

LA GESTIONE DEL RISCHIO NELLE IMPRESE ITALIANE

*Procedure,
strumenti e
soluzioni
a tutela dei
crediti commerciali*

Indagine Conoscitiva
Novembre 2011



LA GESTIONE DEL RISCHIO NELLE IMPRESE ITALIANE

Procedure, strumenti e soluzioni a tutela dei crediti commerciali



Indagine Conoscitiva

Novembre 2011

1. Introduzione

Giunta alla sua seconda edizione, l'indagine 2011 del Premio Assiteca¹ ha focalizzato la sua attenzione su un argomento di particolare interesse in un momento storico pieno di incertezze: il rischio di credito. Infatti, l'imponente crisi finanziaria degli ultimi anni, il mutare delle regole della concorrenza, la forte riduzione della marginalità delle vendite, l'inasprirsi della stretta creditizia da parte degli istituti finanziari, nonché l'allungamento dei tempi di pagamento impongono agli imprenditori di porre particolare attenzione alla tutela dei crediti commerciali.

In un contesto socio-economico così complesso e dinamico, infatti, tutte le organizzazioni sono chiamate ad adattarsi rapidamente ai continui mutamenti esterni con lo scopo di pervenire ad un equilibrio economico duraturo nel tempo, che non può ovviamente prescindere dal ricercare, parallelamente, anche un tendenziale equilibrio finanziario. In tale ottica appare, quindi, fondamentale la gestione del credito commerciale quale punto di contatto tra le dinamiche economiche e quelle finanziarie, che inevitabilmente si condizionano reciprocamente.

Pertanto, la gestione del rischio di credito ha assunto sempre maggiore importanza nella conduzione di un qualsiasi organismo aziendale al fine di garantirne l'esistenza di lungo periodo. Infatti, proprio il mancato pagamento da parte di uno o più clienti strategici potrebbe rivelarsi catastrofico per l'azienda creditrice. Dall'insolvenza altrui potrebbe nascere un dissesto finanziario

¹ In particolare Assiteca, tra i principali gruppi di brokeraggio assicurativo in Italia, ha promosso la realizzazione dell'indagine conoscitiva in esame (realizzata con il supporto dell'autorevole Comitato Tecnico Scientifico esplicitato nell'Allegato 1 del presente report) con lo scopo di attribuire il Premio: «*La Gestione del Rischio nelle Imprese Italiane: procedure, strumenti e soluzioni a tutela dei crediti commerciali*». Tale riconoscimento verrà assegnato nell'ambito dei *Knowità Management Awards*, premi dedicati alle Best Practice che si sono distinte a livello nazionale in tema di innovazione nei sistemi di gestione. Ulteriori informazioni circa il Premio e le modalità di assegnazione dello stesso sono consultabili ai seguenti indirizzi web: <http://www.assiteca.it/premio/indagine.html> e <http://www.knowita.it/ita/page/PremioAssiteca2011.html>.

che, nel peggiore dei casi, potrebbe risolversi nel fallimento stesso del creditore. Un effetto domino pericolosissimo per la sopravvivenza stessa di ogni azienda.

Data la rilevanza strategica del tema, l'indagine del Premio Assiteca 2011 si è posta l'obiettivo di indagare le procedure, i modelli e i sistemi di gestione del rischio di credito implementati dalle aziende operanti nel contesto socio-economico nazionale. Obiettivo del presente lavoro è quello di illustrare i principali esiti emersi dall'analisi dei dati raccolti, sia aggregata sia suddivisa per Piccole e Medie Imprese (PMI) e Grandi Imprese (GI), al fine di evidenziare come il panorama aziendale italiano si adoperi nella gestione del rischio in esame.

In particolare, successivamente all'analisi delle caratteristiche del campione di aziende partecipanti all'indagine (paragrafo 2) vengono illustrati i risultati ottenuti dal progetto di ricerca. Nel paragrafo 3 il lavoro si concentra sull'esame delle procedure, degli strumenti e delle soluzioni adottate dalle aziende italiane a tutela dei crediti commerciali, soffermandosi prima su quanto attuato in termini di gestione della clientela, poi sulla gestione degli ordini, ed infine sul supporto e la cooperazione con altre importanti strutture aziendali. Nel paragrafo 4 vengono presentate delle riflessioni di chiusura.

2. Il progetto di ricerca: metodologia impiegata e analisi del campione

Al fine di indagare sul tema prescelto e permettere la stesura di una dettagliata relazione finale circa lo stato dell'arte dello stesso nel panorama italiano, il **Comitato Tecnico Scientifico**², quest'anno arricchito dal contributo professionale e scientifico dell'Associazione Credit Managers Italia (A.C.M.I.), ha predisposto un questionario di 14 domande aventi l'obiettivo di identificare le procedure, gli strumenti e le soluzioni adottate dalle aziende italiane a tutela dei crediti commerciali.

Il questionario, composto esclusivamente da domande a risposta chiusa, è stato suddiviso in due sezioni principali:

- la prima volta ad ottenere informazioni generali sull'azienda rispondente (settore di appartenenza, fatturato, figura aziendale interessata alla compilazione del questionario, etc.), al fine di ottenere una descrizione esatta delle caratteristiche della stessa e quindi dell'intero campione intervistato;
- la seconda indirizzata ad esaminare la presenza o meno di un'effettiva e strutturata gestione del rischio di credito all'interno delle aziende intervistate, indagando gli strumenti, le tecniche e i processi implementati dalle stesse al fine di mitigare l'esposizione alla classe di rischio in esame.

A seguito della sua stesura, il questionario è stato sottoposto all'attenzione delle aziende italiane operanti nei settori industria, commercio e servizi (con esclusione del comparto finanziario) aventi un fatturato superiore ai 10 milioni di Euro, con l'obiettivo di ottenere un campione significativo composto da almeno 250 aziende³. Il processo di contatto delle aziende selezionate ha permesso di raccogliere ben 269 questionari compilati, il che ci ha permesso immediatamente di

² Cfr. Allegato 1.

³ In riferimento alle modalità tramite cui sono state selezionate le aziende da contattare al fine di raccogliere il numero di questionari ricercato, sono state attuate le stesse utilizzate per la ricerca empirica relativa al Premio Assiteca 2010. Quindi per una specificazione delle stesse si rimanda a quanto contenuto nel lavoro di Busco, Floreani, 2011.

denotare un certo interesse da parte del contesto aziendale italiano nei confronti della tutela del rischio credito. Da questo primo dato, infatti, è possibile sottolineare come la gestione del rischio di insolvenza assuma una rilevanza strategica in un momento congiunturale critico come quello attuale, dove quindi l'equilibrio finanziario della gestione diviene un elemento indispensabile per la sopravvivenza di una qualsiasi entità economica.

Da un'analisi più precisa delle aziende rispondenti si denota come l'attenzione posta su tale argomento sia presente, allo stesso modo, all'interno sia delle Grandi Imprese (GI) sia di quelle di minori dimensioni, dato che le rispondenti si distribuiscono abbastanza equamente tra GI (45%) e PMI (55%) (Figura 1). Quest'ultime per lo più appartenenti allo scaglione di fatturato più basso (10-25 milioni di Euro), dove si ritrova il 52% delle intervistate (Figura 2).

Figura 1 - La composizione dimensionale del campione

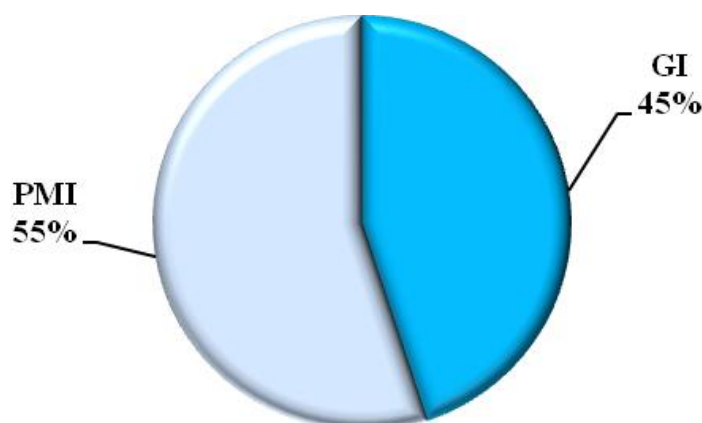
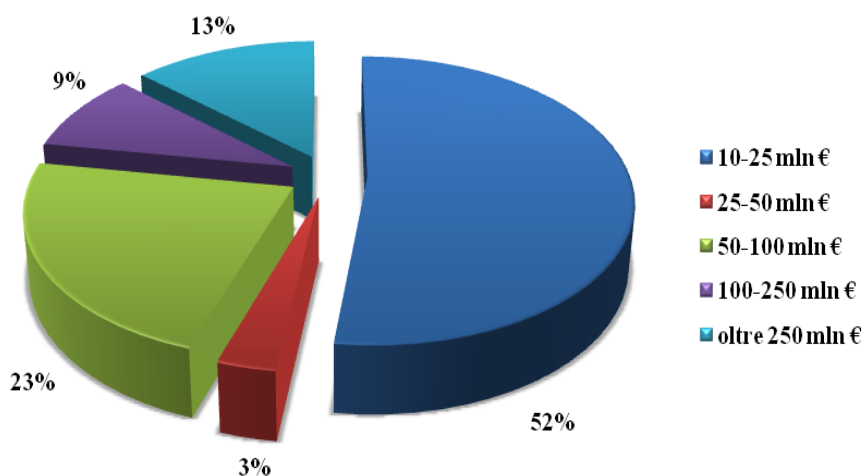


Figura 2 - La composizione delle aziende intervistate in base al fatturato



In riferimento ai settori merceologici di operatività delle aziende partecipanti all'indagine, è il settore industriale ad essere maggiormente coinvolto nella ricerca. Infatti, come si evince dalla

Figura 3, ben il 67% delle aziende dichiara di operare nell'industria, con percentuali residue per il settore dei servizi (18%) e quello del commercio (16%).

Con lo scopo di ottenere un chiaro quadro identificativo delle aziende componenti il campione la ricerca è andata ad indagare anche la figura aziendale coinvolta nella compilazione del questionario. Tale informazione, individuando la presenza o meno di una figura dedita alla gestione dei rischi all'interno delle aziende intervistate, diviene fondamentale per capire all'istante la maggiore o minore importanza riservata al tema oggetto d'indagine. Dal campione dell'indagine emerge un dato sicuramente positivo, dal momento che la maggioranza dei rispondenti si qualifica come "Responsabile Area Crediti" (46%), affermando quindi l'attenzione posta sulla gestione di tale elemento nella conduzione dell'azienda. A seguire vi è una percentuale elevata di soggetti qualificati come "Responsabile Amministrativo-Finanziario" (41%)⁴ e percentuali molto esigue di coloro che dichiarano di essere "Responsabile Commerciale" (6%), "Direttore Generale" (2%) o "Amministratore Delegato" (1%), oppure di chi indica "Altro"⁵ come risposta (Figura 4).

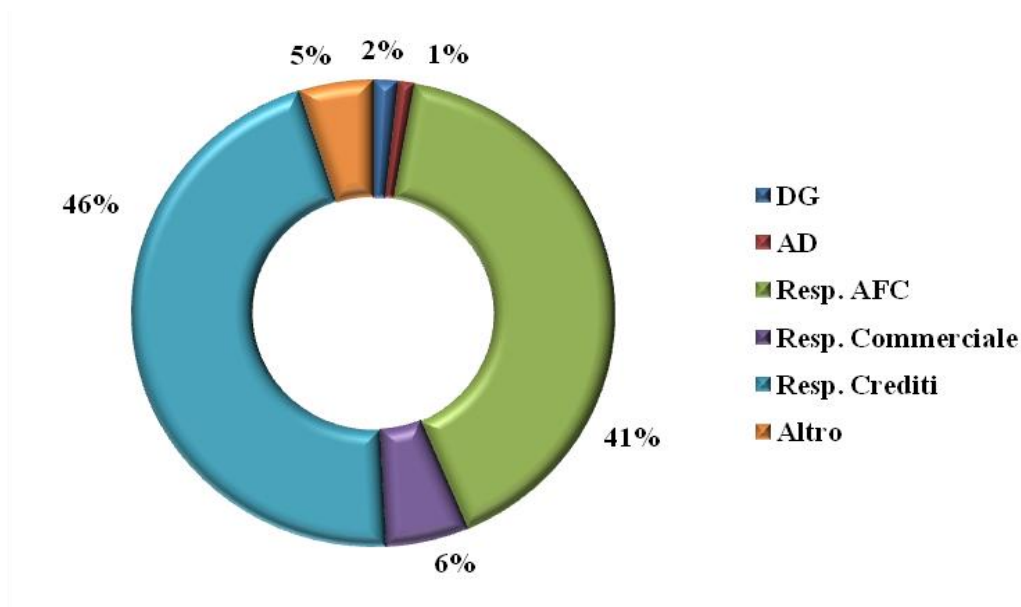
Figura 3 - Il settore merceologico di appartenenza delle aziende intervistate



⁴ Da sottolineare che l'analisi del campione suddivisa per PMI e GI ci ha permesso di individuare come la presenza di una figura dedicata alla gestione dei rischi sia maggiore all'interno delle imprese di più grandi dimensioni, mentre per le PMI si riscontra una più elevata percentuale di soggetti responsabili dell'area amministrativo-finanziaria. Infatti, sul totale delle risposte ottenute per il "Responsabile Area Crediti" (46%) il 28% proviene da imprese di grandi dimensioni e solo il 18% da piccole e medie imprese. Invece, sono le PMI ad ottenere una percentuale maggiore (il 26%) nel caso in cui la figura che ha compilato il questionario si dichiara essere "Responsabile Amministrativo-Finanziario".

