



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
in Amministrazione, Finanza e  
Controllo

Tesi di Laurea

**La gestione del credito  
commerciale nelle aziende  
Il gruppo EPTA S.P.A.**

-  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

**Relatrice**

Ch.ma Prof.ssa Gloria Gardenal

**Laureanda**

Elisa Zanchetta

Matricola 861750

**Anno Accademico**

2020 / 2021

*“Di questi tempi, un conto è avere un credito, un  
altro è farselo pagare.”*  
BUD SPENCER - *Hutch Bessy*

*Dedicato a me stessa e a chi ha sempre creduto in  
me!*

# Indice

Introduzione .....	1
1. Capitolo 1. Il Credito Commerciale .....	3
1.1. Cos'è il diritto di credito e il credito.....	3
1.1.1. I crediti: iscrizione in bilancio e valutazione .....	8
1.1.2. Aspetti Fiscali e tributari.....	14
1.2. Il credito commerciale .....	19
2. Capitolo 2. Rischio di credito.....	25
2.1. Definizione .....	25
2.2. Le tipologie di rischio di credito.....	31
2.3. La gestione del rischio credito e gli strumenti a sua tutela.....	33
2.3.1. Assicurazione del credito .....	35
2.3.2. Autoassicurazione .....	38
2.3.3. Factoring .....	39
2.3.4. Lettere di credito .....	42
2.3.5. Altri .....	44
3. Capitolo 3. La Gestione del credito commerciale .....	48
3.1. Il processo di gestione del credito commerciale.....	48
3.2. I fattori che influenzano la concessione del credito .....	52
3.2.1. I fattori endogeni.....	53
3.2.2. I fattori esogeni .....	57
3.3. La gestione interna del credito: la figura del credit manager .....	61
3.3.1. Le funzioni del Credit Manager .....	64
3.3.2. La normativa: UNI/PdR 44:2018.....	66
3.4. La selezione e l'analisi .....	69
3.4.1. La raccolta delle informazioni sulla clientela .....	71
3.4.2. Determinazione del fido.....	81
3.4.3. Garanzie contrattuali e Modalità di pagamento per la gestione del rischio di credito	89
3.5. Il sollecito dei crediti scaduti.....	99
3.5.1. Sollecito stragiudiziale.....	104
3.5.2. Sollecito giudiziale.....	108
4. Capitolo 4. Il Caso EPTA SPA .....	111
4.1. Introduzione.....	111
4.2. La storia .....	112
4.3. Le politiche di credito di EPTA SPA .....	122
4.4. Analisi del credito di EPTA Italia: Evidenze empiriche .....	136
4.5. La gestione del credito al servizio del business.....	147
Conclusioni.....	150

# Introduzione

L'obiettivo di questo elaborato, come si può desumere dal titolo, è quello di fornire un'analisi il più possibile completa sul processo aziendale di gestione dei crediti commerciali e sul ruolo che a tal riguardo riveste la figura del Credit Manager.

I crediti insoluti rappresentano uno dei maggiori problemi e fattori di crisi per professionisti e imprese, per questo, soprattutto in periodi di crisi come quello che il nostro Paese sta vivendo negli ultimi anni, è fondamentale per le aziende conoscere a fondo il proprio portafoglio clienti e crediti al fine di evitare che dilazioni troppo elevate e carenza di liquidità finiscano per danneggiare ulteriormente la loro solvibilità e solidità e le costringa a investire risorse nel fronteggiare clienti insolventi, che non riescono a far fronte ai propri impegni in scadenza.

Il credito esprime il diritto a ricevere determinate somme ad una data scadenza da soggetti identificati. Ne consegue, che per avere e mantenere successo le aziende devono poter contare su una gestione amministrativa, contabile e fiscale dei crediti commerciali attenta a valutare la capacità di credito e la solvibilità dei clienti e anche saper sviluppare politiche di gestione del rischio di credito, prevenendo in tal modo spiacevoli e difficili situazioni di insolvenza che potrebbero mettere in seria difficoltà le aziende anche più strutturate.

Ciononostante, la cultura della prevenzione e l'attenzione alla gestione dei crediti non risulta ancora particolarmente diffusa tra le imprese.

Il lavoro mira quindi a delineare tutti gli aspetti più importanti legati ad un processo di gestione dei crediti così da poter offrire alle aziende tutti gli elementi necessari per concedere dilazioni in sicurezza.

Si articola in quattro parti: vi è una panoramica iniziale sul tema generale del diritto di credito, in cui vengono delineati gli elementi principali, cui segue un approfondimento sul concetto di credito in ambito economico-aziendale. Verrò analizzata la loro valutazione ai fini civilistici, fiscali e tributari; per poi entrare nel cuore di questa ricerca, soffermandosi sul credito commerciale.

Nel secondo capitolo si procederà con l'evidenziare l'importanza del monitorare il rischio di credito aziendale, ovvero i possibili rischi che possono emergere in seguito al mancato pagamento da parte del cliente, delineando le tipologie di rischio che un'impresa può incontrare, nonché gli strumenti più diffusi per fronteggiare tale rischio.

A seguire verrà approfondito l'intero processo "Order to cash".

