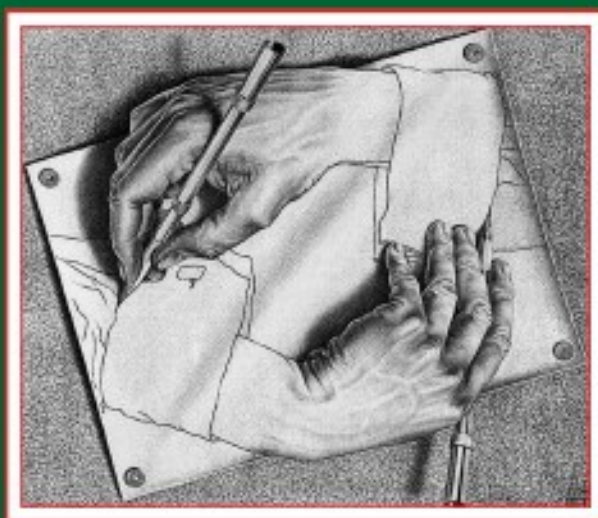


Graziano Guazzi

**MANUALE DEL
CREDIT MANAGER
CANALI DISTRIBUTIVI “FUORI CASA”**



BATTEI

Sommario

Presentazione

Note di lettura

OBIETTIVI E MODELLI DI GESTIONE

Resistenza e possibilità del cambiamento

Premessa

Paradigma: la natura dell'impresa

Sistema informativo e sistema informatico

Caccia all'informazione

Sistema informativo

Pietra angolare

Naturale / artificiale

Sistema informatico

Enfasi ai limiti della tecnologia

Il dovere dell'informazione

Stile imprenditoriale

Informatica come scelta subita (uomo o computer)

Informatica come scelta strategica (uomo e computer)

Approccio strutturato al cambiamento

Il credito commerciale

Un po' di numeri

Solo 3 imprese su 10 pagano puntualmente

Il trend

Le aree geografiche

Riflessione

Schuldig

Responsabile del credito

Perché concedere credito?

Effetti di una politica troppo restrittiva

Effetti di una scarsa liquidità

Molto più credito di quanto sia ragionevole fare

Costi del credito

Sopportabilità dei costi

La politica del credito

Caratteristiche strutturali

Caratteristiche del mercato

Confronto tra GI e PMI

Requisiti generali del processo di *credit management*

sommario

- Ex ante Ex post
- Linee guida per l'affidamento
 - 4 principi guida
 - La scheda cliente
 - Le condizioni di pagamento
 - Lo svantaggio della rimessa diretta
 - ART 62 in sintesi
 - Soggetti
 - Dilazioni massime
 - Data certa
 - Decorrenza dei termini
 - Fatturazione
 - Messa in mora e interessi
 - Tentata vendita
 - Materiale pubblicitario
 - Da dove nasce l'esposizione?
 - Calcolo del rischio
 - Partite sospese e dal legale
 - Difficoltà di calcolo del fido commerciale
 - Fido tecnico
 - Valutazione del cliente
 - Business Information e sistema informatico
 - Segmentazione della clientela
 - Clienti nuovi
 - Clienti strategici
 - Altre linee di fido
 - Fido in giorni di ritardo
 - Fido in numero di scaduti
 - Fido in numero di insoluti
 - Minimo e Massimo valore dell'ordine
 - Giorni di tolleranza sulle rimesse dirette e sui bonifici
 - Giorni prudenziali sugli effetti
 - Le note di accredito
 - La scadenza del fido
 - Proattività
- Sostenibilità del sistema di allarme
 - Generalità sul sistema di allarme
 - Peculiarità del canale consumi fuori casa
 - La stagionalità
 - I tempi di evasione ordine
 - Prevenzione
 - "Scuse" per non pagare
 - Insorgere delle insolvenze

sommario

Credit Management

- Imprenditore
- Credit Manager
- Ufficio crediti
- Forza vendite
- Ufficio ordini bollettazione fatturazione
- Logistica
- Amministrazione
- Importanza del manuale

Incassi e scadenze

- Punto di attenzione
- Incassi agenti
 - Processo manuale
 - Processo automatizzato
- Incassi consegnatari
 - Distinta automezzi
 - Chiusura del giro
 - Problema delle cauzioni
 - Abbuono sconto cassa
 - Mancati incassi alla consegna
- Assegni postdatati

Linee guida blocco e sblocco ordini

- La nuova regola del gioco: serietà
- Esempio di maschera di segnalazione fuori fido
- Esempio di maschera per la lettura dei saldi
- Esempio di dettaglio partite
- Esempio di dettaglio notifiche
- Canale ricezione ordini
- Quando bloccare l'ordine?
 - Blocco al carico
 - Blocco alla bollettazione
 - Deleghe
 - Password usa e getta
 - Blocco del cliente
 - Tracking delle attività