⁵ Tra coloro che hanno indicato "Altro" come risposta alla domanda inerente la posizione del soggetto dedito alla compilazione del questionario, le specificazioni sono state abbastanza eterogenee. In particolare, le precisazioni fornite sono state: "Responsabile Area Tesoreria"; "Responsabile Vendite"; "Responsabile Acquisti"; "Compliance Manager"; "Responsabile Media".

Figura 4 - Le figure aziendali dedicate alla compilazione del questionario



Il quadro identificativo delle aziende intervistate, emerso dall'esame delle caratteristiche del campione oggetto d'indagine, si pone come elemento indispensabile ai fini di una migliore comprensione dei risultati ottenuti dalla ricerca in oggetto. Sicuramente, queste prime informazioni fanno presumere un'effettiva accortezza da parte di tutte le aziende italiane, indipendentemente dalle dimensioni, alla gestione del rischio di credito che, nella maggior parte dei casi, viene messa in pratica da figure professionali dedicate. Nelle sezioni che seguono tali iniziali impressioni vengono indagate più a fondo così da pervenire ad una generale rappresentazione delle procedure, dei modelli e dei sistemi di gestione del rischio di insolvenza effettivamente implementati dalle aziende operanti nel contesto socio-economico nazionale.

3. La gestione del "Rischio Credito" nelle aziende italiane: i risultati della ricerca

Nell'attuale contesto socio-economico, caratterizzato da rapidi e continui sviluppi ed investito da un'imponente crisi finanziaria, è stata posta fortissima attenzione sul concetto di rischio aziendale e sull'intero processo dedito alla sua gestione. Il corretto governo dei rischi, cioè delle opportunità potenziali e, soprattutto, dei possibili effetti avversi che possono derivare dalla gestione aziendale, si pone infatti come variabile strategica nella conduzione di ogni entità economica.

Ferma la consapevolezza che un efficace ed efficiente governo aziendale non possa prescindere dalla puntuale identificazione, valutazione e monitoraggio di tutti gli eventi rischiosi che gravitano nell'orbita dell'azienda, la ricerca in oggetto si è concentrata su un particolare ambito d'interesse. L'analisi, infatti, si è focalizzata sulle modalità di gestione di una specifica categoria di rischio, vale a dire il rischio di credito, dato il forte interesse assunto da quest'ultimo in virtù dei recenti accadimenti economico-finanziari.

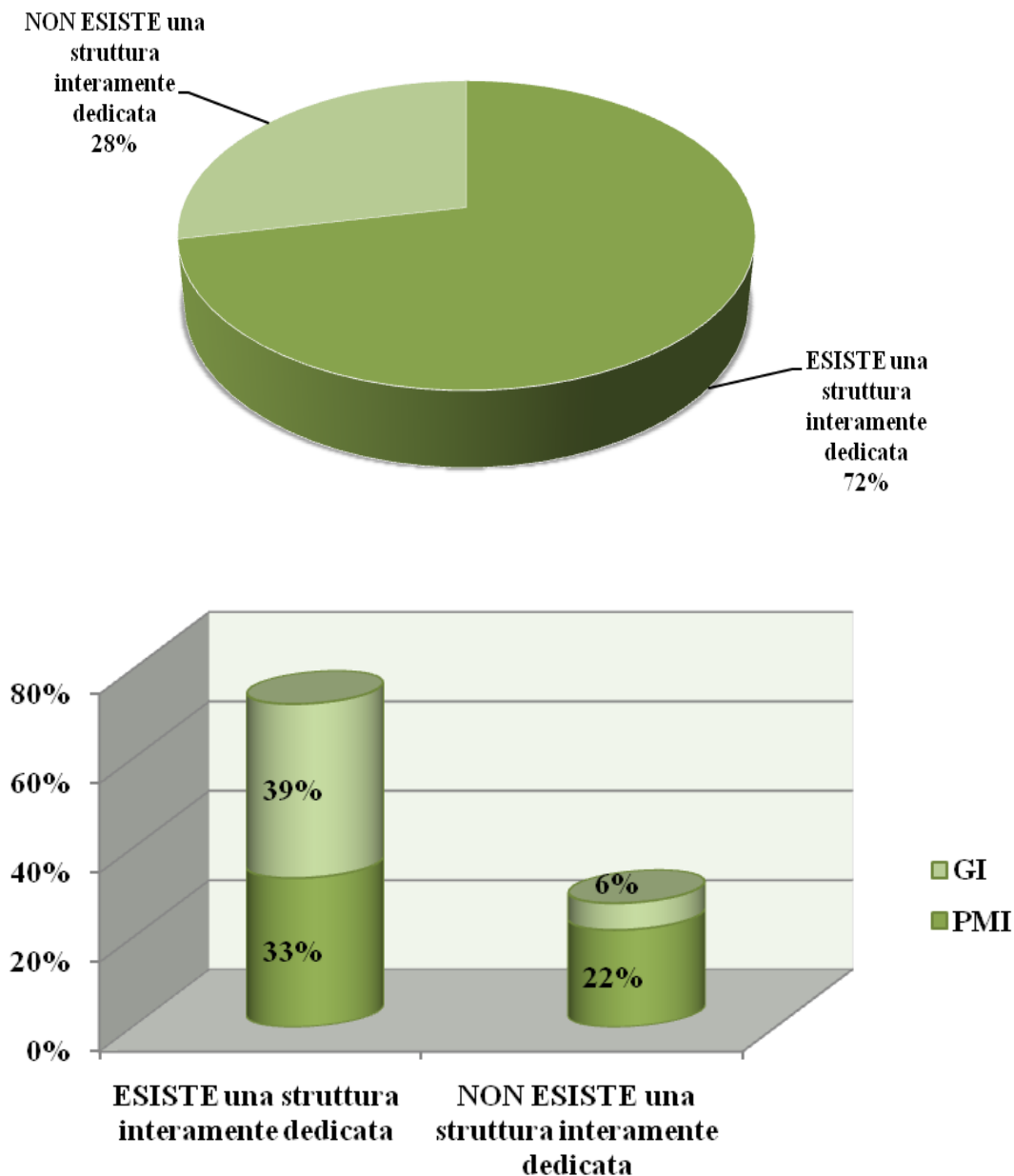
Il rischio di credito rappresenta l'eventualità di una variazione inattesa del merito creditizio di una delle parti di un contratto, la quale genera una variazione inattesa del valore della controparte creditizia. Con tale definizione non si contempla il solo caso estremo in cui la controparte debitrice si rende insolvente, ma anche una qualsiasi perdita di valore o deterioramento del merito creditizio di quest'ultima⁶. Da sottolineare, inoltre, che una delle principali componenti del rischio di credito è la presenza di un'elevata quantità di incertezza, data dal fatto che la variazione della posizione creditizia risulti del tutto inattesa. Perciò, la gestione di tale classe di rischio, unitamente alla ricerca di strumenti e tecniche per mitigarne l'esposizione, assume un ruolo centrale nel processo di governo aziendale. Il rischio di credito dei debitori, infatti, convive costantemente con ogni imprenditore ed è strettamente legato allo svolgimento dell'intera attività aziendale, comportando la necessaria realizzazione di procedure atte alla sua tutela, oltre che l'utilizzo di strumenti e soluzioni per una sua valida gestione.

Data la centralità di tale categoria di rischio, il progetto di ricerca in esame si è posto l'obiettivo di indagare come le aziende italiane si sono organizzate e strutturate al fine di gestirlo. In prima battuta l'indagine si è soffermata nel verificare la presenza o meno di un'effettiva e formalizzata gestione del rischio di credito al loro interno. Rispetto a tale punto i risultati ottenuti dall'analisi campionaria risultano positivi, evidenziando una buona presenza in azienda di processi dedicati esclusivamente alla predetta attività. Il 72% del campione, infatti, afferma che in azienda è presente una struttura interamente dedicata alla gestione del credito commerciale, dato che risulta ancora più confortante se si considera che di tali aziende ben il 33% sono PMI, discostandosi di pochissimo rispetto alla percentuale delle imprese di più grandi dimensioni (39%) (Figura 5).

Ciò sembra confermare come la gestione del rischio di credito sia una problematica affrontata non solo dalle aziende più grandi che, date le loro più complesse organizzazioni, necessitano di dotarsi di strutture specificatamente dedicate a tale funzione, ma anche da imprese di piccole o medie dimensioni. Quest'ultime, quindi, riconoscono vitale importanza alla gestione di tale rischio e sono consapevoli che l'improvvisato o il mancato governo dello stesso può generare, per loro, effetti negativi fatali.

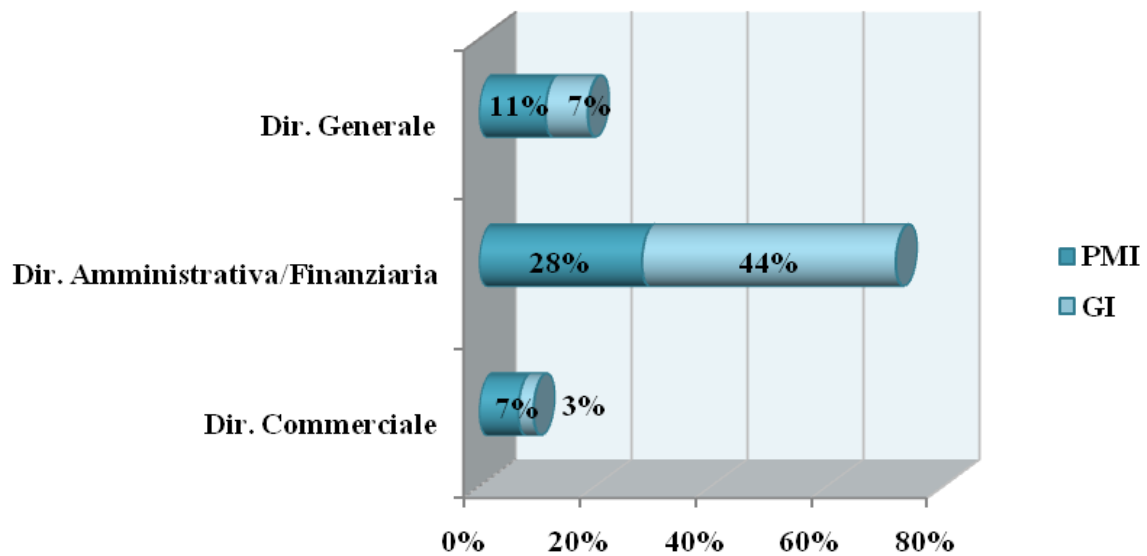
⁶ Da ciò si evince l'esistenza di diverse accezioni di rischio di credito, le quali distinguono l'eventualità in cui la perdita di valore creditizia si manifesti solo in seguito all'insolvenza del debitore (*default risk*), dal caso in cui la variazione del valore dell'esposizione derivi dal deterioramento del merito creditizio della controparte (*credit spread risk*). Non sempre in letteratura la definizione di rischio di credito contempla entrambe le situazioni appena sottolineate, si pensi ad esempio a quella data da Ammann (2001): "Credit risk can be defined as the possibility that a contractual counterparty does not meet its obligation stated in the contract, thereby causing the creditor a financial loss", dove l'autore si riferisce al rischio di credito come alla sola situazione in cui la controparte debitrice risulti insolvente. Mentre, Bielecki e Rutkowski (2001) definiscono il rischio di credito come segue: "Formally, by credit event we mean any random event whose occurrence affects the ability of the counterparty in a financial contract to fulfill a contractual commitment to meet his or her obligations stated in the contract. The default event is of course a credit event; other examples of credit events include, e.g., changes in credit quality of a corporate bond", considerando entrambe le accezioni predette.

