

## Da fido statico a fido dinamico Quando il comportamento d'acquisto può far presagire un rischio

La crisi economica, dalla quale lentamente le economie occidentali stanno, non senza fatica, uscendo, ha visto riaffermarsi il ruolo e l'importanza dei flussi di cassa e della liquidità, dopo decenni in cui l'EBITDA è stato indiscussamente l'indicatore che ha guidato gli analisti nelle scelte di investimento e nella valutazione d'azienda. In un contesto di marginalità complessivamente decrescente, in modo particolare per quanto concerne la cosiddetta "old economy", diviene sempre più importante garantire che ogni euro di fatturato si traduca in euro di cassa disponibile per finanziare la gestione caratteristica e gli investimenti necessari a far ripartire la crescita.

Da qui l'esigenza di migliorare la qualità del proprio fatturato e conseguentemente della propria clientela; se pensiamo al ciclo attivo, inteso come gestione del rapporto con il cliente, come ad una catena di attività tra loro correlate, è indubbio come il focus delle aziende stia risalendo sempre più a monte della catena del valore. Attività come la gestione del rischio di credito divengono sempre più importanti e oggetto di investimento, in termini di organizzazione, processi e sistemi, da parte delle aziende.

### Ciclo attivo:



Il fido rappresenta da sempre lo strumento principe di gestione del rischio di credito commerciale; spesso la sua rigidità e staticità rende però non semplice la processazione degli ordini, con la conseguente perdita di valore ed utilità. Quando siamo chiamati ad effettuare una diagnosi del ciclo attivo, effettuando analisi quantitative sui dati transazionali e sui saldi, oltre che interviste a tutti i referenti di processo sopra riportati, molto spesso rileviamo situazioni in cui l'80/90% dei clienti ha superato, in termini di esposizione debitoria, il fido assegnato. Le motivazioni sono principalmente riconducibili a:

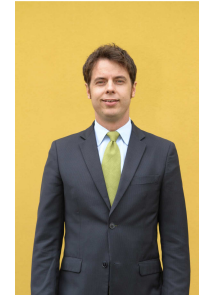
- . Comportamenti troppo permissivi della forza vendita
- . Assenza di procedure di blocco automatico degli ordini
- . Calcolo errato del fido
- . Mancato aggiornamento del fido

Se la soluzione della prima causa risiede nella definizione di policy e procedure disegnate per massimizzare i flussi di cassa, oltre che nella definizione di schemi di incentivazione in cui l'incasso assume un peso importante, le altre tre vanno ricondotte ad una visione ormai superata del concetto e della modalità di applicazione del fido. Nel contesto attuale è necessario passare dal concetto di fido "statico" ad un concetto di fido "dinamico". Con dinamico si intende un fido in grado di riflettere contemporaneamente:

- . La stagionalità del business e del comportamento storico d'acquisto del cliente
- . Natura del business
- . Le condizioni di pagamento
- . Il comportamento storico di pagamento del cliente
- . Le informazioni provenienti dal mondo esterno
- . Il trend di sviluppo del fatturato aziendale

In poche parole il fido deve essere aggiornato, o meglio ancora aggiornarsi automaticamente, mese dopo mese: un cliente che al momento del primo ordine è contraddistinto da un buon merito di credito non è assolutamente detto che 4/5 mesi dopo lo sia ancora. A prescindere dalle informazioni che provengono dall'esterno (informazioni commerciali, protesti, pregiudizievoli, etc), utili sì, ma talvolta troppo tardive, è il comportamento d'acquisto e pagamento che deve guidare la costante revisione del fido; basti pensare ad un'azienda che produce e commercializza costumi. Il fido che quest'ultima assegna ai propri clienti non può essere costante in tutti i mesi dell'anno, bensì deve crescere a ridosso delle campagne di vendita estive, scendendo nei momenti dell'anno in cui generalmente gli ordini calano. È da un'attenta analisi del proprio portafoglio clienti, e nella sua traduzione in parametri di calcolo del rating e del fido associato, che si possono prevedere in anticipo comportamenti fraudolenti. Se un cliente, solito concentrare gli acquisti nel trimestre marzo-maggio, emette in ottobre un ordine il cui importo è superiore al totale annuo storicamente acquistato, probabilmente tale comportamento potrebbe nascondere un elemento di forte rischio. Il fido dinamico è in grado di "detectarlo" immediatamente. In tale modo diviene non più un ostacolo alle vendite o all'operatività del customer service, bensì un efficace strumento di gestione del credito e di miglioramento della qualità del fatturato. Un efficace strumento di gestione del rischio di credito è pertanto uno strumento in grado di aggiornare periodicamente in automatico il rating ed il livello di affidamento di ogni singolo cliente, valutando congiuntamente informazioni interne all'azienda (storico acquisti e storico pagamenti) e informazioni esterne, attraverso un algoritmo di calcolo da definire in funzione della tipologia di business dell'azienda e dell'attitudine al rischio della stessa.

Tale strumento, oltre a supportare l'operatività quotidiana, può inoltre essere utilizzato come efficace modello di reporting, a supporto delle decisioni strategiche e della disclosure interna (verso l'alta direzione) piuttosto che esterna (verso la comunità finanziaria, ad esempio per quanto concerne la disclosure IFRS 7).



**Riccardo Pastore**  
Practice Leader  
Working Capital Optimization

**Lowendalmasai**

Lowendalmasai è una società di consulenza di direzione specializzata in Enterprise Cost Management, con l'obiettivo di aiutare le aziende a controllare i costi per migliorare le proprie performance preservando il capitale umano. Il team Lowendalmasai è composto da esperti con specifiche competenze per rispondere alle esigenze di business dei propri clienti. Lo sviluppo di best practice e il continuo aggiornamento tecnico permettono ai consulenti Lowendalmasai di individuare nuove opportunità di ottimizzazione dei costi nelle aree: fiscalità, working capital & cash, costi strategici e spese generali, oneri sociali. Lowendalmasai, fondata nel 1992 da Pierre Lasry, è presente in: Francia, Germania, Belgio, Cina, Spagna, Gran Bretagna, Italia, Giappone, Olanda, Portogallo, India, Turchia, Israele e Tunisia.