Verranno presentate le condizioni che influenzano la scelta di concedere credito ai clienti, una panoramica sull'attività di istruttoria per i clienti nuovi e per quelli già acquisiti, importante perché grazie a questa attività possono emergere i primi segnali di crisi. Si procederà con la descrizione della fase di concessione del credito vera e propria, approfondendo la figura del Credit Manager e l'importanza dell'attività di recupero crediti. Le attività di sollecito giudiziale e stragiudiziale rappresentano il miglior strumento di cui dispongono le aziende per combattere la crisi economica e rendere più efficiente il sistema produttivo, non solo al verificarsi dello scaduto, ma soprattutto in ottica preventiva.

Infine, si concluderà con un'evidenza empirica che dimostra come sia importante, specialmente per un'azienda di grandi dimensioni e che opera su scala globale, sviluppare un'efficiente attività di gestione del credito, al fine di rimanere competitiva sul mercato ed evitare crisi di liquidità. Si pensi solamente che il credito commerciale rappresenta quasi il 23% del fatturato complessivo delle aziende ed il 43% delle vendite viene fatto a credito.

Verrà quindi presentata la politica dei crediti di EPTA S.P.A., Gruppo multinazionale specializzato nella refrigerazione commerciale per la Distribuzione Organizzata e attiva anche nell'ambito del Food & Beverage, in qualità di partner di importanti player del settore.

# 1. Capitolo 1. Il Credito Commerciale

## 1.1. Cos'è il diritto di credito e il credito

Il punto di partenza di questo elaborato risiede nella definizione di quello che la legge definisce “DIRITTO DI CREDITO” o “DIRITTO DI OBBLIGAZIONE”, ovvero quell'istituto che giustifica la pretesa economica di ciascuna azienda nei confronti dei suoi debitori.

Il termine deriva dal latino “credere” = aver fiducia e “ob ligatus” = legato per<sup>1</sup>.

In letteratura possiamo trovare diverse definizioni di credito, ciascuna delle quali assume significati diversi a seconda del contesto di riferimento. Tuttavia, in ambito finanziario, a cui il nostro elaborato riferisce, il credito rappresenta una *situazione soggettiva attiva del rapporto obbligatorio*<sup>2</sup> che attribuisce al creditore, parte attiva del rapporto, la legittimazione a pretendere un certo comportamento, cioè una prestazione, da uno o più soggetti determinati chiamati debitori. Tale prestazione deve soddisfare un suo interesse ritenuto meritevole di tutela dall'ordinamento giuridico e può consistere in un dare, fare, non fare o in una prestazione di consenso.<sup>3</sup> Centrale, perché sussista il diritto di credito, è la cooperazione del debitore nell'adempiere l'interesse del creditore. Questo è infatti ciò che lo distingue dai diritti reali<sup>4</sup> a cui si è soliti contrapporlo. Infatti, mentre il diritto di credito consta nei confronti di un soggetto obbligato ad una determinata prestazione, il diritto reale è un diritto sulla cosa (immediatezza, absolutezza), il cui esercizio non richiede l'intervento di una terza persona<sup>5</sup>.

Se è vero che ciascun diritto di credito collima con un'obbligazione economica; allora possiamo affermare che è l'obbligazione a determinare l'insorgenza del debito. Parliamo di obbligazione quando ci troviamo di fronte ad “*un rapporto giuridico che*

---

<sup>1</sup> “Diritti Reali E Diritti Di Credito: Caratteri Essenziali” in [www.digilander.libero.it](http://www.digilander.libero.it), <https://digilander.libero.it/appuntiskettini/RealObbl.pdf>

<sup>2</sup> “Situazione giuridica soggettiva” in [www.it.wikipedia.org](http://www.it.wikipedia.org), [https://it.wikipedia.org/wiki/Situazione\\_giuridica\\_soggettiva](https://it.wikipedia.org/wiki/Situazione_giuridica_soggettiva)

<sup>3</sup> “Che cosa significa “Diritto di obbligazione (o di credito)”?” in [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it), <https://www.brocardi.it/dizionario/3622.html>

<sup>4</sup> I “diritti reali” costituiscono i diritti soggettivi sulle cose, che attribuiscono al loro titolare un potere immediato e assoluto sul bene che ne costituisce l'oggetto.

<sup>5</sup> “I diritti relativi o di credito e i diritti assoluti o reali” in [www.diritto.it](http://www.diritto.it), 18 aprile 2017, di CONCAS A., Referente Aree Diritto Civile, Commerciale e Fallimentare e Diritto di Famiglia, <https://www.diritto.it/i-diritti-relativi-o-di-credito-e-i-diritti-assoluti-o-reali/>

*si instaura tra due soggetti*”<sup>6</sup> in seguito alla stipula di un contratto o di una responsabilità extracontrattuale.<sup>7</sup>

Dalla stipula del contratto, il soggetto tenuto ad erogare una prestazione economica in favore della controparte, rappresenta il debitore. Colui, invece, su cui ricade un obbligo di consegna beni o prestazione di servizi identifica la persona del creditore. Quello che in questa sede interessa è il concetto di credito che attribuisce al soggetto creditore il diritto a ricevere una determinata somma di denaro dal debitore.<sup>8</sup>

Ai sensi dell’art. 1173 del Codice civile risiede nel “[...] *contratto, fatto illecito, o ogni altro atto o fatto idoneo a produrle in conformità dell'ordinamento giuridico*”<sup>9</sup> il sorgere del diritto qui trattato.