Figura 5 - La funzione di gestione del rischio credito nelle aziende italiane



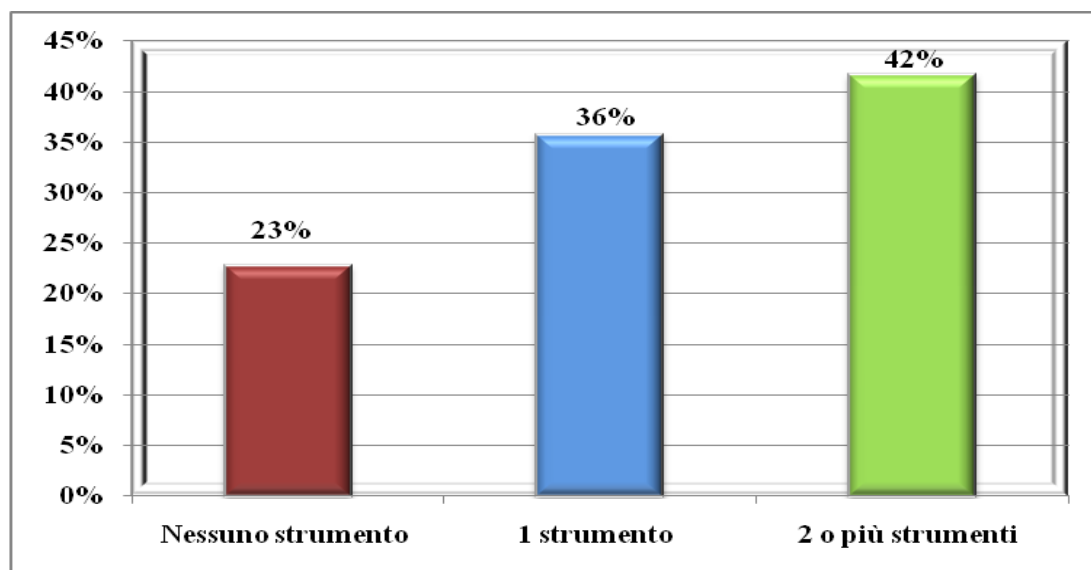
Da sottolineare, che nei casi in cui è presente una struttura interamente dedicata alla gestione del credito commerciale la stessa è, in maggioranza (72%), alle dipendenze dalla "Direzione Amministrativo-Finanziaria", la quale risulta la funzione più logicamente collegata a tale tipologia di rischio. A seguire, il 18% di aziende (in maggioranza PMI) ne dichiara la dipendenza dalla "Direzione Generale" e il 10% dalla "Direzione Commerciale" (Figura 6).

Figura 6 - La struttura a capo della gestione del credito commerciale



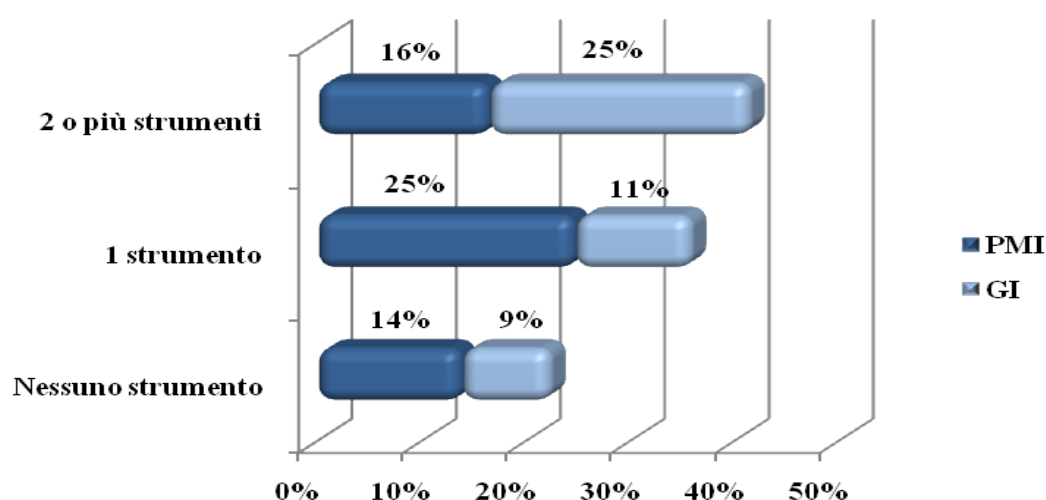
In più, la ricerca oltre ad evidenziare il largo interesse posto dalle aziende italiane nella gestione del rischio di credito, al fine di tutelare la propria stabilità monetaria, ha messo in risalto anche una forte propensione alla prevenzione dello stesso. Infatti, ben oltre la metà del campione dichiara di essersi dotato di uno o più strumenti per la salvaguardia dei crediti commerciali. Nello specifico, sono il 42% quelle aziende dotate di due o più strumenti di prevenzione ed il 36% coloro che ne utilizzano uno soltanto, con una percentuale residua del 23% di chi afferma di non utilizzare alcun meccanismo cautelare del rischio in oggetto (Figura 7).

Figura 7 - L'utilizzo di strumenti di prevenzione del rischio credito nelle aziende intervistate



Dai risultati emersi rispetto a quest'ultimo aspetto si denota che sono soprattutto le grandi imprese ad essersi dotate di più di uno strumento dedito allo scopo predetto, mentre le PMI dichiarano, nella maggior parte dei casi, l'utilizzo di un solo meccanismo preventivo (Figura 8). Questo dato è sicuramente in linea con la realtà operativa dei due diversi gruppi di aziende analizzati. Se le aziende di più grandi dimensioni operano in contesti eterogenei e con soggetti molto diversificati necessitando, perciò, di differenti strumenti volti alla tutela di tutte le possibili circostanze rischiose, le piccole e medie imprese si interfacciano con un numero di clienti sicuramente minore ed operano in condizioni meno complesse risultando sufficiente la predisposizione di un solo processo cautelativo.

Figura 8 - L'utilizzo di strumenti di prevenzione del rischio nelle PMI e nelle GI



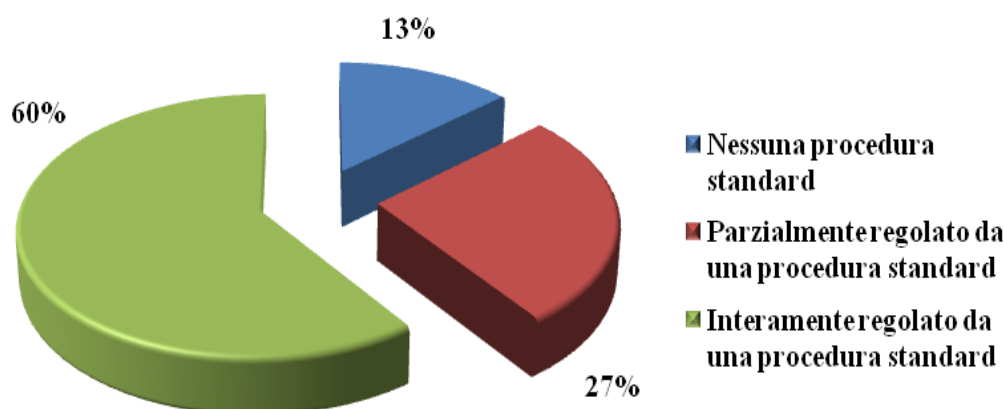
Una volta indagata l'esistenza in azienda sia di meccanismi di prevenzione del rischio di credito, sia di una funzione specificatamente indirizzata al governo dello stesso, l'indagine si è posta l'obiettivo di verificare come effettivamente tale attività viene resa operativa. A tale proposito, il questionario predisposto richiedeva di fornire informazioni circa gli strumenti, le tecniche e i processi implementati al fine di mitigare l'esposizione dell'azienda alla classe di rischio esaminata.

Nello specifico, l'indagine si è concentrata sui seguenti aspetti: la presenza di procedure standard per l'analisi e la gestione della clientela (modelli di credit scoring; attribuzioni di classi di rischio e limiti di credito; analisi di anzianità dei crediti; procedure di sollecito); la gestione degli ordini (termini di pagamento; verifica del limite di fido; blocco dell'ordine); la presenza di Sistemi Informativi capaci di produrre informazioni utili per il management; e infine, la collaborazione con altre fondamentali funzioni aziendali (Tesoreria e Marketing & Vendite). Nei paragrafi che seguono verranno illustrati i risultati emersi dall'analisi dei dati raccolti rispetto ad ogni punto sottolineato, al fine di giungere ad una completa reportistica dell'analisi questionaria realizzata e poter pervenire ad un quadro generale corretto e significativo della gestione del rischio di credito nel panorama aziendale italiano.

3.1 La gestione della clientela all'interno delle aziende italiane

Nel corretto governo del credito commerciale assume fondamentale importanza il controllo economico della clientela. Saper analizzare e monitorare la situazione di economicità dei propri clienti si pone come elemento essenziale nella gestione del rischio di credito per una qualunque azienda. Tramite tale attività, infatti, diviene possibile prevenire le singole esposizioni di rischio e, quindi, tentare di ridurre l'entità delle perdite che potrebbero scaturire da ognuna di esse.

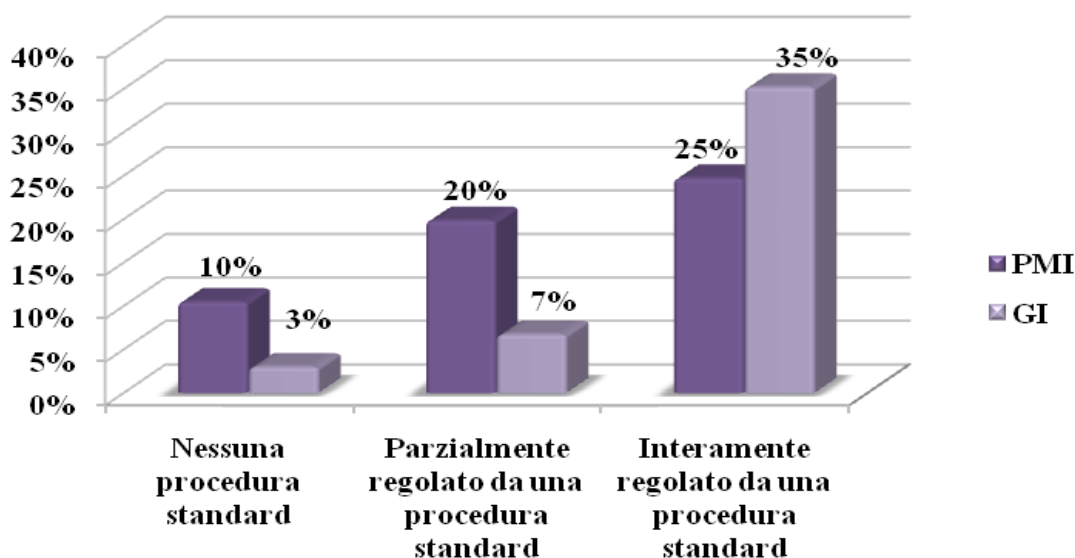
Figura 9 - Il processo di gestione della clientela nelle aziende intervistate



Proprio in virtù dell'importanza assunta dal processo di gestione della clientela, con lo scopo di tutelarsi dal rischio di credito, il progetto di ricerca è andato ad analizzare come e se effettivamente lo stesso viene implementato all'interno del campione indagato. Da una prima analisi delle risposte ottenute sembra emergere una concreta attività di organizzazione, pianificazione e monitoraggio della condizione finanziaria della clientela da parte delle aziende intervistate. Il 59% di quest'ultime, infatti, afferma che il processo di gestione e monitoraggio del credito in azienda è interamente regolato da una procedura standard finalizzata alla prevenzione dei rischi finanziari e alla minimizzazione delle perdite su crediti, mentre solo il 14% delle stesse ne dichiara l'assenza (Figura 9).

L'analisi disaggregata del campione evidenzia, poi, come siano soprattutto le aziende di più grandi dimensioni ad aver implementato un processo strutturato di pianificazione e controllo dell'economicità delle diverse tipologie di clienti. Il 35% di tali aziende, infatti, dichiara che la gestione della clientela è interamente regolata da procedure standard, contro il 7% di GI che ne dichiara una gestione parziale e solamente il 3% che ne afferma l'inesistenza. I dati relativi alle PMI, invece, denotano la minore presenza di processi strutturati, ma sono comunque positivi. Infatti, se il 10% delle aziende di piccole o medie dimensioni non adotta alcuna soluzione per la gestione del credito commerciale, sono il 20% quelle aziende dove tale attività è parzialmente regolata da una procedura standard e ben il 25% quelle dove l'intero processo è formalmente organizzato (Figura 10).

Figura 10 - Il processo di gestione della clientela: PMI e GI a confronto



Ulteriormente, al fine di indagare sempre più nello specifico l'effettiva implementazione di processi strutturati di gestione della clientela, si è andati ad analizzare le effettive soluzioni adottate in tal senso. In particolare, un aspetto sul quale si è concentrata la ricerca è stato quello dell'utilizzo di modelli di *credit scoring*⁷ per la valutazione della solvibilità dei clienti. Tramite l'utilizzo di tale metodo statistico è possibile giungere alla stima del rischio creditizio della clientela e poter, così, impostare la linea di credito da utilizzare nei confronti di ogni singolo soggetto.

