

Il Sole 24 ORE

Soluzioni operative per ottimizzare il processo di Credit Management



Marco Bogni
Financial Manager
Gruppo 24 ORE

Conosciamo i nostri clienti ?

Quelli buoni e...



... quelli meno buoni



Credit check del cliente

Il processo di conoscenza e di valutazione del rischio del cliente prevede **iter differenziati** per l'assegnazione dello **scoring** ai **clienti nuovi** rispetto a quelli **già in portafoglio**:

```
graph LR; A[CREDIT CHECK] --> B[CLIENTI NUOVI]; A --> C[CLIENTI IN PORTAFOGLIO];
```

**CREDIT
CHECK**

**CLIENTI
NUOVI**

**CLIENTI IN
PORTAFOGLIO**



Il credit check consente di **valutare la rischiosità del nuovo cliente** (“prospect” o “già in portafoglio ma non più attivo”) e di procedere o meno con la vendita e con la definizione le condizioni che la regolano.

Il credit check sui nuovi clienti avviene **consultando in tempo reale le informazioni** messe a disposizione per ogni cliente da un **Provider esterno**, che indicano eventuali criticità finanziarie relative al cliente.

➤ Il **credit check positivo** consente al cliente di essere fornito senza limitazioni.



➤ Il **credit check negativo** (o con segnalazioni) può determinare la rinuncia della fornitura del servizio o la limitazione dell'importo massimo della vendita (fido sul singolo ordine) o l'applicazione di condizioni di pagamento più restrittive.



Le **informazioni di base** fornite dal Provider esterno sono diverse in base alla tipologia del cliente; ad esempio:

1. Per la categoria dei **“Professionisti”**, e cioè clienti solo con Codice Fiscale o Partita IVA, lo score dato dal Provider è collegato a:

- **Protesti e pregiudizievoli su codice fiscale del professionista;**



2. Per le imprese classificate come **“PMI”** lo score è collegato anche a:

- **Stato impresa: Attiva o Cessata**
- **Protesti e pregiudizievoli su impresa, esponenti e soci;**
- **Procedure concorsuali in corso**



Le altre **informazioni più approfondite** che possono essere fornite dal Provider esterno ad integrazione delle informazioni di base sono:

- Informazioni societarie dettagliate
- Settore e caratteristiche dell'attività
- Soci, amministratori e sindaci
- Ubicazione sede e unità locali
- Analisi solidità finanziaria ultimi bilanci
- Pagamenti rilevati verso altri operatori
- Numero richieste di informazioni
- Notizie stampa recenti
- ... *Rating già calcolato*





Per quanto riguarda i **clienti già in portafoglio**, il processo di credit check prevede invece l'**assegnazione al cliente di uno score puntuale** che viene elaborato con una scadenza periodica predefinita in base alla sua **regolarità dei pagamenti e ad altri fattori "comportamentali"**.

➤ Il **credit check positivo** non modifica la posizione del cliente.



➤ Il **credit check negativo** può determinare sia differenti azioni di sollecito del cliente rispetto alle procedure standard, sia differenti tempistiche e modalità di blocco dei clienti morosi, sia differenti condizioni per le vendite future (fido massimo per ordine e condizioni di pagamento restrittive).



Lo scoring complessivo è quindi calcolato sulla base di due parametri, che rilevano sia il comportamento del cliente in merito ai pagamenti verso l'azienda (**scoring interno**) sia rispetto agli altri operatori del mercato, e della sua situazione finanziaria (**scoring esterno**).

1

SCORING INTERNO

Rilevazione su un arco temporale predefinito (ad es. 12/24 mesi rolling) della **puntualità/ritardi di pagamento** da parte del cliente

2

SCORING ESTERNO

(Info Provider)

Rilevazione puntuale a scadenze predefinite (ad es. ogni 3/6 mesi) della presenza di **eventuali criticità finanziarie** del cliente sul mercato (ad es. protesti, pregiudizievoli, procedure concorsuali, ritardi, ecc.)



* per i clienti in portafoglio



Il **cliente nel tempo** può subire **variazioni di score** che di conseguenza possono determinare variazioni (in miglioramento o in peggioramento) delle **condizioni di pagamento** e del **fido concesso**.

Situazione di partenza



| Valore Score | Condizioni pagamento | Fido dell'ordine |
|--------------|--|------------------|
| Score 1 | Conferma migliori condizioni pagamento | Conferma Fido |
| Score 2a | Modifica modalità pagamento e/o riduzione giorni dilazione | Fido Ridotto |
| Score 2b | Modifica modalità pagamento e/o riduzione giorni dilazione | Fido Ridotto |
| Score 3 | Pagamento "sicuro" | Fido 0 |

Lo scoring dei clienti

**CLIENTI IN
PORTAFOGLIO**

**CLIENTI
NUOVI**

**SCORE
INTERNO**

+

**SCORE
ESTERNO**

=

**SCORE
ESTERNO**

=



SCORE COMPLESSIVO



**REGOLE DI VENDIBILITA'
PROCESSI DEL CREDITO**

Gestire in anticipo

**CREDIT
CHECK**



Negoziazione



Contratto



Ordine



Fornitura



Fatturazione



Gestione credito



Incasso

E' importante **intervenire in anticipo** con il **credit check** prima dell'avvio del ciclo attivo per indirizzare la politica commerciale e prevenire gli impatti sulla gestione del credito.

Definire categorie omogenee di clienti (e di servizi) per valutare in modo efficiente lo scoring e la gestione del credito

Agenzie Pubblicitarie

- Importanza livello affidamento e analisi dei comportamenti di pagamento
- Coinvolgimento della rete commerciale per attività di recupero
- Importanza del rapporto di fidelizzazione
- Dilazione di pagamento intesa come “finanziamento”



Enti Pubblici

- Minore rilevanza dell'attribuzione dell'affidamento, minor rischio insolvenza
- Impossibilità ad imporre condizioni di pagamento standard (ad es. SDD)
- Ricorso a cessioni di credito (factoring)
- Necessità di conoscere iter burocratici di pagamento
- Coinvolgimento della rete commerciale per ottenere contatti diretti



Professionisti e PMI

- Difficile ricorso a cessioni di credito => outsourcing attività di recupero
- Maggior frammentazione delle transazioni e necessità di azioni sistematiche
- Importanza dilazioni commerciali e modalità di pagamento (ad es. SDD)
- Valutazione introduzione del prepagato (carta di credito)
- Rapporto indiretto con il cliente (solleciti massivi)



La valutazione del cliente (e del rischio di credito) non è un tema che **interessa solo il Credit Manager ma tutta l'azienda ...**



**Grazie per l'attenzione
e buon proseguimento.**

RIFORMA TRIBUTARIA
Per sbilanciare il bilancio
vale il Codice civile
17

DIRITTO DI DIFESA
Partenza in salita
per il patrocinio gratuito
19

ENTI LOCALI
Avanza la politica
degli acquisti ecologici
22

IMMOBILI ■ È in vigore la legge delega sui fallimenti che tutela chi compra
Più garanzie