Lasciando ad altra sede l'approfondimento in merito alle origini del credito, ci si concentra ora solo sul contratto, quale strumento negoziale a cui si ricollega l’insorgere del credito commerciale.

Per contratto si intende, secondo il codice civile, all’art. 1321 “*l'accordo tra due o più parti volto a costituire, regolare o estinguere tra loro un rapporto giuridico patrimoniale*”<sup>10</sup>. Leggendo attentamente la definizione si evince che ogni forma di accordo equivale a un contratto se e solo se ha ad oggetto un bene, inteso come cosa, denaro, diritti o prestazioni, suscettibili di valutazione economica (patrimoniale).

Pertanto, affinché sorga un diritto di credito è necessario che si instauri un rapporto giuridico obbligatorio tra due controparti e che tale rapporto derivi dalla sottoscrizione di un contratto per il quale entrambe hanno manifestato il proprio consenso.<sup>11</sup>

Riassumendo, perché si possa parlare di diritto di credito, occorre che vi siano 4 elementi<sup>12</sup>:

- 1) LE PARTI: il creditore, soggetto attivo del rapporto, sul quale ricade il diritto a pretendere l'esecuzione della prestazione, e il debitore, soggetto passivo del

---

<sup>6</sup> “*Obbligazione*” in [www.bankpedia.org](http://www.bankpedia.org), [https://www.bankpedia.org/termine.php?c\\_id=21337](https://www.bankpedia.org/termine.php?c_id=21337)

<sup>7</sup> Art. 1173 C.C. in [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it)

<sup>8</sup> “*Cosa è un credito?*” in [www.recuperolegale.it](http://www.recuperolegale.it), <https://www.recuperolegale.it/recupero-crediti/>

<sup>9</sup> Art. 1173 C.C. in [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it)

TORRENTE A., SCHLESINGER P., (2016), “*Manuale di diritto privato*”, Ventiduesima edizione, Giuffé Editore, Milano, PP. 383-386

<sup>10</sup> Art. 1321 C.C. da [www.gazzettaufficiale](http://www.gazzettaufficiale)

<sup>11</sup> D. FIORETTI, (2021), “*Manuale pratico di gestione del credito commerciale*”, Primiceri Editore, Milano, PP.13-17

<sup>12</sup> A. TORRENTE, P. SCHLESINGER, (2016). “*Manuale di diritto privato*”, Ventiduesima edizione,

rapporto, tenuto ad eseguire la prestazione nell'interesse del primo. Non è fondamentale che siano determinati sin dall'inizio del rapporto, quel che però rileva per la sussistenza del rapporto stesso è la loro determinabilità;

2) L'OGGETTO: secondo l'art. 1174 c.c.<sup>13</sup> costituisce oggetto del rapporto obbligatorio la prestazione, ovvero il contenuto del diritto di credito che descrive la condotta a cui il debitore è chiamato a sottostare (dare, fare, non fare, consenso). La legge non solo individua l'oggetto del contratto e quindi del rapporto obbligatorio, ma ne delinea al successivo art. 1346 c.c.<sup>14</sup> anche i requisiti che devono sussistere affinché l'operazione sia valida:

- a. **Patrimonialità**: avere contenuto patrimoniale o, quanto meno, essere valutabile in denaro
- b. Deve essere **Possibile**: cioè riguardare attività o risultati materialmente o giuridicamente possibili, se così non fosse non potrebbe sussistere alcun diritto né in capo al creditore né in capo al debitore.<sup>15</sup>
- c. Essere **Lecita**: cioè non contraria alla legge, alla morale, al buon costume e all'ordine pubblico.
- d. Essere **Determinata**, o almeno **Determinabile**: la prestazione è determinata quando è specificata in tutti i suoi elementi, come nel caso in cui si debba riconoscere a un terzo una somma di denaro dal preciso ammontare; è determinabile quando le parti o la legge si limitano a definire i criteri e le linee guida generali per poi lasciare ad un momento successivo la puntuale determinazione, che può essere delegata anche a un terzo. Questo requisito è rilevante perché in caso di prestazione indeterminata, il debitore non saprebbe cosa eseguire e l'obbligazione non potrebbe sorgere;

---

Giuffrè Editore, Milano, PP. 389-406

<sup>13</sup> Art. 1174 C.C. da [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it):

“La prestazione che forma oggetto dell'obbligazione deve essere suscettibile di valutazione economica e deve corrispondere a un interesse, anche non patrimoniale, del creditore.”

<sup>14</sup> Art. 1345 C.C. da [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it):

“L'oggetto del contratto deve essere possibile, lecito, determinato o determinabile.”

<sup>15</sup> In caso di impossibilità, questa può presentarsi come impossibilità assoluta, se sussiste nei confronti di tutti, sia giuridicamente che naturalmente, oppure relativa se rileva solo nei confronti della persona del debitore in causa. Inoltre, l'impossibilità può essere originaria, se ostacola il sorgere del rapporto giuridico; sopravvenuta, se semplicemente lo modifica; temporanea, se priva il rapporto giuridico di



- 3) IL VINCOLO GIURIDICO: consiste nell'obbligo che lega il debitore al creditore; risiede nel contratto, atto illecito e in ogni altro atto o fatto che attesta l'esistenza del diritto del creditore e che per questo gli dà la facoltà, in caso di inadempimento del debitore, di adire in giudizio per ottenere il risarcimento del danno subito.<sup>16</sup>

Scendendo più nello specifico, in campo economico-aziendale, i crediti rappresentano “... il diritto ad esigere ad una data scadenza determinati ammontari da clienti e da altri. Nelle imprese mercantili, industriali e di servizi, tale diritto deriva di solito dalla vendita di prodotti, merci e servizi. I crediti includono anche gli ammontari che devono essere incassati per la vendita di beni diversi da quelli che costituiscono le normali giacenze di magazzino, i prestiti a dipendenti, a clienti ed altri.” (OIC 15)<sup>17</sup>.