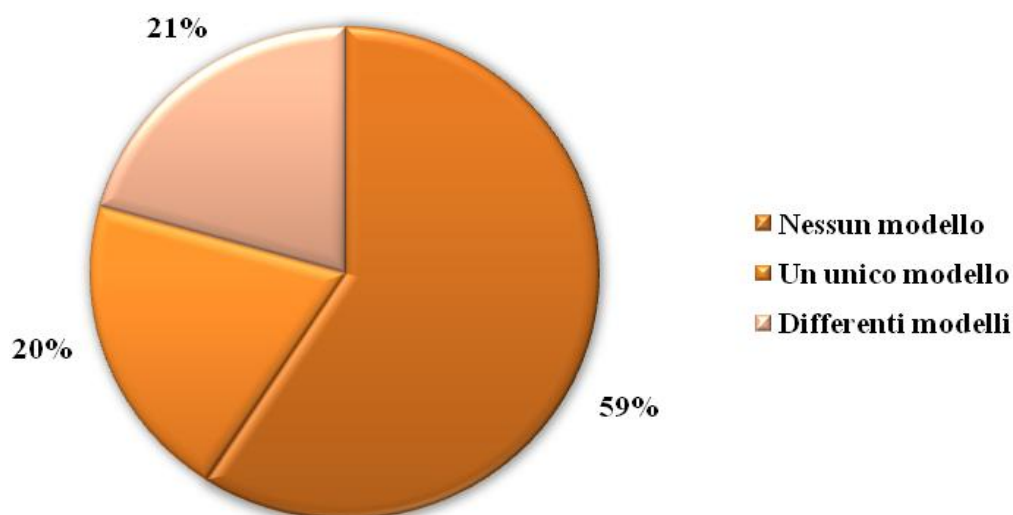
I risultati emersi dall'indagine, però, denotano un basso utilizzo di tale strumento, sia da parte delle piccole e medie imprese sia di quelle di più grandi dimensioni. Infatti, come si può vedere in Figura 11, la maggior parte delle aziende afferma che non vengono utilizzati modelli di *credit scoring* (59%), con numerosità di risposta analoga, invece, per quanto riguarda coloro che dichiarano di avvalersi di un unico modello di *credit scoring*, tramite cui periodicamente viene valutato il rischio di insolvenza dei clienti, o di differenti modelli a seconda dei diversi segmenti di clientela⁸. Da sottolineare che, per quest'ultimo caso, ovvero l'utilizzo di più modelli di *credit scoring* e quindi l'implementazione di un processo di gestione della clientela altamente strutturato, ben la metà dei rispondenti appartiene alla categoria di PMI. Dato che sottolinea nuovamente

⁷ Il *credit scoring* è un metodo statistico di valutazione del rischio creditizio della clientela. Esso si basa su sistemi automatizzati che prevedono l'applicazione di metodi o modelli statistici per valutare il rischio creditizio, e i cui risultati sono espressi in forma di giudizi sintetici, indicatori numerici o punteggi, associati all'interessato, diretti a fornire una rappresentazione, in termini predittivi o probabilistici, del suo profilo di rischio, affidabilità o puntualità nei pagamenti. Tale metodo è un sistema automatizzato solitamente adottato dalle banche e dagli intermediari finanziari per valutare le richieste di finanziamento della clientela (in genere per la concessione del credito al consumo) (Banca d'Italia: http://www.bancaditalia.it/servizi_pubbl/conoscere/vocabolario/C/credit_scor.txt).

⁸ L'analisi dei dati suddivisa per PMI e GI mostra percentuali molto simili per entrambe le categorie dimensionali. Infatti, l'utilizzo di un unico modello di *credit scoring* avviene in entrambi i gruppi nel 10% dei casi, mentre la presenza di differenti modelli si è riscontrata nell'11% dei casi per le GI e nel 10% per le PMI. Percentuali un po' più differenziate si riscontrano nell'assenza di un modello di *credit scoring*, dove sono le PMI a rispondere in maggior numero con una percentuale del 35%, mentre il restante 24% sono grandi imprese.

l'attenzione posta dalle imprese di più piccole dimensioni sull'ambito d'interesse esaminato e, soprattutto, la loro attiva razionalizzazione dello stesso.

Figura 11 - L'utilizzo di modelli di *credit scoring* nelle aziende intervistate



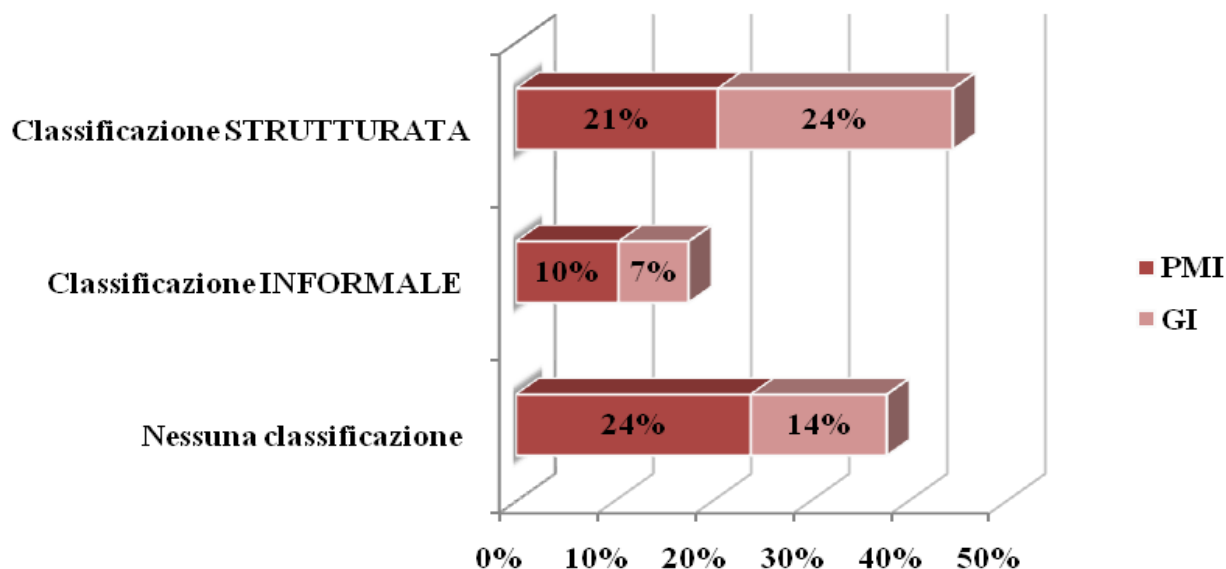
Il non elevato utilizzo di modelli statistici per la gestione della clientela emerso dall'analisi, se in prima battuta può far pensare ad una limitata razionalizzazione del processo di gestione dei crediti commerciali, letto alla luce dei risultati emersi circa altre soluzioni adottate dalle aziende intervistate assume un aspetto meno negativo. Infatti, le aziende italiane si mostrano attive nella messa in essere di procedure indirizzate a ridurre la propria esposizione rispetto alla clientela di riferimento, come ad esempio un'attenta classificazione del rischio o l'attribuzione di un limite di credito ai diversi clienti. Quindi, la ridotta implementazione di modelli di *credit scoring* nelle aziende intervistate deve essere fatta risalire a motivazioni diverse, quali: da un lato, la maggiore diffusione di tali strumenti all'interno degli istituti finanziari (aziende non ricomprese nel campione di riferimento) e, dall'altro, le resistenze che modelli statistici complessi possono riscontrare all'interno delle aziende, soprattutto in quelle di minori dimensioni, sia per il costo economico-finanziario che comporterebbe la loro introduzione, sia per la mancanza di risorse aventi le competenze necessarie per il loro proficuo utilizzo, sia per l'inutile irrigidimento che potrebbero portare all'intera struttura.

Invece, come accennato, positivi sono i risultati circa l'implementazione di altri strumenti volti alla gestione della clientela. Delle aziende intervistate sono il 62% ad affermare la presenza di una classificazione del rischio per ogni diverso cliente. Tale percentuale si suddivide, poi, tra coloro dove tale classificazione avviene in maniera informale (17%) e quelle aziende dove la classe di rischio viene attribuita e tenuta aggiornata per ogni cliente sulla base di meccanismi strutturati, divenendo inoltre discriminante delle condizioni commerciali applicate (45%). Da non tralasciare, però, che nel 38% dei casi non viene effettuata nessuna classificazione del rischio per alcun cliente, ai quali vengono quindi applicate le stesse condizioni commerciali.

Tali dati mostrano sicuramente un atteggiamento costruttivo, della maggioranza delle aziende, verso l'individuazione di adeguate soluzioni atte a salvaguardare la propria salute

finanziaria tutelandosi da controparti rischiose, ma allo stesso tempo sottolinea la presenza di una notevole porzione di entità ancora inattive in tal senso. In più, e ancora una volta, da evidenziare la forte presenza delle PMI, le quali adottano procedure di classificazione del rischio (strutturata o informale) nella stessa misura delle aziende più grandi (Figura 12).

Figura 12 - La presenza di procedure di classificazione del rischio nelle aziende intervistate



Ulteriormente, un'importante azione da porre in essere, al fine di assicurare l'azienda dal rischio di credito è identificabile nell'attribuzione di un limite di credito (fido) ad ogni cliente, sulla base della rischiosità dello stesso. Tale operazione si pone come un tassello fondamentale nel percorso di tutela dell'equilibrio economico-finanziario di ogni organizzazione. Rispetto a tale punto, il progetto di ricerca ha messo in risalto l'attenzione posta dalle aziende italiane nei confronti di questa attività. La maggior parte di queste, il 45%, dichiara la presenza di un'assegnazione automatica del limite di credito per ogni cliente, seguite con il 33% da coloro che dichiarano che tale attribuzione avviene solo nelle circostanze ritenute più a rischio. Il restante 22%, invece, sono quelle organizzazioni dove non esiste nessun affidamento su nessun cliente⁹ (Figura 13).

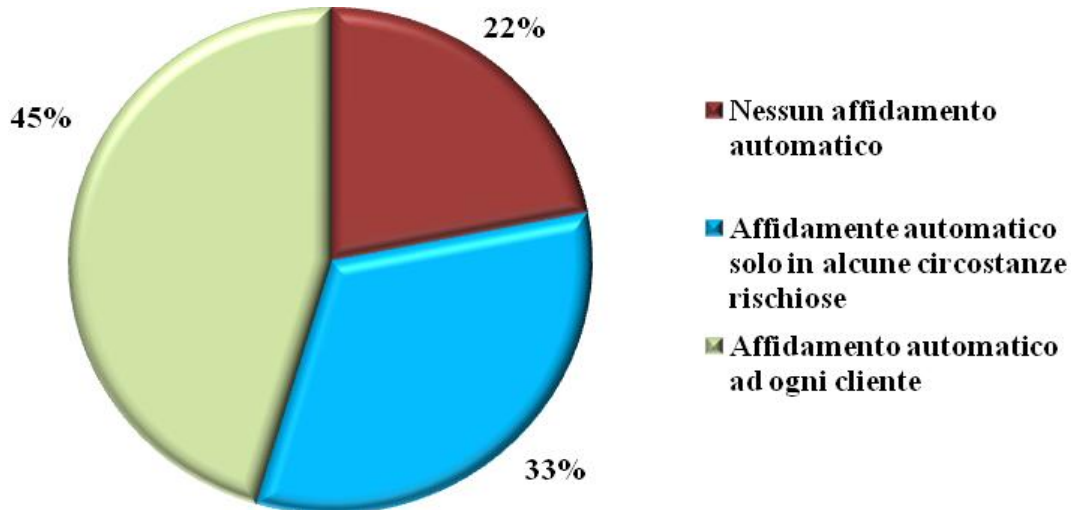
Infine, un'efficace gestione della clientela, soprattutto nella fase di controllo e monitoraggio della stessa, non può prescindere da meccanismi di analisi dell'anzianità dei crediti scaduti (*ageing*¹⁰). Per ciascun cliente, infatti, diviene fondamentale procedere periodicamente alla verifica dell'importo e della scadenza del credito così da evitare di trovarsi ad affrontare un grado di rischio inaccettabile e dannoso per l'azienda. In riferimento a tale ambito d'indagine gli esiti dell'analisi fanno emergere

⁹ Da precisare che l'analisi disaggregata del campione per PMI e GI mostra nuovamente come molte imprese di minori dimensioni utilizzino anche tale strumento di prevenzione del rischio di credito. Sono, infatti, il 22% sul totale le PMI che hanno al loro interno una procedura di affidamento automatico del limite di credito ad ogni cliente, contro il 23% delle GI. Mentre nel caso dell'assegnazione del limite di credito solo ai clienti più rischiosi le PMI che hanno fornito tale risposta sono il 19%, percentuale superiore rispetto a quelle delle imprese di più grandi dimensioni, la quale ammonta al 14%.

¹⁰ L'*ageing* del credito si riferisce ad una nota prassi nel mondo aziendale, ovvero l'analisi per scadenze dei crediti commerciale (cosiddetta *age analysis*), che conduce alla classificazione dei crediti in categorie differenti, costituite in base alle scadenze, generalmente suddivise per periodo mensile.