Linee guida Escalation e Solleciti

- Classificazione dello scaduto
- Procedure di recupero
 - Crediti dubbi
 - Crediti in pre-contenzioso
 - Esempio Estratto Conto Gestionale
 - Crediti in contenzioso
- Escalation del credito e automatismi

sommario

Visite dirette

 Piani di rientro e interessi

 Esempio di emissione fatture di addebito interessi

Gestione delle risposte

Gestione pratiche dal legale

Radiazione dei crediti

Gestione piccoli importi

Pulizia degli scadenzari

OBIETTIVI E MODELLI DI ANALISI

Non fare dire ai numeri quello che non possono e non vogliono dire

 Il punto nave

 Indicatori (KPI) e controlli

 Come leggere gli indicatori finanziari

Come misurare il fabbisogno di fonti

 Dove ho messi i soldi, dove li ho presi

 Due inderogabili regole

 Capitale Circolante Commerciale

 Ciclo temporale del capitale circolante commerciale

 DSO

 Impatto del DSO sui fabbisogni

 Avremo le risorse per sostenere l'aumento di fatturato?

 15 giorni occulti

 Effetti del DSO sulla marginalità

 Quale è l'ammontare dei crediti sostenibile?

 Come controllare e ridurre il DSO

 BDSO e DSO subito

 Degrado incassi o aumento del fatturato?

 DPO

Qualità del credito

 Limiti del DSO

 Giorni di ritardo ponderati

 Fido in giorni di ritardo ponderati?

 A quanti giorni abbiamo incassato?

 DSO e giorni pesati di incasso

 Complicazioni stagionali: 12 mesi mobili e anno mobile

 Stock del credito

 Indice di rotazione del credito

 Variabili di Flusso e di Stock

 Ageing analysis dei crediti

 Rollover

STRUMENTI E MODELLI DI REPORTING

Introduzione

sommario

Best practice

Congruenza semantica

Qui e ora

Sincronia

Velocità di risposta

Ripetibilità (*cutoff date*)

Accuratezza

Flessibilità

Conclusione

Reportistica istituzionale

Reporting operativo

Reporting di analisi e controllo

Analisi estemporanee

Esempi di reportistica istituzionale

Note di lettura

Principali caratteristiche

Il filtro TOP CASE

Ordini sbloccati

Tempi di sblocco

Qualità ordini

Stralci

Esposizione Finanziaria

Ageing dello scadenzario

Ageing degli effetti in circolazione

Ageing delle partite incassate

Stima saldo di cassa

ABC scadenzario

Proposte di affidamento

Utilizzo dei Fidi

Condizioni di pagamento

DSO, BDSO, DSO subito, DPO

Report

Controllo dell'investimento in crediti

Rollover

Matrice del credito

Vista mese

Vista anno mobile

Vista Stock al mese

Cruscotti

Analisi del credito a valore

Analisi del credito in giorni

Analisi *scoring* (clienti, stock credito, fatturato, scaduto, esposizione, legale)

Analisi dello scaduto per numero di clienti

sommario

- Analisi del grado di rischio (clienti, fatturato, scaduto)
- Analisi dilazioni concesse (clienti, fatturato, scaduto)
- Analisi mezzi di pagamento (clienti, fatturato, scaduto)
- Confronto agenti/*scoring*
- Confronto agenti/dilazioni concesse
- Confronto scadenario agenti
- Confronti fatturato, esposizione, scaduto grave
- Confronto risultati di flusso e di stock con i budget e le medie

APPENDICE

La logistica: cenerentola dell'azienda

La comunicazione

Solleciti

Ratio dei solleciti

Formule e modelli (magici)

Formule e modelli (non magici)

Anagrafica clienti

Gestione personalizzata dei testi

Controllo saldi

Primo sollecito

Secondo sollecito

Ultimo sollecito

Passaggio al legale

Gli incentivi sul credito

Premessa

Provvigioni ed insoluti

Rientri cambiari

Criteri per l'incentivazione

Premessa

Ratio

Descrizione ed esemplificazione del modello

Considerazioni finali.

Più agenti sullo stesso cliente

Ricombinazione delle zone commerciali

Problematica prezzi e sconti

Premessa

Paradigma

Borsellino statico

Borsellino in %

Borsellino dinamico

Prezzo minimo

Contratti di fine anno

Iva si iva no?