Si tratta perciò di obbligazioni pecuniarie che originano generalmente da operazioni di vendita dei beni e servizi, oggetto dell'attività di impresa, oppure da operazioni finanziarie, quali ad esempio la concessione di prestiti o la vendita di beni strumentali e connotate dalla presenza di tre variabili: la scadenza, l'ammontare e i soggetti.

Circostanze diverse possono stabilire una relazione credito-debito, per esempio:

- Siamo degli imprenditori e vendiamo macchinari industriali; i nostri clienti nel momento in cui acquistano i beni stipulano con noi un contratto, l'atto di vendita. In base a tale atto noi ci impegniamo a consegnare i beni nel luogo e tempo definiti (diritto di credito del compratore), ma al contempo acquistiamo un diritto di credito nei confronti degli acquirenti per il prezzo del bene venduto.
- Il mutuo. Nel momento in cui dovessimo acquistare una casa, ma non disponiamo delle risorse per poterla pagare interamente al momento dell'acquisto, ci vediamo costretti a rivolgerci ad un istituto bancario per chiedere un finanziamento sotto forma di mutuo. Il mutuo non è altro che un

---

ogni efficacia ma solo qualora l'obbligo debba essere adempiuto subito.

<sup>16</sup> “Obbligazioni E Contratti” in [www.avvocatimonza.com](http://www.avvocatimonza.com), <https://avvocatimonza.com/obbligazioni-e-contratti/>

<sup>17</sup> OIC – ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ, PRINCIPI CONTABILI, OIC 15, “I Crediti” in [www.fondazioneoic.eu](http://www.fondazioneoic.eu), Versione 2016, <http://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/2011/02/2016-12-OIC-15-Crediti.pdf>

contratto in base al quale la banca si impegna a metterci a disposizione il denaro sufficiente per l'acquisto della casa e al contempo noi ci impegniamo a restituire mensilmente l'importo ricevuto a prestito sotto forma di rata. Ebbene noi diventiamo creditori della banca!

A livello italiano l'OIC15 ci fornisce tutte le informazioni e le conoscenze contabili necessarie per un approfondimento sui crediti. In particolare, i crediti derivanti da contratto si possono distinguere<sup>18</sup>:

- In base all'Origine, cioè agli eventi da cui derivano;
- In base alla Natura del debitore;
- In base alla Scadenza.

Il fattore origine individua tre classi di crediti: la prima ricomprende l'insieme dei crediti che scaturiscono dall'attività operativa di core business dell'azienda, vale a dire le operazioni di vendita di beni o servizi (**crediti commerciali o di funzionamento**); la seconda classe racchiude i crediti derivanti da operazioni finanziarie di gestione patrimoniale (**crediti finanziari o di finanziamento**); l'ultima invece è una categoria residuale che ricomprende tutti quei crediti originati da operazioni non caratteristiche, quali possono essere i crediti verso l'erario, i crediti verso gli istituti di previdenza sociale oppure i crediti verso clienti aventi ad oggetto beni diversi da quelli ricompresi nel core business.

Dal punto di vista invece della natura del soggetto debitore si possono distinguere i **crediti verso clienti**, i **crediti verso altre società del gruppo** (controllate, controllanti, collegate) e i **crediti verso altri soggetti** (Stato, Enti pubblici, Erario, Istituti bancari,..).

Mentre il fattore temporale distingue i **crediti a breve** (se scadenti entro i 12 mesi) e i crediti **a media/lunga scadenza** (se scadenti oltre i 12 mesi), fornendo in questo caso importanti informazioni sulla struttura finanziaria dell'impresa.

La suddivisione così esposta dall'organismo italiano di contabilità è la stessa adottata nella redazione del bilancio da parte delle imprese e sarà assunta come base di partenza per l'approfondimento dei paragrafi successivi.

---

<sup>18</sup> “Il nuovo principio OIC 15” in [www.claconsulting.it](http://www.claconsulting.it), 31 Marzo 2017, <https://claconsulting.it/2017/03/31/il-nuovo-principio-oic-15/>; OIC – ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ, PRINCIPI CONTABILI, OIC 15, “I Crediti” in [www.fondazioneoic.eu](http://www.fondazioneoic.eu), Versione 2016, <http://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/2011/02/2016-12-OIC-15-Crediti.pdf>

### **1.1.1. I crediti: iscrizione in bilancio e valutazione**

Il momento cruciale per la valutazione e l'analisi dei crediti è quello della redazione annuale del bilancio di esercizio. Il bilancio è il documento più importante per un'azienda in quanto va a presentare a tutti i suoi stakeholder un sunto delle operazioni intervenute nell'esercizio appena trascorso e a misurare l'impatto che esse hanno avuto sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria. Questo documento tanto importante quanto complesso da redigere assolve una duplice funzione<sup>19</sup>:

