nuovi clienti** da acquisire (**clienti prospect**) ?

- a. Sì 54%
- b. No 7%

Valutazione Rischio Prospect	Numero	%
NO	7	6%
Non disponibile	46	40%
Sì	61	54%
Totale complessivo	114	100%

Se sì, quali variabili utilizzate per valutare il rischio e assegnare lo scoring (possibile risposta multipla) ?

- | | |
|---------------------------------|-----|
| a. Protesti | 32% |
| b. Pregiudizievoli | 36% |
| c. Procedure concorsuali | 31% |
| d. Segnalazioni centrale rischi | 26% |
| e. Indicatori di bilancio | 54% |
| f. Altri indicatori di rischio | 22% |

Protesti	Numero	%
NO	77	68%
Sì	37	32%
Totale complessivo	114	100%

Segnalazioni centrale rischi	Numero	%
NO	84	74%
Sì	30	26%
Totale complessivo	114	100%

Pregiudizievoli	Numero	%
NO	73	64%
Sì	41	36%
Totale complessivo	114	100%

Indicatori di bilancio	Numero	%
NO	62	54%
Sì	52	46%
Totale complessivo	114	100%

Procedure concorsuali	Numero	%
NO	79	69%
Sì	35	31%
Totale complessivo	114	100%

Altri indicatori di rischio	Numero	%
NO	89	78%
Sì	25	22%
Totale complessivo	114	100%

Se no, avete comunque intenzione a breve di introdurre strumenti di valutazione preventiva del rischio per nuovi clienti ?

- a. Sì, nei prossimi 6 mesi 0%
- b. Sì, entro la fine del 2015 4%
- c. Sì, nel 2016 2%
- d. No 0%

intenzione introdurre valutazione rischio nuovi clienti	Numero	%	
Non Risposto	108	95%	
Sì, entro la fine del 2015	4	4%	
Sì, nel 2016	2	2%	
Totale complessivo	114	100%	

Esiste una valutazione del rischio per clienti già in portafoglio ?

- a. Sì 53%
- b. No 7%

Esiste valutazione rischio clienti portafoglio	Numero	%	
NO		8	7%
Non disponibile		46	40%
Sì		60	53%
Totale complessivo		114	100%

Se no, avete comunque intenzione a breve di introdurre strumenti di valutazione preventiva del rischio per clienti già in portafoglio ?

- a. Sì, nei prossimi 6 mesi 0%
- b. Sì, entro il 2015 2%
- c. Sì, nel 2016 2%
- d. No 4%

intenzione introdurre valutazione rischio clienti portafoglio	Numero	%	
No		4	4%
Non Risposto		106	93%
Sì, entro il 2015		2	2%
Sì, nel 2016		2	2%
Totale complessivo		114	100%

Se sì, per i clienti già in portafoglio assegnate uno scoring cliente ?

Di che tipo ?

- a. Interno 26%
- b. Esterno 21%

assegnate scoring clienti portafoglio <input type="text"/>		Numero	%
Esterno		24	21%
Interno		30	26%
Non Risposto		60	53%
Totale complessivo		114	100%

Per lo **scoring interno** quali variabili utilizzate ?

- a. Rispetto dei termini di pagamento 41%
- b. Contestazioni pretestuose 15%
- c. Indicatori di bilancio 27%
- d. Indicatori di settore 16%
- e. Altri indicatori 11%

Rispetto dei termini di pagamento	Numero	%
NO	63	55%
Sì	51	45%
Totale complessivo	114	100%

Indicatori di settore - Per lo scoring interno quali variabili utilizzate ?	Numero	%
NO	96	84%
Sì	18	16%
Totale complessivo	114	100%

Contestazioni pretestuose	Numero	%
NO	97	85%
Sì	17	15%
Totale complessivo	114	100%

Altri indicatori scoring variabili utilizzate	Numero	%
NO	102	89%
Sì	12	11%
Totale complessivo	114	100%

Indicatori di bilancio scoring variabili utilizzate	Numero	%
NO	83	73%
Sì	31	27%
Totale complessivo	114	100%

Per lo **scoring esterno** quali variabili utilizzate ?