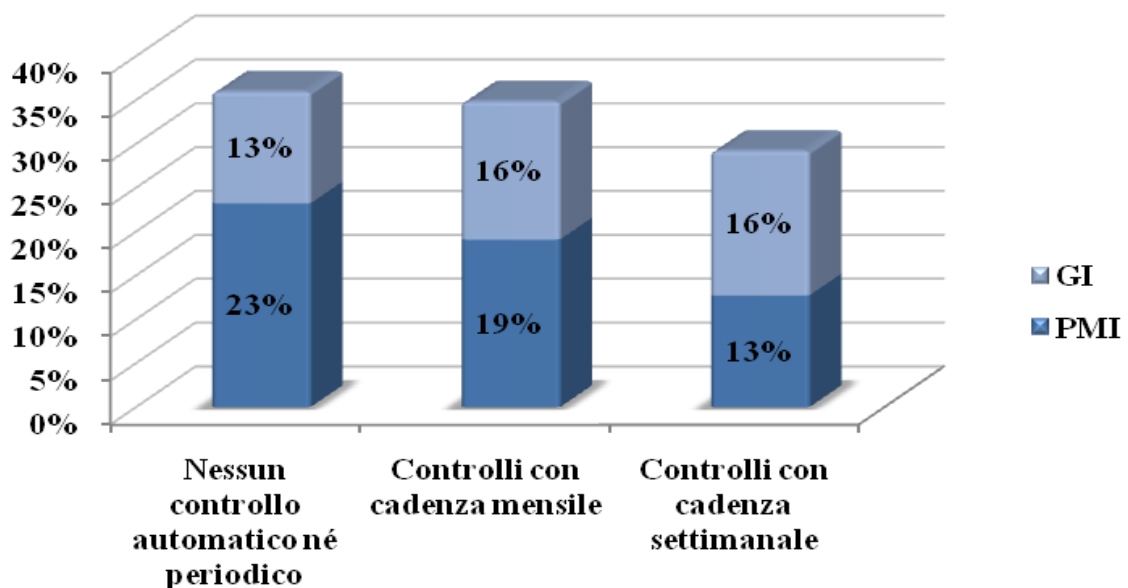
una situazione abbastanza confortante, dal momento che la maggioranza delle aziende dichiarano di prevedere controlli sui crediti scaduti.

Figura 13 - L'attribuzione del limite di fido nelle aziende italiane



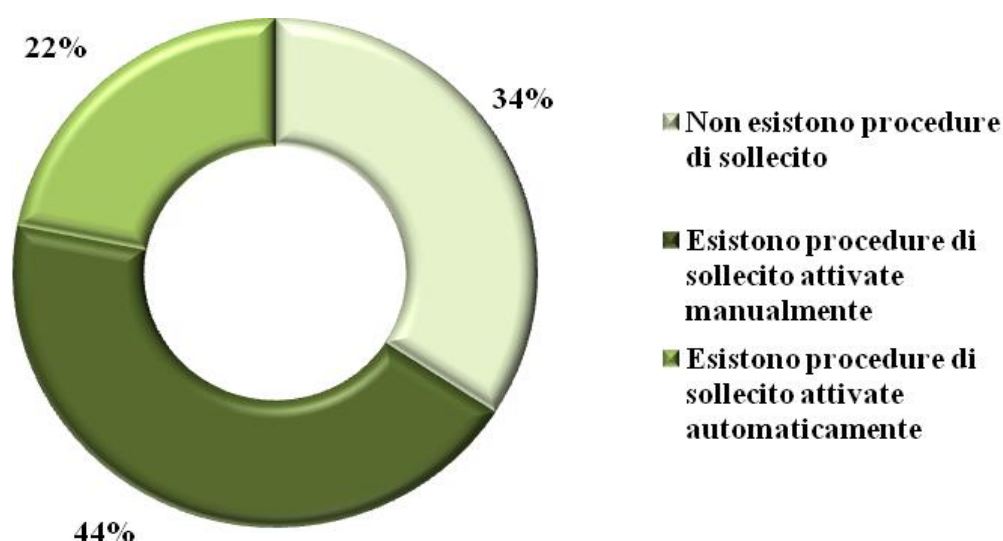
Infatti, il 64% del campione afferma di effettuare l'*ageing* del credito, con cadenza mensile nel 35% dei casi e con cadenza settimanale nel restante 29% (percentuali distribuite equamente tra PMI e GI) (Figura 14). Sono invece il 36% quelle aziende dove tali controlli non sono realizzati, dato che si mostra in linea con i risultati precedentemente presentati, che hanno sempre evidenziato una percentuale simile di aziende dichiaranti il non utilizzo di procedure o strumenti di gestione del credito commerciale.

Figura 14 - L'utilizzo di procedure di *ageing* del credito nelle aziende intervistate



Strettamente collegate all'analisi di anzianità dei crediti scaduti, nella gestione del credito commerciale, vi sono indubbiamente le procedure di recupero degli stessi. Queste ultime, indirizzate all'ottenimento totale o parziale del credito risultante insoluto, si pongono come strumenti atti alla riduzione della perdita subita dall'azienda. All'interno del campione indagato tali prassi sembrano essere abbastanza presenti. Sono, infatti, il 66% quelle organizzazioni che affermano l'esistenza, al loro interno, di procedure standard di sollecito, le quali vengono attivate manualmente nel 44% dei casi ed automaticamente nel restante 22%, come illustrato in Figura 15.

Figura 15 - L'utilizzo di procedure di sollecito nelle aziende intervistate



Dall'analisi dei risultati finora presentata sembra emergere la presenza di un'attiva e concreta attività di gestione dei crediti commerciali in riferimento alla clientela. Nella maggior parte dei casi, infatti, le aziende intervistate hanno sempre asserito l'implementazione di procedure, strumenti o soluzioni, più o meno strutturate, indirizzate alla gestione ed al monitoraggio della solvibilità dei propri clienti e quindi alla salvaguardia dell'esposizione rischiosa dell'azienda stessa. Tali dati, nonostante la presenza di una significativa porzione di aziende non attive in tale direzione, risultano nel complesso positivi, mostrando atteggiamenti proattivi nella gestione della clientela da parte della maggioranza delle intervistate. Questi evidenziano, pertanto, una particolare attenzione verso la ricerca di quell'equilibrio economico e finanziario di lungo periodo che si pone come condizione essenziale per la sopravvivenza di ogni organismo economico.

3.2 La gestione degli ordini: i risultati emersi

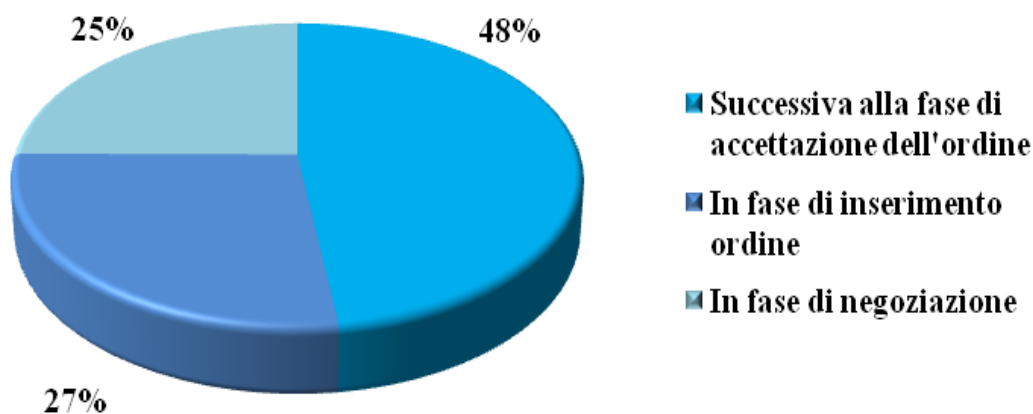
Un momento fondamentale nel processo di gestione del rischio di credito è sicuramente quello della gestione degli ordini. Al fine di prevenire potenziali rischi finanziari e minimizzare le eventuali perdite su crediti che l'azienda potrebbe subire, i momenti dell'accettazione dell'ordine, della determinazione delle condizioni commerciali, oltre che del successivo monitoraggio dello stesso assumono rilevanza strategica. In tale momento, infatti, l'azienda può attuare meccanismi

preventivi rendendo minima la sua esposizione rischiosa ed evitando il formarsi di circostanze sfavorevoli.

A tal proposito, se precedentemente è stato sottolineato l'elevato utilizzo di strumenti di prevenzione del rischio di credito nelle aziende intervistate, sia di grandi che di medie o piccole dimensioni, adesso, ci preme comprendere come le stesse in concreto si adoperano al fine di tutelarsi da clienti insolventi o da elevati tassi di rischio. In particolare, il progetto di ricerca, con riferimento alla gestione degli ordini, si è preoccupato di indagare circa i seguenti aspetti: la verifica del limite di fido per i diversi clienti; la determinazione delle modalità di pagamento ammissibili; la presenza di meccanismi di blocco degli ordini in caso di sconfinamento del fido concesso.

In riferimento al primo punto, ovvero la verifica del limite di fido, gli esiti dell'indagine non risultano essere molto positivi, data l'elevata percentuale di aziende (48%) dove tale controllo avviene solo successivamente alla fase di accettazione dell'ordine, perdendo in tal modo la sua valenza cautelativa. In più, ciò che sorprende è che di tali aziende quasi la metà (il 21%) sono GI, quando dai precedenti dati sembrava presumersi all'interno di queste un processo di prevenzione e successiva gestione del rischio di credito ben strutturato in tutti i suoi aspetti. Da evidenziare, però, che la numerosità di aziende che effettuano il controllo in esame in tempo utile non è da considerarsi esigua, risultando anzi la maggioranza del campione. Infatti, il 27% delle intervistate implementa tale verifica in fase di inserimento dell'ordine ed il 25%, addirittura, in fase di negoziazione, assegnandogli così un alto valore precauzionale (Figura 16).

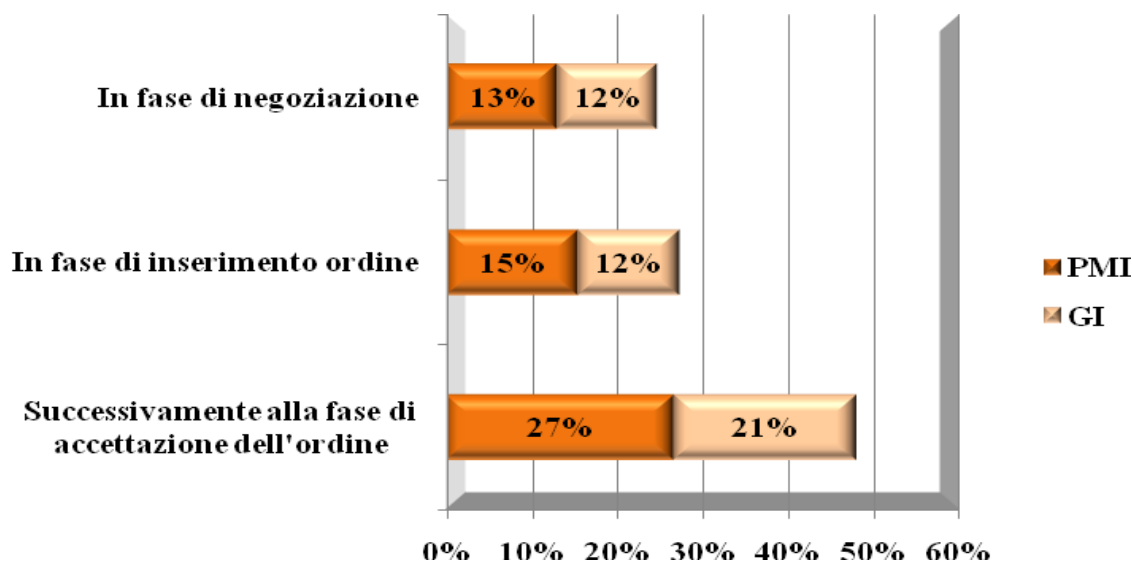
Figura 16 - La verifica del limite di fido nelle aziende intervistate



Ciò che, invece, risulta essere positivo è il dato relativo alle PMI. Tali aziende, infatti, rispetto all'attività in esame sembrano risultare più operative rispetto a quelle di maggiori dimensioni, registrando percentuali maggiori (anche se non di molto) sia per quanto riguarda la verifica del limite di fido in sede di negoziazione dell'ordine, che in fase di accettazione di

quest'ultimo. Da dire, però, che nonostante sia elevata la percentuale di GI che effettuano tale controllo in modo inefficace, come anticipato precedentemente, sono comunque di più le piccole e medie imprese che lo implementano improduttivamente (Figura 17).