Contabilizzazione ricavi

sommario

- Definizione di contratto
- Suggerimento di un modello
- Condizioni generali del contratto
 - Allegato 1
- Meccanizzazione del processo di consegna
- Factoring
 - Tipologie di factoring
- Assicurazione del credito
 - La polizza credito
 - Globalità
 - Analisi preventiva del portafoglio
 - Rotatività del limite massimo assicurabile
 - Franchigie e massimo indennizzo
 - Gestione interna del mancato pagamento entro termini concordati – attività di recupero
 - Copertura degli ordini confermati
 - Insolvenza di fatto
 - Primo rischio
 - Excess of loss
 - Rischio politico
 - I programmi internazionali
- Business Intelligence
 - Premessa
 - ERP e BI
- Svalutazione crediti: aspetti civilistici e fiscali
 - Esempio 1
 - Esempio 2
 - Punto di attenzione
- Accenni alla pianificazione finanziaria
 - C.C.N.
 - Indice di liquidità
 - Indice secco di liquidità
 - Capitale Circolante Commerciale
 - Aliquota di circolante
 - Margine di tesoreria
 - Rapporto di *gearing*
 - Disturbi
 - Benchmarking
 - Cruscotti
- Costo del credito e marginalità
- Le Business Information – CRIBIS D&B
 - Le fonti pubbliche
 - Business Information propriamente dette
 - Prevenire l'insolvenza e la perdita: le informazioni sui comportamenti di pagamento

sommario

Freshly investigated report

Le Business Information sulle imprese estere

La nuova sfida delle Business Information: la fruibilità

I modelli di *credit scoring* nel credito commerciale

Che cos'è un sistema di credit scoring?

Quali sono le tipologie di sistemi di scoring?

Qual è il processo di sviluppo di un modello statistico di scoring?

Come tradurre gli *score* in azioni preventive?

Perché adottare i modelli di *credit scoring*

Dati e Definizioni

Collection

Credito commerciale

Credito concesso

Credito subito

Addebito netto

Fattura

Nota di accredito

Scadenza

Fatturato

Scadenzario attivo

Partite al legale (LEG)

Partite sospese (SOS)

Partite a_scadere (PAS)

Partite scadute, giorni di tolleranza (PSC)

Scaduto corrente (SCR)

Scaduto grave (SGR)

Partite aperte (PA)

Esposizione finanziaria (ESP)

Incassi

Saldo della partita

Saldo della fattura/accredito

Contanti

Assegni postdatati

Incassi a rischio, giorni rischio (INR)

Effetti a breve termine (EBT)

Effetti a lungo termine (ELT)

Assegni a breve termine (ABT)

Assegni a lungo termine (ALT)

Fondo rischio crediti

Oneri finanziari Figurativi

Cruscotti

Metrica

KPI

sommario

| |
|---|
| Target |
| Cruscotto |
| Dashboard |
| Indicatori |
| Giacenza media del credito (GMC) |
| Giorni di ritardo (GR) |
| Dilazione concessa (G1) |
| Dilazione subita (G2) |
| Dilazione effettiva (G3) |
| DSO |
| BDSO |
| DSO subito |
| DPO |
| Indice di rotazione (IR1) |
| Indice di rotazione (IR2) |
| Incidenza dell'esposizione sul fatturato (ESPF): |
| Incidenza dello scaduto sul fatturato (SCAF): |
| Incidenza dello scaduto corrente sul fatturato (SCRF): |
| Incidenza dello scaduto grave sul fatturato (SGRF): |
| Incidenza dello a_scadere sul fatturato (SCAF): |
| Incidenza degli effetti a breve termine sul fatturato (EBTF): |
| Incidenza degli assegni a lungo termine sul fatturato (ELTF): |
| Incidenza degli assegni a breve termine sul fatturato (ABTF): |
| Incidenza degli effetti a lungo termine sul fatturato (ALTF): |
| Incidenza partite sospese sul fatturato (SOSF): |
| Incidenza partite al legale sul fatturato (LEGF): |
| Incidenza insolvenze sul fatturato (INSF): |
| Incidenza dello scaduto corrente sullo scaduto (SCRS): |
| Incidenza dello scaduto grave sullo scaduto (SGRS): |
| Incidenza dello a_scadere sull'esposizione (PASE) |
| Incidenza dello scaduto corrente sull'esposizione (SCRE) |
| Incidenza dello scaduto grave sull'esposizione (SGRE) |
| Incidenza degli effetti a breve termine sull'esposizione (EBTE) |
| Incidenza degli effetti lungo termine sull'esposizione (ELTE) |
| Incidenza degli assegni a breve termine sull'esposizione (ABTE) |
| Incidenza degli assegni lungo termine sull'esposizione (ALTE) |
| Incidenza delle partite sospese sull'esposizione (SOSE) |
| Incidenza oneri finanziari Figurativi in % su addebitato netto (INTF) |
| Parametri cliente |
| Cliente/Punto vendita |
| Dati di primo livello |
| Dati di secondo livello |
| Bollettazione e Raggruppamento fatture |

sommario

Indirizzi diversi
Importanza
Grado di rischio (esterno)
Pre-contenzioso
Contenzioso
Blocco amministrativo
Stato Attività
Causale Apertura
Causale Chiusura
12 mesi mobili
Anno mobile
Media aritmetica
Media aritmetica ponderata
Principio di Pareto

INDICE DEI REPORT E DEI CRUSCOTTI