- | | |
|---------------------------------|-----|
| a. Protesti | 27% |
| b. Pregiudizievoli | 31% |
| c. Procedure concorsuali | 29% |
| d. Segnalazioni centrale rischi | 29% |
| e. Indicatori di bilancio | 36% |
| f. Altre variabili | 19% |

Protesti scoring esterno variabili utilizzate		
	Numero	%
NO	83	73%
Sì	31	27%
Totale complessivo	114	100%

Segnalazioni centrale rischi scoring esterno variabili utilizzate		
	Numero	%
NO	81	71%
Sì	33	29%
Totale complessivo	114	100%

Pregiudizievoli scoring esterno variabili utilizzate		
	Numero	%
NO	79	69%
Sì	35	31%
Totale complessivo	114	100%

Indicatori di bilancio scoring esterno variabili utilizzate		
	Numero	%
NO	73	64%
Sì	41	36%
Totale complessivo	114	100%

Procedure concorsuali scoring esterno variabili utilizzate		
	Numero	%
NO	81	71%
Sì	33	29%
Totale complessivo	114	100%

Altre variabili scoring esterno variabili utilizzate		
	Numero	%
NO	92	81%
Sì	22	19%
Totale complessivo	114	100%

Utilizzate una o più società esterne per l'analisi del rischio ?

Quali ? (possibile risposta multipla)

- | | |
|--|-----|
| a. Società di rating | 11% |
| b. Società di informazioni commerciali | 45% |
| c. Intermediari finanziari/Banche | 11% |
| d. Altri intermediari | 4% |

Società di rating	Numero	%
NO	102	89%
Sì	12	11%
Totale complessivo	114	100%

Intermediari finanziari/Banche	Numero	%
NO	103	90%
Sì	11	10%
Totale complessivo	114	100%

Società di informazioni commerciali	Numero	%
NO	63	55%
Sì	51	45%
Totale complessivo	114	100%

Altri intermediari analisi del rischio	Numero	%
NO	110	96%
Sì	4	4%
Totale complessivo	114	100%

Se interno, quali di questi parametri oggettivi utilizzate? (possibile risposta multipla)

a. Fatturato	30%
b. Margine operativo lordo	20%
c. PFN	20%
d. Capitale circolante netto	19%
e. ROI	11%
f. ROE	11%
g. PFN/EQUITY	11%
h. Altri parametri	18%

Fatturato interno parametri oggettivi utilizzate			
	Numero	%	
NO	80	70%	
Sì	34	30%	
Totale complessivo	114	100%	

PFN interno parametri oggettivi utilizzate			
	Numero	%	
NO	91	80%	
Sì	23	20%	
Totale complessivo	114	100%	

ROE			
	Numero	%	
NO	102	89%	
Sì	12	11%	
Totale complessivo	114	100%	

Margine operativo lordo interno parametri oggettivi utilizzate			
	Numero	%	
NO	91	80%	
Sì	23	20%	
Totale complessivo	114	100%	

Capitale circolante netto			
	Numero	%	
NO	92	81%	
Sì	22	19%	
Totale complessivo	114	100%	

PFN/EQUITY			
	Numero	%	
NO	101	89%	
Sì	13	11%	
Totale complessivo	114	100%	

ROI			
	Numero	%	
NO	102	89%	
Sì	12	11%	
Totale complessivo	114	100%	

Altri parametri interno parametri oggettivi utilizzate			
	Numero	%	
NO	94	82%	
Sì	20	18%	
Totale complessivo	114	100%	

A livello organizzativo chi effettua la raccolta delle informazioni per la valutazione del rischio per il nuovo cliente in acquisizione ?

- | | |
|---|-----|
| a. Agente o venditore | 1% |
| b. Servizio clienti o supporto commerciale | 2% |
| c. Credit management / Amministrazione | 30% |
| d. Amministrazione e Commerciale congiuntamente | 23% |

Chi raccoglie info valutazione rischio cliente in acquisizione		
	Numero	%
Agente o venditore	1	1%
Amministrazione e Commerciale congiuntamente	26	23%
Credit management / Amministrazione	34	30%
Non Risposto	51	45%
Servizio clienti o supporto commerciale	2	2%
Totale complessivo	114	100%

A livello organizzativo chi analizza e decide di procedere o meno con la fornitura dei prodotti/servizi a valle della valutazione del rischio per il nuovo cliente in acquisizione ?