- Conoscitiva interna all'impresa: È lo strumento utilizzato dei proprietari per valutare l'apparato amministrativo, ovvero l'operato di coloro che concretamente prendono le decisioni e portano avanti la gestione dell'impresa. Dalla lettura del bilancio i proprietari hanno modo di andare a vedere come le decisioni prese dal consiglio di amministrazione abbiano contribuito a creare per loro ricchezza. Inoltre, il bilancio è anche un mezzo di controllo utilizzato per pianificare le azioni future a partire dallo studio dei trend del passato;
- Informativa verso l'ambiente esterno all'impresa: Interessati al buon andamento di un'impresa non sono soltanto i proprietari o gli amministratori, ma tutti i soggetti che intrattengono rapporti con essa e che sperano pertanto nel suo buon funzionamento. La categoria di stakeholder comprende finanziatori, fornitori, clienti e dipendenti; l'azienda diventa così un sistema economico chiamato a soddisfare gli interessi di una molteplicità di soggetti tutti diversi, i quali basano le proprie decisioni prioritariamente sulla lettura del bilancio, che fornisce loro una chiara visione dell'andamento aziendale.

Nel bilancio, infatti, troviamo ricomprese tutte le informazioni che ci permettono di avere una panoramica sull'andamento reddituale, patrimoniale e finanziario dell'azienda, tra cui le informazioni sui crediti della stessa.

Dato il rilievo che questo documento assume nel sistema economico e i molteplici interessi da tutelare, la disciplina civilistica, agli articoli 2423 -2435, ha sviluppato delle norme ben precise atte a regolare l'intero processo di redazione del bilancio,

---

<sup>19</sup> QUAGLI A., (2017). “*Bilancio di esercizio e principi contabili*”, 8° edizione, Giappichelli editore, Milano, PP. 5-11

con particolare riguardo<sup>20</sup>:

1. Ai principi generali e ai criteri a cui deve uniformarsi la sua redazione;
2. Ai criteri di valutazione delle poste in esso indicate;
3. Ai documenti che lo compongono, compresa la relativa struttura e contenuto.

La normativa civilistica è poi affiancata dai principi contabili dell'*Organismo Italiano di Contabilità* (OIC)<sup>21</sup>, principi originariamente elaborati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e dal Consiglio Nazionale dei Ragionieri e rivisitati poi successivamente dall'OIC che gli ha resi delle regole contabili professionali. A completamento di questo quadro normativo vi sono i principi contabili internazionali emanati dall'*International Accounting Standards Board* (IASB)<sup>22</sup>, divenuti obbligatori per le società quotate a partire dal 2005: gli *International Accounting Standards* (IAS)<sup>23</sup> e *International Financial Reporting Standards* (IFRS)<sup>24</sup>, trattasi di standard contabili che hanno l'obiettivo di regolamentare in maniera uniforme la normativa su scala globale.

---

<sup>20</sup> SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., (2018). “*L'analisi economico-finanziaria di Bilancio*”, 3° edizione, Giuffré editore, Milano, PP.132-127

<sup>21</sup> L'**Organismo Italiano di Contabilità** (OIC) è una fondazione di diritto privato, avente piena autonomia statutaria. La legge 11 agosto 2014 n. 116, che ha convertito il decreto legge 91/2014, lo ha riconosciuto come “istituto nazionale per i principi contabili” attribuendogli le seguenti funzioni: a) emana i principi contabili nazionali, ispirati alla migliore prassi operativa, per la redazione dei bilanci secondo le disposizioni del codice civile; b) fornisce supporto all'attività del Parlamento e degli Organi Governativi in materia di normativa contabile ed esprime pareri, quando ciò è previsto da specifiche disposizioni di legge o dietro richiesta di altre istituzioni pubbliche; c) partecipa al processo di elaborazione dei principi contabili internazionali adottati in Europa, intrattenendo rapporti con l'*International Accounting Standards Board* (IASB), con l'*European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) e con gli organismi contabili di altri paesi. Con riferimento alle attività di cui alle a), b) e c), si coordina con le Autorità nazionali che hanno competenze in materia contabile. Nell'esercizio delle proprie funzioni l'OIC persegue finalità di interesse pubblico, agisce in modo indipendente e adegua il proprio statuto ai canoni di efficienza e di economicità. Esso riferisce annualmente al Ministero dell'economia e delle finanze sull'attività svolta.

<sup>22</sup> Lo IASB è un'organizzazione di natura privata fondata nel 2001, succeduta allo IASC (*International Accounting Standards Committee*), organismo nato nel 1973 dall'accordo fra le maggiori associazioni professionali operanti in Australia, Stati Uniti, Canada, Messico, Giappone, Francia, Germania e Regno Unito con lo scopo di emanare dei principi contabili internazionali e sviluppare una raccolta di standard internazionali per il reporting finanziario. Ad oggi può contare sull'adesione degli organismi di definizione degli standard di oltre cento paesi, Italia compresa.

<sup>23</sup> La sigla IAS sta per *International Accounting Standards* e rappresenta il primo tentativo di standardizzazione mondiale delle regole contabili. Comprende l'insieme dei principi emanati dallo IASC (*International Accounting Standards Committee*), che fino al 2001 ha agito da comitato interno all'organizzazione mondiale dei professionisti contabili IFAC (*International Federation of Accountants*), successivamente trasformato in IASB.