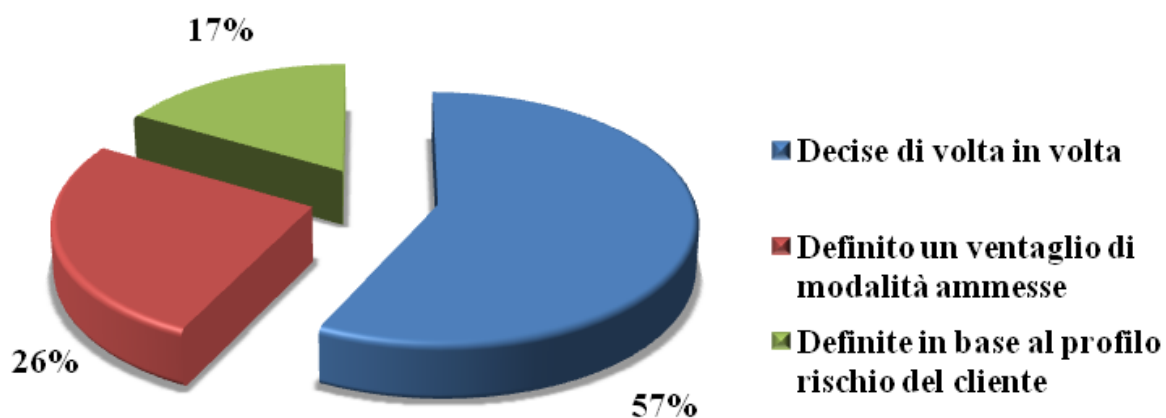
Figura 17 - La verifica del limite di fido: PMI e GI a confronto



Sempre in fase di accettazione degli ordini, come attività di tutela dei crediti commerciali, è fondamentale determinare i termini di pagamento ammissibili a seconda del profilo di rischiosità del cliente in oggetto e delle caratteristiche funzionali dell'azienda stessa. In tal modo sarà possibile prevenire eventuali situazioni di criticità ed evitare di dover affrontare rischi considerati intollerabili, senza minacciare così l'equilibrio economico-finanziario dell'organizzazione. Le aziende intervistate, però, non sembrano adoperarsi efficacemente in tal senso, considerato che oltre la metà del campione (57%) afferma che i termini di pagamento vengono determinati di volta in volta dall'ufficio commerciale in sede di negoziazione o accettazione dell'ordine, ma senza aver ben definito un ventaglio di modalità ammissibili, né considerando il profilo di rischio del cliente. A seguire, il 26% delle aziende intervistate dichiara di aver definito una serie di possibilità accettabili per il pagamento degli ordini e solo il 17% asserisce che è l'area crediti a definire i termini di pagamento sulla base della solvibilità del soggetto interessato (Figura 18). Tali risultati evidenziano, quindi, una limitata attenzione da parte delle aziende italiane verso tale ambito di interesse. Queste sembrano, nel maggiore dei casi, non riconoscere importanza strategica ad una corretta determinazione delle modalità di pagamento degli ordini che, invece, diviene essenziale nel mantenere stabile il bilanciamento tra le dinamiche economiche e finanziarie della gestione.

Infine, come ultimo tema d'indagine in riferimento alla gestione degli ordini, il progetto di ricerca ha voluto analizzare l'esistenza, nelle aziende intervistate, di automatismi di blocco degli ordini in caso di sconfinamento del limite di credito concesso. Tale attività risulta necessaria al fine

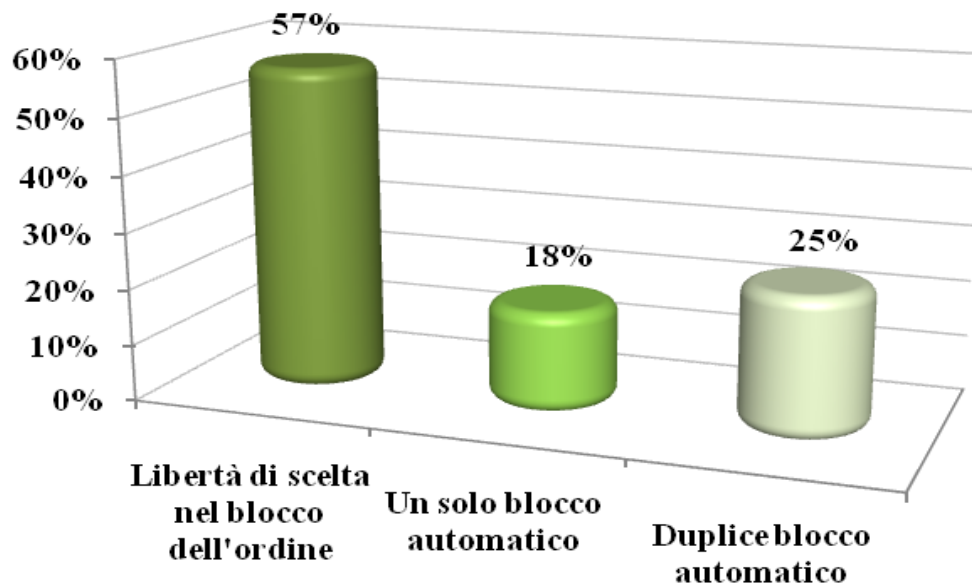
Figura 18 - La determinazione delle modalità di pagamento degli ordini nelle aziende intervistate



di evitare all'organizzazione il sostenimento di un livello di rischio inaccettabile e quindi potenzialmente dannoso. I risultati emersi dall'analisi dei dati mostrano, anche rispetto a tale argomento, una bassa operatività delle aziende componenti il campione. Queste, infatti, nel 57% dei casi dichiarano che è l'area commerciale ad avere libertà nel decidere il blocco dell'ordine in caso di sconfinamento del fido da parte del cliente in oggetto. Modalità esecutiva, quest'ultima, sicuramente inefficace nell'assicurare l'azienda da esposizioni rischiose indesiderate. Sono, invece il 25% quelle aziende dove tale meccanismo è altamente strutturato prevedendo addirittura un duplice blocco automatico dell'ordine, sia in caso di sconfinamento del limite di credito, sia se lo scaduto del cliente supera un determinato numero di giorni. Infine, nel 18% dei casi si prevede un solo blocco automatico quando l'ordine eccede il fido accordato¹¹ (Figura 19).

¹¹ In riferimento all'analisi dei dati suddivisa per PMI e GI si evidenzia che la presenza di processi altamente automatizzati, ovvero che prevedono il duplice blocco degli ordini, si registra soprattutto all'interno delle grandi aziende con una percentuale sul totale del 16%, contro il 9% delle piccole e medie imprese. Quest'ultime, invece, si mostrano poco attive in tal senso, dato che ben il 37% del totale di coloro che affermano di lasciare libera scelta nel blocco o meno di un ordine in caso di sconfinamento del limite di credito sono proprio aziende di più piccole dimensioni. Infine, le percentuali di PMI e GI dove è presente un solo blocco dell'ordine, attivato in caso di eccedenza del fido, è identica ammontando al 9% per entrambe le categorie aziendali.

Figura 19 - L'attività di blocco degli ordini nel campione



Gli esiti emersi dall'indagine, in riferimento alla gestione degli ordini da parte delle aziende intervistate, hanno lasciato emergere la presenza di lacune all'interno del processo di governo del rischio di credito. Infatti, la numerosità di aziende che sembra non adoperarsi in concreto in tale ambito d'interesse, lasciando destrutturata sia la fase di accettazione dell'ordine che il suo successivo monitoraggio, risulta piuttosto elevata avvicinandosi e, anche, superando la metà delle risposte. È comunque necessario sottolineare che le percentuali di coloro che, in maniera più o meno organizzata, utilizzano soluzioni idonee alla gestione degli ordini al fine di prevenire e governare il rischio in esame non è da considerarsi scarsa. Però, la minore intensità di tali risposte, rispetto a quanto evidenziato in relazione alla gestione della clientela, sembra mettere in luce un ruolo marginale assegnato a questo aspetto da parte delle aziende italiane.

3.3 Il contributo delle altre funzioni aziendali nella gestione del "Rischio Credito": gli esiti empirici

L'ultimo obiettivo del progetto di ricerca in esame è stato quello di indagare se e come la gestione del rischio di credito si interfaccia e collabora con altre principali funzioni aziendali. Tale ambito d'interesse risulta essere un punto fondamentale nell'esame di tale attività. Se, infatti, l'intero processo di risk management, inteso come l'insieme delle procedure e delle strutture volte all'effettivo governo di tutti i potenziali rischi derivanti dalla gestione aziendale, per apportare valore aggiunto all'organizzazione non possa prescindere dal coinvolgere ed essere coinvolto dall'organizzazione nel suo complesso, lo stesso vale anche per la specifica gestione del rischio di credito. Quest'ultima, quindi, deve necessariamente confrontarsi, collaborare e coordinarsi con tutte le altre funzioni aziendali al fine di realizzare al meglio il suo principale obiettivo, ovvero quello di tutelare l'azienda da variazioni inattese del valore della sua posizione creditizia.

A tale scopo, l'indagine si è interessata ad esaminare la presenza di collaborazione con due funzioni aziendali direttamente interessate nella gestione del rischio di credito, vale a dire la "Area Tesoreria" e la funzione "Marketing & Vendite". I risultati ottenuti evidenziano un buon grado di cooperazione con ambedue le strutture individuate. In entrambi i casi, infatti, la percentuale di aziende che dichiarano una collaborazione costante, strutturata e continuativa della "Area Crediti" sia con la Tesoreria sia con la funzione "Marketing & Vendite" si avvicina al 50% (rispettivamente 49% e 47%), mettendo in risalto un atteggiamento costruttivo da parte delle aziende italiane nelle messa in essere di un efficace processo di gestione del rischio credito. Una collaborazione saltuaria, invece, viene realizzata solo nel 16% dei casi con entrambe le funzioni in esame, mentre con percentuali più elevate si registrano quelle aziende che dichiarano l'assenza di collaborazione tra la gestione del credito e sia la "Area Tesoreria" che quella "Marketing & Vendite". Nello specifico, il 34% del campione dichiara che la "Area Crediti" non collabora con la Tesoreria ed il 37% afferma l'assenza di cooperazione con la funzione "Marketing & Vendite" (Figure 20 e 21).

Figura 20 - La collaborazione tra l'"Area Crediti" e la Tesoreria

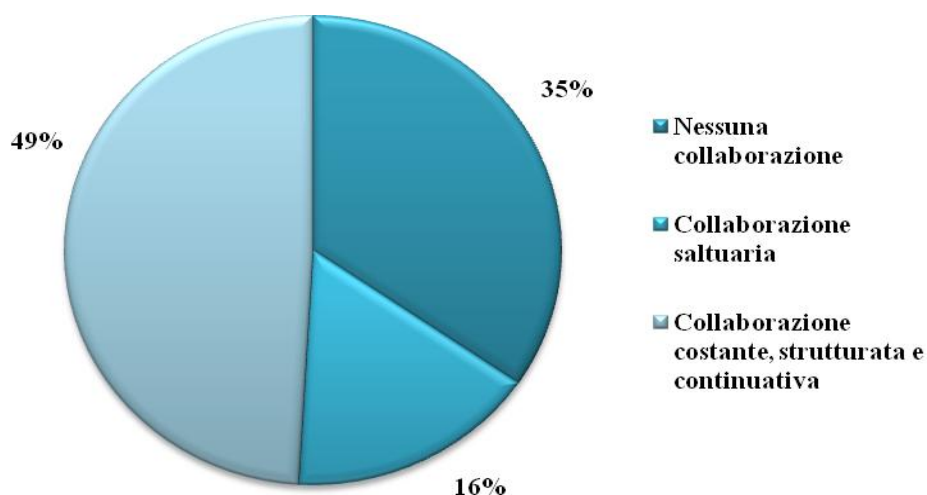
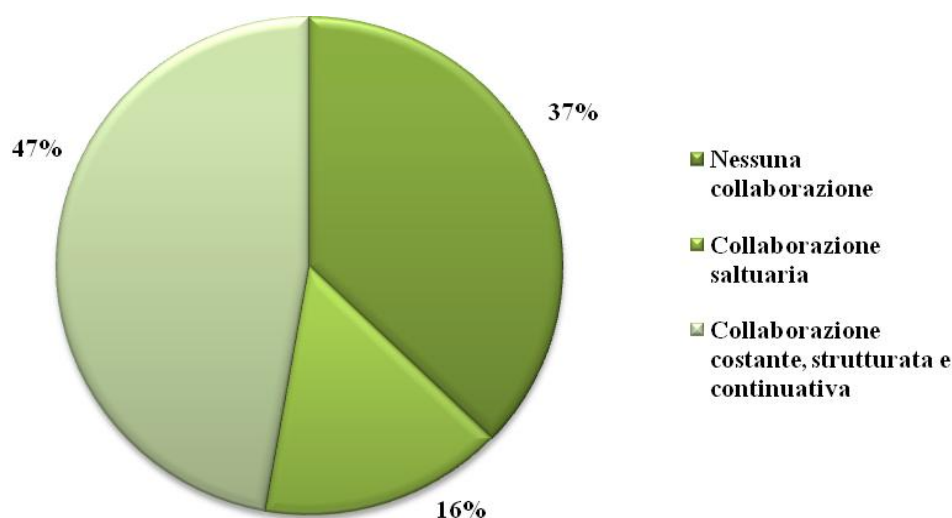


Figura 21 - La collaborazione tra l'"Area Crediti" e la funzione "Marketing & Vendite"



Rispetto a tali risultati è doveroso sottolineare i dati positivi riguardanti le PMI, all'interno delle quali la cooperazione tra la gestione del credito e le due aree aziendali analizzate risulta essere maggiore rispetto a quanto avviene nelle grandi aziende. Infatti, l'analisi suddivisa per i due gruppi aziendali evidenzia che sono soprattutto le piccole e medie imprese ad affermare la messa in essere di una collaborazione continuativa e strutturata tra le funzioni in oggetto con percentuali maggiori rispetto alle aziende più grandi (Figure 22 e 23). Dati che sicuramente permettono di constatare di nuovo la forte attenzione posta dalle aziende di minori dimensioni sulla corretta gestione del rischio di credito, le quali sembrano essere non solo pienamente consapevoli dell'importanza strategica di tale processo, ma del tutto operative nella sua efficace ed efficiente realizzazione.