- | | |
|---|-----|
| a. Agente o venditore | 3% |
| b. Servizio clienti o supporto commerciale | 4% |
| c. Credit management / Amministrazione | 18% |
| d. Amministrazione e Commerciale congiuntamente | 30% |

A livello organizzativo chi analizza e decide di procedere o meno con la fornitura dei prodotti/servizi a valle della valutazione del rischio per il nuovo cliente in acquisizione?

	Numero	%
Agente o venditore	3	3%
Amministrazione e Commerciale congiuntamente	34	30%
Credit management / Amministrazione	21	18%
Non Risposto	51	45%
Servizio clienti o supporto commerciale	5	4%
Totale complessivo	114	100%

A livello organizzativo chi effettua la raccolta delle informazioni per la valutazione del rischio per il cliente già in portafoglio ?

- | | |
|---|-----|
| a. Agente o venditore | 1% |
| b. Servizio clienti o supporto commerciale | 2% |
| c. Credit management / Amministrazione | 29% |
| d. Amministrazione e Commerciale congiuntamente | 22% |

A livello organizzativo chi effettua la raccolta delle informazioni per la valutazione del rischio per il cliente già in portafoglio?		
	Numero	%
Agente o venditore	1	1%
Amministrazione e Commerciale congiuntamente	25	22%
Credit management / Amministrazione	33	29%
Non Risposto	53	46%
Servizio clienti o supporto commerciale	2	2%
Totale complessivo	114	100%

A livello organizzativo chi analizza e decide di procedere o meno con la fornitura dei prodotti/servizi a valle della valutazione del rischio per il cliente già in portafoglio ?

- | | |
|---|-----|
| a. Agente o venditore | 2% |
| b. Servizio clienti o supporto commerciale | 2% |
| c. Credit management / Amministrazione | 20% |
| d. Amministrazione e Commerciale congiuntamente | 31% |

A livello organizzativo chi analizza e decide di procedere o meno con la fornitura dei prodotti/servizi a valle della valutazione del rischio per il cliente già in portafoglio?

	Numero	%
Agente o venditore	2	2%
Amministrazione e Commerciale	35	31%
Credit management / Amministr	23	20%
Non Risposto	52	46%
Servizio clienti o supporto comr	2	2%
Totale complessivo	114	100%

La valutazione dello scoring dei clienti in portafoglio con quale frequenza viene aggiornata ?

- | | |
|------------------------------------|-----|
| a. Mensile | 8% |
| b. Trimestrale | 4% |
| c. Semestrale | 12% |
| d. Annua | 18% |
| e. Infrannuale con altra frequenza | 11% |

La valutazione dello scoring dei clienti in portafoglio con quale frequenza viene aggiornata?		
	Numero	%
Annua	21	18%
Infrannuale con altra frequenza	12	11%
Mensile	9	8%
Non Risposto	54	47%
Semestrale	14	12%
Trimestrale	4	4%
Totale complessivo	114	100%

Quali sistemi informativi utilizzate per l'elaborazione dell'informazione relativa al rischio ? (possibile risposta multipla)

- a. ERP 22%
- b. Pacchetti dedicati (strumenti credit management con valutazione scoring) 18%
- c. Business Intelligence 5%
- d. Excel 30%
- e. Altri sistemi informativi 7%

ERP Quali sistemi informativi utilizzate per l'elaborazione dell'informazione relativa al rischio?		
	Numero	%
NO	89	78%
Sì	25	22%
Totale complessivo	114	100%

credit management con valutazione scoring) Quali sistemi informativi utilizzate per l'elaborazione		
	Numero	%
NO	93	82%
Sì	21	18%
Totale complessivo	114	100%

Business Intelligence		
	Numero	%
NO	108	95%
Sì	6	5%
Totale complessivo	114	100%

Excel		
	Numero	%
NO	80	70%
Sì	34	30%
Totale complessivo	114	100%

Altri sistemi informativi		
	Numero	%
NO	106	93%
Sì	8	7%
Totale complessivo	114	100%

Quale decisioni determina l'assegnazione dello scoring al cliente ? (possibile risposta multipla)

- | | |
|--|-----|
| a. Rifiuto cliente | 2% |
| b. Limitazione dell'affidamento (fido vendita) | 21% |
| c. Limitazione della fornitura (tipo di prodotto/servizio fornito) | 6% |
| d. Condizioni di pagamento | 15% |
| e. Procedure di sollecito differenziate | 3% |
| f. Policy di blocco forniture | 5% |
| g. Altra causa | 3% |

Quale decisioni determina assegnazione dello scoring al cliente? <input type="text"/>	Numero	%
Altra causa	3	3%
Condizioni di pagamento	17	15%
Limitazione dell'affidame	24	21%
Limitazione della forniture	7	6%
Non Risposto	52	46%
Policy di blocco forniture	6	5%
Procedure di sollecito dif	3	3%
Rifiuto cliente	2	2%
Totale complessivo	114	100%

Utilizzate strumenti di copertura o di mitigazione del rischio ?