<sup>24</sup> La sigla IFRS indica i principi redatti dall'IASB (acronimo di *International Accounting Standards Board*), e si riferisce alla sigla *International Financial Reporting Standards*. Comprende l'insieme delle revisioni agli standard internazionali di redazione del bilancio introdotti a partire dal 2001 e approvati con regolamento comunitario all'interno della Comunità Europea.

Dal punto di vista civilistico il bilancio si compone dello Stato patrimoniale, del Conto economico, del Rendiconto finanziario e della Nota integrativa; deve essere redatto secondo il principio di chiarezza, ovvero essere comprensibile, ordinato nell'esposizione delle voci e completo nelle informazioni e rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio.<sup>25</sup>

I crediti nel bilancio li troviamo rappresentati nell'attivo di stato patrimoniale, nella voce B III 2 relativa ai crediti iscritti nelle immobilizzazioni finanziarie e nella voce C II relativa ai crediti facenti parte dell'attivo circolante, a seconda della loro natura, come da previsione dell'art. 2424 C.C.:

**B III 2 — crediti:**

- a. verso imprese controllate;
- b. verso imprese collegate;
- c. verso controllanti;
- d. verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti;
- d bis. Verso altri;

**C II — Crediti:**

- 1. verso clienti;
- 2. verso imprese controllate;
- 3. verso imprese collegate;
- 4. verso controllanti;

---

<sup>25</sup> Art. 2423 C.C. da [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it):

1. Gli amministratori devono redigere il bilancio di esercizio, costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico, dal rendiconto finanziario e dalla nota integrativa.

2. Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio.

3. Se le informazioni richieste da specifiche disposizioni di legge non sono sufficienti a dare una rappresentazione veritiera e corretta, si devono fornire le informazioni complementari necessarie allo scopo.

4. Non occorre rispettare gli obblighi in tema di rilevazione, valutazione, presentazione e informativa quando la loro osservanza abbia effetti irrilevanti al fine di dare una rappresentazione veritiera e corretta. Rimangono fermi gli obblighi in tema di regolare tenuta delle scritture contabili. Le società illustrano nella nota integrativa i criteri con i quali hanno dato attuazione alla presente disposizione.

5. Se, in casi eccezionali, l'applicazione di una disposizione degli articoli seguenti è incompatibile con la rappresentazione veritiera e corretta, la disposizione non deve essere applicata. La nota integrativa deve motivare la deroga e deve indicarne l'influenza sulla rappresentazione della situazione patrimoniale, finanziaria e del risultato economico. Gli eventuali utili derivanti dalla deroga devono essere iscritti in una riserva non distribuibile se non in misura corrispondente al valore recuperato.

6. Il bilancio deve essere redatto in unità di euro, senza cifre decimali, ad eccezione della nota integrativa che può essere redatta in migliaia di euro.

5. verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti;

5-bis) crediti tributari;

5-ter) imposte anticipate;

5 quater) verso altri.

Trovano collocazione all'interno delle immobilizzazioni per lo più crediti di carattere finanziario collegati a operazioni di investimento di capitale a lungo termine, mentre sono i crediti commerciali a costituire la voce più importante dell'attivo circolante. I crediti verso le imprese collegate, controllate, controllanti e sottoposte a comune controllo sono distintamente collocati al fine di evidenziare meglio le dinamiche infragruppo.

L'imputazione dei crediti a una sezione piuttosto che all'altra avviene secondo il criterio della destinazione e non in base a quello dell'esigibilità, come potrebbe sembrare per logica. Il legislatore richiede, pertanto, la separata indicazione<sup>26</sup>:

- dei crediti indicati tra le immobilizzazioni finanziarie i cui importi sono esigibili entro l'esercizio successivo (si veda voce BIII2 dell'attivo);
- dei crediti ricompresi nell'attivo circolante i cui importi sono esigibili oltre l'esercizio successivo (si veda voce CII dell'attivo);

determinati con riferimento alla loro scadenza contrattuale o legale.

Seguendo le indicazioni dettate in materia dalla disciplina civilistica, all'art. 2423 C.C. e dall'OIC, OIC11 e OIC15, il criterio da seguire per la rilevazione in bilancio dei proventi è il "principio di competenza". Nel rispetto di tale criterio i proventi sono da considerarsi di competenza, a prescindere dalla data dell'incasso o del pagamento, nell'esercizio in cui avviene il passaggio sostanziale del diritto di proprietà, con il quale si verifica il passaggio dei rischi e benefici. Per i crediti derivanti da operazioni di vendita di beni e/o servizi l'OIC15 individua questo momento a seconda del tipo di bene<sup>27</sup>:

- per i beni mobili è il momento in cui avviene la consegna o spedizione degli

---

<sup>26</sup> OIC – ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ, PRINCIPI CONTABILI, OIC 15, "I Crediti" in [www.fondazioneoic.eu](http://www.fondazioneoic.eu), Versione 2016, <http://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/2011/02/2016-12-OIC-15-Crediti.pdf>; SOSTERO U., FERARESE P., MANCIN M., MARCON C., (2018). "L'analisi economico-finanziaria di bilancio", Giuffrè Editore, PP. 132-236

<sup>27</sup> OIC – ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ, PRINCIPI CONTABILI, OIC 11, "Finalità e postulati del bilancio d'esercizio" in [www.fondazioneoic.eu](http://www.fondazioneoic.eu), Versione 2018, <https://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/2011/02/2018-03-OIC-11.pdf>; Art. 2423 C.C. in [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it)

stessi;

- per i beni immobili o mobili registrati è il momento di stipula del contratto di compravendita;
- per l'erogazione di un servizio, la rilevazione del relativo credito avviene al momento in cui il servizio è reso.