Figura 22 - La collaborazione tra la "Area Crediti" e la Tesoreria: i risultati dell'analisi suddivisa per PMI e GI

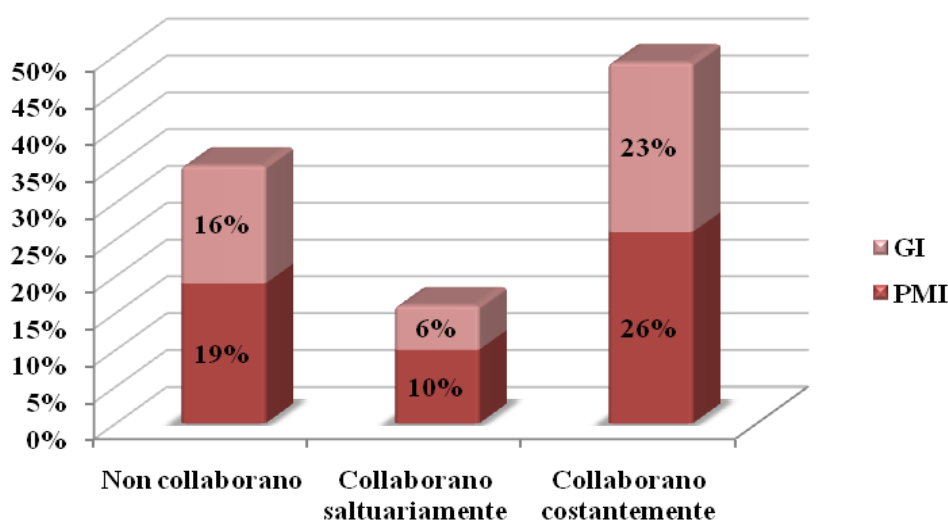
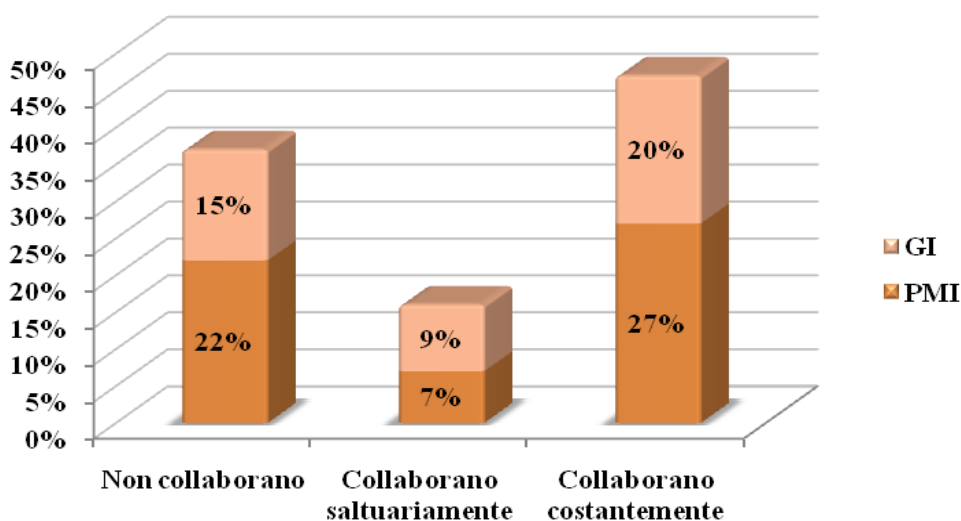


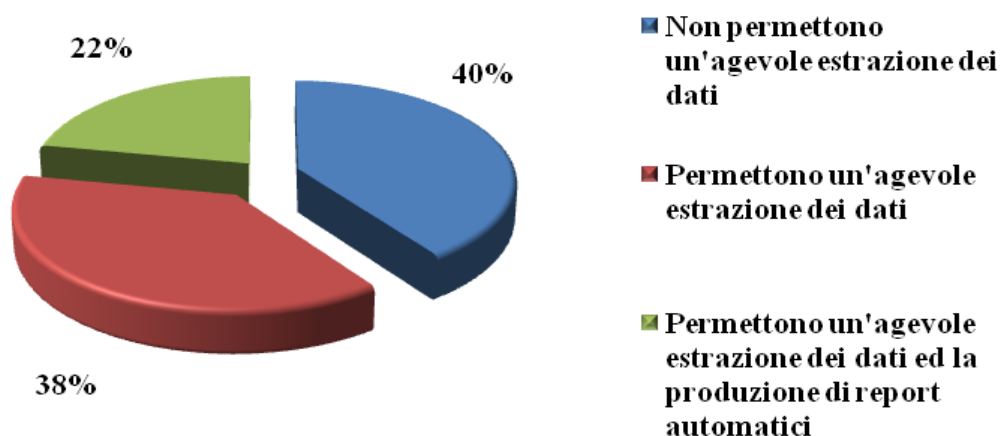
Figura 23 - La collaborazione tra la "Area Crediti" e la funzione "Marketing & Vendite": i risultati dell'analisi suddivisa per PMI e GI



Infine, in ultima analisi è stato interessante osservare come e se la struttura dedicata alla tutela dei crediti commerciali in azienda fosse o meno supportata da Sistemi Informativi (S.I.) in grado di permettere sia un'immediata estrapolazione di dati considerati strategici, sia la produzione di specific report gestionali. L'utilizzo di tali sistemi è fondamentale al fine di gestire le numerose informazioni presenti in azienda in modo sempre più efficace, efficiente e tempestivo rendendo capace l'organizzazione di rispondere repentinamente ai continui mutamenti del contesto di riferimento. I S.I., infatti, rendono disponibili le informazioni ritenute necessarie alla presa di decisioni strategiche in tempi rapidi, così da soddisfare le esigenze di volta in volta emergenti.

Nelle realtà aziendali intervistate, il 60% dichiara la presenza di sistemi informativi capaci di produrre agevolmente dati rilevanti per il processo di gestione del rischio di credito, e nel 22% dei casi tali strumenti consentono anche la produzione di reportistica specifica in modo totalmente automatico e multidimensionale (ovvero suddivisa per azienda, zone geografiche, gruppi di clienti, etc.). Mentre la percentuale di coloro dove l'estrazione delle informazioni necessarie non è così immediata e dove i vari report vengono essenzialmente prodotti tramite un'attività manuale, consentendo solo analisi monodimensionali, si attesta al 40% (Figura 24). Da sottolineare come, nonostante ancora un numero abbastanza consistente di aziende affermi di non avere a supporto della gestione del rischio di credito sistemi informativi adeguati, la maggior parte del campione dimostra di riconoscere la giusta rilevanza a tale strumento, dotandosi di S.I. idonei al corretto governo delle possibili situazioni rischiose.

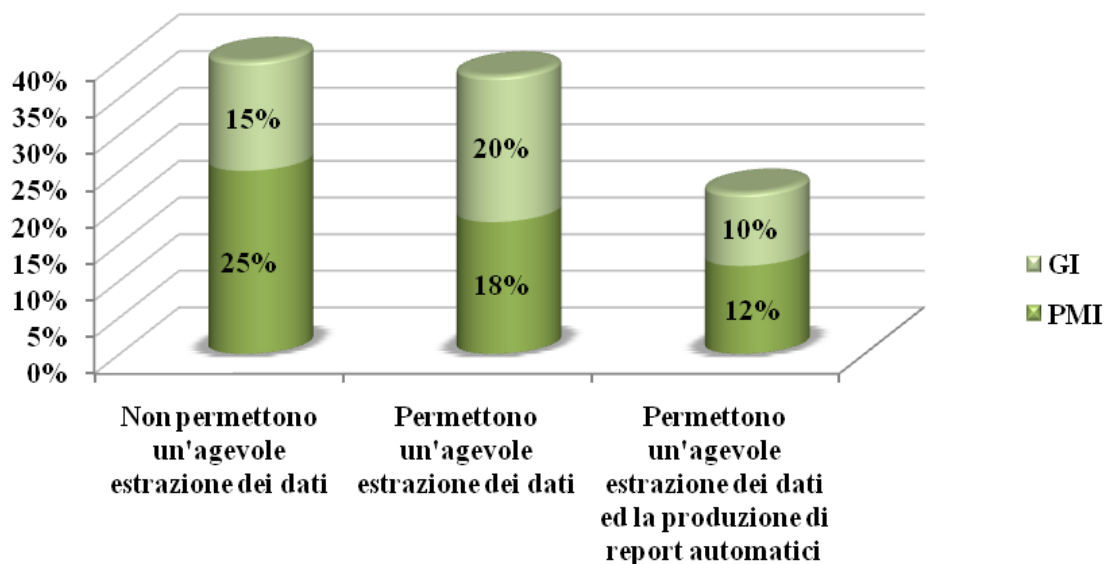
Figura 24 - I S.I. presenti nelle aziende intervistate



Rispetto a tale analisi si nota l'ottima presenza anche delle piccole e medie imprese le quali, solitamente restie all'utilizzo di strumenti informatici strutturati e molte volte complessi, nel 30% dei casi dichiarano di implementare sistemi informativi efficaci. Tale percentuale si suddivide, poi, tra quelle PMI che dichiarano che i propri S.I. permettono solo un'agevole estrapolazione dei dati (18%) e coloro i cui S.I. sono anche in grado di produrre report in modo totalmente automatico (12%) (le percentuali di tali risposte date dalle GI sono rispettivamente il 19% e il 10%). Numerosità totale di risposte (30%) che risulta superiore rispetto a quella delle PMI i cui sistemi

informativi non risultano adeguati ad una gestione strategica del rischio di credito, la quale si assesta sul 25% (che per le grandi imprese è del 15%) (Figura 25). Tali risultati non fanno altro che ribadire l'interesse posto dalle imprese di minori dimensioni nella concreta realizzazione del processo di gestione del rischio di credito.

Figura 25 - I.S.I. presenti nelle aziende intervistate: PMI e GI a confronto



4. Conclusioni

L'indagine empirica presentata ha permesso di investigare, in modo approfondito, le modalità tramite cui la gestione del rischio di credito si operationalizza all'interno delle aziende italiane. Tramite l'analisi dei dati raccolti, infatti, è stato possibile giungere alla determinazione di un quadro generale dettagliato circa gli aspetti caratterizzanti il processo di tutela dei crediti commerciali all'interno delle aziende operanti nel nostro territorio.

In particolare, ciò che è emerso è un'attenta e dinamica attività non solo rispetto alla gestione del rischio di credito, ma anche alla prevenzione dello stesso. La maggioranza delle aziende intervistate, infatti, afferma di utilizzare strumenti volti sia a salvaguardare l'azienda da esposizioni rischiose inaccettabili, sia a mitigarne gli effetti. Tale attenzione deve essere fatta risalire al ruolo cruciale assunto dalla gestione del credito in un contesto socio-economico sempre più complesso e competitivo, dove la ricerca dell'equilibrio tra le dinamiche reddituali e quelle finanziarie si configura come una delle sfide più importanti da fronteggiare e dominare da parte di tutte le organizzazioni.

Da sottolineare, inoltre, come l'operosità riscontrata rispetto alla gestione del rischio di credito non sia solo all'interno delle imprese di più grandi dimensioni, ma anche di quelle medio-piccole, a conferma di come il tema in oggetto assuma particolare interesse anche per quest'ultima categoria aziendale. Infatti, ogni ambito d'indagine analizzato ha visto la forte ed attiva presenza

delle PMI, le quali con percentuali piuttosto positive hanno dichiarato di implementare un processo completo, strutturato e ben organizzato a tutela dei propri crediti commerciali. I buoni risultati emersi dalla ricerca per tale gruppo dimensionale sono sicuramente confortanti, dal momento che la gestione del rischio di credito per le piccole e medie imprese assume un'importanza ancora più vitale rispetto che per le aziende di grandi dimensioni. Le PMI, infatti, date le loro caratteristiche strutturali (basso potere di mercato, dipendenza da un numero limitato di clienti, limitate risorse da impiegare nella propria attività, etc.) si rivelano essere entità fortemente vulnerabili, la cui scomparsa o perdita dello spazio di mercato potrebbero essere determinate anche da un unico ed isolato evento avverso, come l'insolvenza o il deterioramento creditizio delle loro controparti.

Nel suo complesso, quindi, la gestione del rischio di credito nelle aziende italiane sembra essere effettuata in maniera ben strutturata ed organizzata, da parte di tutte le tipologie di aziende. Gli esiti emersi hanno evidenziato come, nei vari momenti di gestione del rischio in oggetto, la maggior parte delle aziende si sia dotata di strumenti o abbia adottato procedure e soluzioni formalizzate ed idonee alla prevenzione, gestione e monitoraggio dello stesso. Da sottolineare, però, anche dati non troppo positivi, soprattutto in riferimento alla fase di gestione degli ordini. Momento, quest'ultimo, che è risultato essere governato in maniera meno formale rispetto all'intera gestione del rischio di credito, forse perché considerato meno strategico da parte delle aziende intervistate.