- a. Sì 21%
b. No 34%

Utilizzate strumenti di copertura o di mitigazione del rischio?		
	Numero	%
NO	39	34%
Non disponibile	51	45%
Sì	24	21%
Totale complessivo	114	100%

Se si quali ? (possibile risposta multipla)

- a. L'assicurazione del credito 17%
b. Factoring 8%
c. Trasferimento del rischio sulla banca 0%

assicurazione del credito		
	Numero	%
NO	95	83%
Sì	19	17%
Totale complessivo	114	100%

Factoring		
	numero	%
NO	105	92%
Sì	9	8%
Totale complessivo	114	100%

Trasferimento del rischio sulla banca		
	numero	%
NO	114	100%
Totale complessivo	114	100%

- ✓ Esiste ***interesse nel valutare il rischio cliente***, l'***interesse è in crescita*** per il 46% del campione, ed è un buon segnale.
- ✓ Oltre la metà delle aziende (54%) fa una ***valutazione preventiva del rischio su nuovi clienti***, utilizzando quali informazioni in primis indicatori di bilancio nonché, in misura minore, pregiudizievoli, protesti, procedure concorsuali, centrale rischi.
- ✓ Oltre la metà delle aziende (53%) fa una ***valutazione preventiva del rischio su clienti in portafoglio***, ma ancora poche aziende assegnano uno scoring interno (26%) ed esterno (21%).
 - Per lo scoring interno vengono utilizzate soprattutto variabili come il rispetto dei termini di pagamento (41%) e gli indicatori di bilancio (27%).
 - Per lo scoring esterno vengono utilizzate soprattutto variabili come gli indicatori di bilancio (36%) e per meno di un terzo pregiudizievoli, procedure, centrale rischi.

- ✓ L'**assegnazione dello scoring** al cliente ha **effetti** soprattutto per limitare l'affidamento al cliente e per le condizioni di pagamento.
- ✓ Per l'analisi del rischio quasi la metà del campione delle aziende (45%) utilizza **società di informazioni commerciali**, e in minima parte utilizza **società di rating** (11%) e **intermediari finanziari** (11%). Quindi rimane ancora margine di sviluppo per le società specializzate nel settore per offrire soluzioni che ottimizzino il processo di gestione del rischio cliente.
- ✓ L'utilizzo di **strumenti informatici** mostra ancora che rimane da fare un po' di strada: il sistema informativo più utilizzato è **Excel** (30%), poi seguono **ERP** (22%) e **pacchetti dedicati** (18%). Anche su questo fronte le software house devono proporre soluzioni integrabili a ERP e CRM.
- ✓ Poche aziende utilizzano **strumenti di mitigazione del rischio** quali assicurazione del credito (17%) e factoring (8%).

- ✓ ***A livello organizzativo la raccolta delle informazioni viene effettuata sia per la valutazione del rischio di un nuovo cliente sia per la valutazione di un cliente già in portafoglio:***
 - dalla funzione amministrazione/credit management (30% e 29%)
 - in minor misura dalle funzioni amministrazione e commerciale congiuntamente (23% e 22%).

- ✓ ***A livello organizzativo la decisione finale se procedere con la fornitura, sia per un nuovo cliente sia un cliente già in portafoglio, viene presa:***
 - dalle funzioni amministrazione e commerciale congiuntamente (30% e 31%).
 - dalla funzione amministrazione/credit management (18% e 20%)

Serve maggiore integrazione tra funzioni commerciale e funzione amministrativa nel processo di gestione del rischio cliente.

In sintesi, dall'analisi del campione delle aziende che hanno risposto alla ricerca ***ci sono ancora ampi spazi di miglioramento nei processi di credit risk management.***

La relazione con il cliente è un patrimonio assolutamente da salvaguardare: ci vogliono anni per costruirla, un attimo per distruggerla.