I crediti finanziari, invece, sono da iscriversi in bilancio solo qualora sussista un titolo al credito che attesti l'esistenza di un'obbligazione di terzi verso la società.<sup>28</sup>

Per quanto attiene al valore di iscrizione, il D. Lgs. n.139/2015 (Decreto Bilanci) in materia di bilancio d'esercizio, ha introdotto un nuovo criterio per valutare i crediti iscritti per la prima volta nel bilancio, modificando il comma 8 dell'art. 2426 del Codice Civile. Il decreto in esame impone che i crediti e i debiti siano rilevati in bilancio al criterio "del costo ammortizzato", tenendo conto del fattore temporale, e per quanto riguarda i crediti, "del valore di presumibile realizzo"<sup>29</sup>.

In merito, il legislatore italiano non fornisce alcuna definizione, rimandando espressamente a quanto disciplinato nei principi internazionali IAS/IFRS<sup>30</sup>: lo IAS39 definisce il costo ammortizzato di un'attività o passività finanziaria come "*il valore a cui è stata misurata al momento della rilevazione iniziale l'attività o la passività finanziaria al netto dei rimborsi di capitale, aumentato o diminuito dall'ammortamento complessivo utilizzando il criterio dell'interesse effettivo*"<sup>31</sup> su

---

<sup>28</sup> OIC15 punto 30 in [www.fondazioneoic.eu](http://www.fondazioneoic.eu)

<sup>29</sup> "*Il nuovo criterio del costo ammortizzato applicato ai debiti*" in [www.ecnews.it](http://www.ecnews.it), 22 Luglio 2016 di ROSSI A., <https://www.ecnews.it/criterio-costo-ammortizzato-applicato-debiti/>

<sup>30</sup> OIC15 punto 15 in [www.fondazioneoic.eu](http://www.fondazioneoic.eu);

"*IAS 39 Strumenti finanziari: rilevazione e valutazione-Definizioni*" in [www.misterfisco.it](http://www.misterfisco.it), 1 Gennaio 1970, scritto dalla Redazione, <https://www.misterfisco.it/principi/ias-39-strumenti-finanziari-rilevazione-valutazione-definizioni/>

<sup>31</sup> Il criterio dell'interesse effettivo è un metodo di calcolo del costo ammortizzato dell'attività o passività finanziaria (o gruppo di attività o passività finanziarie) e di ripartizione degli interessi attivi o passivi lungo il relativo periodo. Il tasso di interesse effettivo è il tasso che attualizza esattamente i pagamenti o incassi futuri stimati lungo la vita attesa dello strumento finanziario o, ove opportuno, un periodo più breve al valore contabile netto dell'attività o passività finanziaria. Quando calcola il tasso di interesse effettivo, l'entità deve valutare i flussi finanziari tenendo in considerazione tutti i termini contrattuali dello strumento finanziario (per esempio, il pagamento anticipato, un'opzione call e simili), ma non deve considerare perdite future su crediti. Il calcolo include tutti gli oneri e le commissioni pagati o ricevuti tra le parti di un contratto che sono parte integrante del tasso di interesse effettivo, i costi di transazione e tutti gli altri premi o sconti. Si presume che i flussi finanziari e la vita attesa di un gruppo di strumenti finanziari simili possano essere valutati in modo attendibile. Tuttavia, in quei rari casi in cui non è possibile determinare in modo attendibile i flussi finanziari o la vita attesa di uno strumento finanziario (o gruppo di strumenti finanziari), l'entità deve utilizzare i flussi finanziari contrattuali per tutta la durata del contratto dello strumento finanziario (o gruppo di strumenti finanziari).

*qualsiasi differenza tra il valore iniziale e quello a scadenza, e dedotta qualsiasi riduzione (operata direttamente o attraverso l'uso di un accantonamento) a seguito di una riduzione di valore o di irrecuperabilità.”*

Con questo criterio la rilevazione iniziale di un'attività viene perciò modificata nel tempo per ammortizzare gli oneri e i proventi iniziali sostenuti. La differenza tra il valore iniziale e il valore di rimborso di tale attività viene frazionata lungo l'arco temporale di durata del credito, attraverso l'utilizzo del tasso di interesse interno di rendimento, che tiene conto dei flussi di cassa generati dall'attività.

L'utilizzo del criterio del costo ammortizzato non è tuttavia applicabile in ogni contesto aziendale, ma prevede delle esclusioni<sup>32</sup>:

- 1) Quando il suo utilizzo comporta effetti irrilevanti per la corretta informazione fornita dal bilancio (è il caso dei crediti a breve termine-commerciali);
- 2) per le aziende che redigono il bilancio in forma abbreviata, pur avendone la facoltà;
- 3) per le microimprese, pur avendone la facoltà.

Per queste categorie di imprese il criterio di rilevazione dei crediti è quello “del presunto realizzo”, a partire dal loro valore nominale.