Infine, percentuali positive si sono ottenute anche in riferimento alla collaborazione tra la struttura dedicata alla tutela dei crediti commerciali e le altre funzioni aziendali. Questo ha permesso di constatare che, in quelle aziende dove è ben predisposta, la gestione del rischio di credito non rimane un processo isolato, ma anzi si interfaccia e coopera costantemente ed attivamente con il resto dell'azienda, così da risultare massimamente efficace ed efficiente.

In conclusione, i risultati emersi dal progetto di ricerca realizzato, nel complesso, possono considerarsi incoraggianti, in quanto illustrano un forte interesse da parte del contesto aziendale italiano nei confronti di un tema di particolare importanza strategica. L'efficace ed efficiente gestione del rischio di credito, infatti, si pone come elemento imprescindibile nel governo di ogni organismo economico ai fini di un'esistenza duratura. In più, l'interesse riscontrato non rimane solo nella forma, ma si traduce in sostanza grazie all'operosa implementazione di strumenti e procedure finalizzate alla concreta gestione del rischio in esame da parte del campione intervistato. Risultato che conferma la necessità avvertita dalle aziende italiane di trovare ed adottare soluzioni in grado di ricercare e mantenere intatto l'equilibrio gestionale, indispensabile per creare valore nel lungo periodo.

Bibliografia

- ALTMAN E.I., SAUNDERS A., *Credit risk measurement: Developments over the last 20 years*, in "Journal of Banking & Finance", n. 21, 1998, pp. 1721-1742.
- AMMANN M., *Credit Risk Valuation. Methods, Models, and Applications*, Springer-Verlag, Berlin 2001.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, *Credit Risk Modelling: Current Practices and Applications*, Basel, 04/1999.
- BIELECKI R.T., RUTKOWSKI M., *Credit Risk: Modelling, Valuation, and Hedging*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2001.
- BUSCO C., FLOREANI A., *I risultati della ricerca "La gestione del rischio nelle imprese italiane: prevenzione, rischi e responsabilità in tema di sicurezza sul lavoro"*, in *La gestione del rischio nelle imprese italiane - Focus 2010 - Prevenzione, rischi e responsabilità in tema di sicurezza sul lavoro*, Knowità Editore, Arezzo 2011, pp. 27-59.
- JARROW R.A., TURNBULL S.T., *Prices Derivatives on Financial Securities Subject to Credit Risk*, in "The Journal of Finance", 50/1, March 1995, pp. 53-85.

Allegato 1 - IL COMITATO TECNICO SCIENTIFICO

Il Comitato Tecnico Scientifico del Premio Assiteca si occupa di definire i contenuti dell'indagine e di garantire la correttezza dell'analisi dei risultati propedeutici all'individuazione delle aziende candidate a concorrere al Premio.

Federica Silvestri (*Presidente*)

*Presidente ACMI - Associazione Credit Manager Italia
Credit Manager AVNET Technology Solutions Srl*



Alberto Floreani (*Direttore Scientifico*)

Professore associato presso la Facoltà di Scienze Bancarie Finanziarie e Assicurative dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.



Cristiano Busco (*Direttore Scientifico*)

Professore associato di Economia Aziendale presso l'Università di Siena e visiting MBA professor presso la Manchester Business School.



Federica Seganti

Direttore del Master in Insurance & Risk Management di MIB - School of Management e Docente di Finanza Aziendale.



Paolo Rubini

Presidente A.N.R.A. - Associazione Nazionale Risk Manager e Responsabili delle Assicurazioni Aziendali



Michael Tesch

Presidente ANDAF (Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari) Sezione Lombardia



Francesco Torri

Consigliere incaricato Rapporti con le istituzioni e Progetti Speciali A.C.M.I.



Renato Gazzola

Presidente e co-fondatore di Sernet S.p.A, società specializzata nella consulenza direzionale focalizzata sui temi del governo aziendale.



Maria Rosa Alaggio

Direttore di ASSICURA, testata dedicata al mondo assicurativo



Alessandro Saviotti

Amministratore Knowità



Edmondo Tettamanzi

Partner e Direttore Tecnico ASSITECA



Allegato 2 - Il Questionario



La gestione del rischio nelle imprese italiane: procedure, strumenti e soluzioni a tutela dei crediti commerciali

Gentile cliente,
 Grazie per aver aderito all'iniziativa

La gestione dei rischi (risk management) è l'insieme della cultura, dei processi e delle strutture volto all'effettivo governo dei rischi, cioè delle opportunità potenziali e, soprattutto, dei possibili effetti avversi che possono derivare dalla gestione aziendale. Il focus di approfondimento dell'edizione 2011 del Premio Assiteca è il rischio crediti commerciali. L'imponente crisi finanziaria degli ultimi anni ha imposto all'attenzione degli imprenditori anche il rischio del credito. Il mutare delle regole della concorrenza, la forte riduzione della marginalità delle vendite, l'inasprirsi della stretta creditizia da parte degli istituti finanziari, l'allungamento dei tempi medi di pagamento, rendono sempre più rischiosa la gestione dei pagamenti dei clienti. Il rischio credito nasce nel momento in cui, con la vendita del bene o la prestazione del servizio, l'azienda resta soltanto titolare di un diritto di credito. Il rischio di insolvenza dei debitori convive costantemente con l'imprenditore che vende a dilazione ed è strettamente legato allo svolgimento della sua attività.

Il presente questionario si pone l'obiettivo di indagare come le aziende italiane si sono organizzate e strutturate per gestire questo rischio, quali le procedure attivate, quali gli strumenti utilizzati e quali le soluzioni adottate.

Per favore inserisca i suoi dati:

Ragione Sociale* _____
 Settore _____ (non obbligatorio)
 Indirizzo* _____
 Città* _____
 Cap* _____
 Prov. * _____
 Tel* _____
 Fax _____ (non obbligatorio)
 Email* _____

* = campi obbligatori

Consenso al trattamento dei dati personali

Tutte le informazioni fornite saranno strettamente confidenziali e divulgate esclusivamente in forma aggregata cioè considerando l'insieme di tutte le risposte ottenute dalle aziende. Presa visione dell'informativa resa ai sensi dell'art.13 del D.Lgs. n.196/2003, il sottoscritto, soggetto interessato del trattamento dei dati personali conferiti nella presente scheda di partecipazione e nella documentazione allegata esprime il suo consenso affinché Knowità Srl, titolare del trattamento, proceda ai trattamenti dei suddetti dati personali nei termini indicati dalla informativa privacy.

SI, autorizzo NO, non autorizzo

Domanda 1:

LA FUNZIONE DI GESTIONE DEL RISCHIO CREDITO

In azienda esiste una struttura interamente dedicata alla gestione del credito commerciale?

- SI
- NO

Se sì, da chi dipende tale struttura?

- Dalla direzione commerciale
- Dalla direzione amministrativa/finanziaria
- Dalla direzione generale

Domanda 2:

LA GESTIONE DEL CREDITO IN AZIENDA

In riferimento alla gestione della Clientela in azienda:

- Non è presente alcuna procedura standard da seguire per la gestione del credito commerciale (organizzazione, gestione rischi, pianificazione, controllo e monitoraggio della Clientela)
- Il processo di gestione e monitoraggio del credito è parzialmente regolato da una procedura standard per prevenire i rischi finanziari e minimizzare le perdite sui crediti
- Il processo di gestione e monitoraggio del credito è interamente regolato da una procedura standard per prevenire i rischi finanziari e minimizzare le perdite sui crediti

Domanda 3:

STRUMENTI DI PREVENZIONE DEL RISCHIO CREDITO

- L'azienda non utilizza alcun tipo di strumento di prevenzione del rischio credito (copertura assicurativa, factoring pro soluto, informazioni commerciali, analisi di bilancio etc.)
- L'azienda si è dotata di 1 strumento di prevenzione del rischio credito
- L'azienda si è dotata di 2 o più strumenti di prevenzione del rischio credito

Domanda 4:

ATTRIBUZIONE DI UN LIMITE DI CREDITO (FIDO)

In riferimento alla gestione della Clientela:

- Non esiste un affidamento automatico su nessun cliente
- Viene assegnato un limite di credito solo in alcune circostanze più a rischio
- Viene assegnato automaticamente un limite di credito ad ogni cliente

Domanda 5:

ATTRIBUZIONE DELLA CLASSE DI RISCHIO E CONDIZIONI COMMERCIALI

In riferimento alla gestione della Clientela:

- Non viene effettuata una classificazione del rischio per alcun cliente e sono applicate le stesse condizioni commerciali a tutti
- Il rischio sulla Clientela viene classificato in modo informale e sono applicate le stesse condizioni commerciali per tutti i clienti
- La classe di rischio viene attribuita e tenuta aggiornata per ogni cliente e sono applicate condizioni commerciali diverse

Domanda 6:

ANALISI DEI CLIENTI E MODELLI DI CREDIT SCORING

Il credit scoring è un metodo statistico di valutazione della solvibilità del cliente: è un sistema di calcolo che analizza una serie di informazioni sull'azienda cliente e fornisce un punteggio sul rischio che non paghi i debiti. In base al punteggio, viene decisa la delibera di fido e la linea di credito.

In riferimento alla gestione della Clientela:

- Non sono utilizzati modelli di Credit Scoring
- L'impresa si avvale di un unico modello di Scoring che periodicamente valuta il rischio di insolvenza dei clienti con un Credit limit maggiore di un valore soglia X
- L'impresa si avvale di differenti modelli di Scoring a seconda dei diversi segmenti di Clientela (per area geografica / divisione / esposizione etc.)

Domanda 7:

VERIFICA LIMITE DI FIDO

In riferimento alla gestione degli ordini:

- La verifica di fido viene fatta successivamente alla fase di accettazione dell'ordine
- La verifica di fido viene fatta in fase di inserimento ordine
- La verifica di fido viene fatta in fase di negoziazione

Domanda 8:

MODALITA' DI PAGAMENTO

In riferimento alla gestione dei termini di pagamento:

- Le modalità di pagamento sono decise di volta in volta dal Commerciale in sede di negoziazione/accettazione dell'ordine
- L'azienda definisce un ventaglio di modalità di pagamento ammissibili
- L'ufficio incaricato della gestione dei crediti definisce le modalità di pagamento a seconda del profilo di rischio del cliente

Domanda 9:

BLOCCO DELL'ORDINE

In riferimento alla gestione degli ordini:

- È lasciata libertà al commerciale di bloccare l'ordine in caso di sconfinamento del limite di credito
- È previsto solo un blocco automatico se l'ordine eccede il limite di credito
- È previsto il duplice blocco automatico se l'ordine eccede il limite di credito o se lo scaduto del cliente è maggiore di X giorni

Domanda 10:

ANALISI ANZIANITÀ DEI CREDITI SCADUTI (AGEING)

In riferimento alla gestione della Clientela:

- Non sono previsti controlli automatici e periodici dei crediti scaduti
- Con cadenza mensile vengono analizzati i crediti scaduti con relativa indicazione dell'Ageing
- Con cadenza settimanale vengono analizzati i crediti scaduti con relativa indicazione dell'Ageing

Domanda 11:

PROCEDURE DI SOLLECITO

In riferimento alle procedure di recupero crediti:

- Non esistono procedure standard di sollecito
- Esistono procedure standard di sollecito attivate manualmente
- Esistono procedure standard di sollecito attivate automaticamente

Domanda 12:

SISTEMI INFORMATIVI (S.I.) E GESTIONE DELLA REPORTISTICA

- I S.I. utilizzati non permettono un'agevole e immediata estrazione dei dati; la produzione di report è esclusivamente un'attività manuale e consente analisi monodimensionali
- I S.I. permettono un'agevole estrazione dei dati e la produzione di report
- I S.I. permettono un'agevole estrazione dei dati e la produzione di report in modo totalmente automatico e multidimensionale (Azienda, Subsidiaries, Zone geografiche, gruppi di clienti, clienti etc.)

Domanda 13:

COLLABORAZIONE CON LA TESORERIA

(ad esempio mediante informazioni riguardo insoluti, rapporti con le banche e gestione delle garanzie, pagamenti automatici RID e Ri.Ba)

- L'Area Crediti e la Tesoreria non collaborano
- L'Area Crediti e la Tesoreria collaborano saltuariamente e in modo non strutturato
- L'Area Crediti e la Tesoreria collaborano costantemente, in modo strutturato e continuativo al fine di ottimizzare il ciclo degli incassi

Domanda 14:

COLLABORAZIONE CON LA FUNZIONE MARKETING & VENDITE

(ad esempio circa la situazione finanziaria di clienti particolari, variazioni dei modelli di affidamento, promozioni che aumentano la dilazione di pagamento concessa al cliente, ecc.)

- L'Area Crediti e la funzione Marketing & Vendite non collaborano
- L'Area Crediti e la funzione Marketing & Vendite collaborano saltuariamente e in modo non strutturato
- L'Area Crediti e la funzione Marketing & Vendite collaborano costantemente, in modo strutturato e continuativo

Grazie per il tempo che ci ha dedicato.

Per maggiori informazioni e dettagli la invitiamo a visitare i seguenti link:

<http://www.premioassiteca.it>

<http://www.knowita.it/ita/page/Premio-Assiteca.html>