Solo con il ***lavoro di squadra tra la funzione commerciale e la funzione amministrazione/credit management*** si può attivare un corretto processo di gestione del rischio cliente.

Il contributo della funzione amministrativa/credit management deve partire prima del ciclo attivo, ossia dalla definizione delle politiche commerciali e dal disegno del sistema di gestione del rischio cliente (credit check e scoring cliente).

È auspicabile che le aziende sempre più utilizzino strumenti specializzati e soluzioni adeguate per la gestione del rischio cliente e pertanto occorre:

- **Disegnare il processo di credit check e di scoring del cliente con le funzioni coinvolte nel processo** (funzione AFC, Commerciale, ICT) **e con i diversi partner di servizi** esterni per ottenere soluzioni customizzate.
- Per la fornitura di **informazioni** scegliere **partner con solida reputazione e network internazionale**, perché occorre recuperare informazioni nel mondo.
- Facilitare i processi di gestione del rischio cliente con l'utilizzo di **soluzioni informatiche integrabili**.
- Per **ottimizzare il Capitale Circolante e mitigare il rischio finanziario** guardare oltre le soluzioni classiche offerte dal sistema bancario: non si può fare a meno delle banche, ma avere valide alternative si.

Ricordiamoci che in azienda dobbiamo ***bilanciare e salvaguardare obiettivi quali:***

- ***incrementare i ricavi e/o i margini con i clienti***
- ***ridurre i costi di gestione amministrativa del cliente e dei processi di credit management***
- ***ridurre il capitale circolante***
- ***ridurre le perdite su crediti***
- ***ridurre il rischio cliente***
- ***... avere la situazione un po' più sotto controllo e vivere tutti con minori stress !***

Buon lavoro e buon credit risk management a tutti

Massimo Solbiati

Massimo Solbiati

Si è laureato in Economia Aziendale presso l'Università Bocconi di Milano, dove è stato anche professore di Management Accounting, nonché docente senior nell'area Amministrazione, Finanza e Controllo in SDA Bocconi.

Dottore Commercialista presso Studio Solbiati e Studio Coda, Senior Partner di DIMENSIONE STRATEGIA Consulting, in più di 30 anni ha maturato esperienze professionali in imprese operanti in tutti i settori.

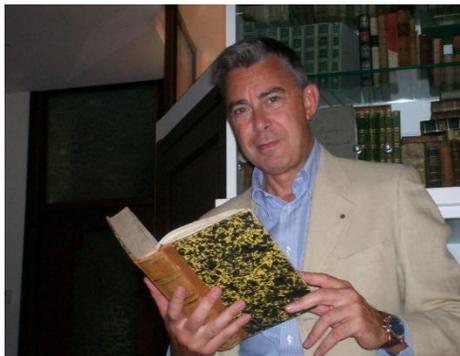
È **Principal Associate** dell'**Institute for Entrepreneurship and Competitiveness**, nato da una partnership con l'analogo istituto diretto dal Prof. Michael Porter presso la **Harvard Business School**.

È **docente** presso la **Scuola di Economia e Management di LIUC - Università Cattaneo**, dove è anche docente senior in Executive Master nonché in alcune Business Academy.

Collabora come **docente senior** con la **Business School del Sole 24 ORE**.

Fondatore e Partner di Monterosa Outdoor, prima società in Italia ad effettuare formazione di leadership e team building esperienziale in montagna con guide alpine.

È autore di numerose pubblicazioni sui temi di Pianificazione, Controllo di Gestione, Finanza Aziendale e Management.



msolbiati@liuc.it

solbiati@dimensionestrategia.com

massimo.solbiati@monterosaoutdoor.com

www.liuc.it

www.dimensionestrategia.com

www.monterosaoutdoor.com



LIUC

INSTITUTE *for*
ENTREPRENEURSHIP
and COMPETITIVENESS



*we accelerate
your business*

Contacts

Prof. Massimo Solbiati

Principal Associate
Institute for Entrepreneurship and Competitiveness
LIUC University

c.so Matteotti, 22
21053 Castellanza (VA), Italy
Tel. +39.0331.572.415 mobile +39 348 7155862

Email: msolbiati@liuc.it