La valutazione sarà pertanto:

valore nominale + interessi calcolati al tasso di interesse nominale -incassi ricevuti per capitale e interessi - svalutazioni stimate e/o perdite su crediti (quale adeguamento al valore di presumibile realizzo).<sup>33</sup>

Il valore nominale dei crediti deve, infatti, essere rettificato tramite la costituzione di un apposito “fondo di svalutazione”, al fine di ricondurlo al reale valore di realizzo, da costituirsi ogniqualvolta si manifestino perdite per inesigibilità o vi siano elementi tali da far presumere il verificarsi di insolvenze da parte dei clienti. Il fondo verrà poi utilizzato nel momento in cui la perdita si verifica concretamente e in modo irreversibile. Contabilmente, esso viene costituito rilevando a Conto economico un componente negativo di reddito denominato “Accantonamento a fondo svalutazione

---

<sup>32</sup> “*Il criterio del costo ammortizzato*” in [www.istvas.it](http://www.istvas.it), di COSTA P., [http://www.istvas.it/wp-content/uploads/manual/pages/studenti\\_famiglie/materiale\\_didattico/il\\_criterio\\_del\\_costo\\_ammortizzato.pdf](http://www.istvas.it/wp-content/uploads/manual/pages/studenti_famiglie/materiale_didattico/il_criterio_del_costo_ammortizzato.pdf)

<sup>33</sup> QUAGLI A., (2006). “*Bilancio di esercizio e principi contabili*”, Giappichelli, Torino, PP. 194-195. OIC – ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ, PRINCIPI CONTABILI, OIC 15, “*I Crediti*” in [www.fondazioneoic.eu](http://www.fondazioneoic.eu), Versione 2016, <http://www.fondazioneoic.eu/wp->



crediti” o “Perdita presunta su crediti”, il cui ammontare è pari al valore delle perdite presunte.<sup>34</sup>

La stima dell'accantonamento dipende dall'analisi di diversi elementi che attengono sia all'ambiente interno all'impresa, sia al suo ambiente esterno<sup>35</sup>:

- analizzare i singoli crediti;
- stimare, in base all'esperienza e ad ogni altro elemento utile, le ulteriori perdite che si presume si dovranno subire sui crediti in essere alla data del bilancio;
- valutare l'andamento degli indici di anzianità dei crediti scaduti rispetto a quelli degli esercizi precedenti;
- considerare le condizioni economiche generali, di settore e di rischio Paese.

Le eventuali perdite di valore dei crediti, ad esempio a seguito di un riconoscimento giudiziale inferiore al valore del credito, da una transazione o da prescrizione, si classificano nella voce B14 “oneri diversi di gestione” del conto economico per la parte che eccede l'importo del credito già svalutato.<sup>36</sup>

## **1.1.2. Aspetti Fiscali e tributari**

C'è differenza tra la normativa civile e la normativa fiscale sui crediti.

Al paragrafo precedente è stato introdotto il trattamento civilistico dei crediti, il quale si basa sull'art. 2426 del c.c.. Al punto n. 8 di questo articolo viene enunciato il criterio di valutazione dei crediti che può essere di due tipi<sup>37</sup>:

- 1) Criterio del costo ammortizzato;
- 2) Criterio del valore di presumibile realizzo.

Il codice si limita a introdurli senza darne una spiegazione dettagliata; è lasciata alla discrezionalità degli amministratori effettuare la valutazione dei crediti, arrivando a determinare il “presumibile valore di realizzo”. Sotto il profilo fiscale, la normativa

---

content/uploads/2011/02/2016-12-OIC-15-Crediti.pdf

<sup>34</sup> “Il Bilancio Di Esercizio In Tempo Di Crisi.La Valutazione Dei Crediti”, in “L'Industria delle Carni”, ASS.I.CA. – Confindustria, n. 4, Aprile 2010, di SESANA T.

<sup>35</sup> “I Crediti” da [www.claconsulting.it](http://www.claconsulting.it), 31 Marzo 2017, <http://claconsulting.it/wp-content/uploads/2017/05/I-crediti-PC15.pdf>

<sup>36</sup> SOSTERO U., FERARESE P., MANCIN M., MARCON C., (2018). “L' analisi economico-finanziaria di bilancio”, Giuffrè Editore, PP. 132-236

<sup>37</sup> Articolo 2426 C.C. in [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it):

“...8) i crediti e i debiti sono rilevati in bilancio secondo il criterio del costo ammortizzato, tenendo conto del fattore temporale e, per quanto riguarda i crediti, del valore di presumibile realizzo;”

risulta più approfondita e più stringente. Il motivo risiede nel fatto che la valutazione dei costi incide sulla determinazione dell'utile fiscale e sull'ammontare delle imposte da pagare e pertanto deve essere condotta con estrema attenzione e cautela, onde evitare di incorrere in reati fiscali.

Per quel che ci riguarda, i costi che originano dai crediti attengono alle perdite dovute all'insolvenza del cliente. La norma che regola il caso in esame è l'art. 101 del TUIR<sup>38</sup>, il quale al comma 5 enuncia i criteri fiscali da seguire per la deducibilità

---

<sup>38</sup> Art. 101 del TUIR in [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it), disciplina le "Minusvalenze patrimoniali, sopravvenienze passive e perdite" e così recita: "1. Le minusvalenze dei beni relativi all'impresa, diversi da quelli indicati negli articoli 85, comma 1, e 87, determinate con gli stessi criteri stabiliti per la determinazione delle plusvalenze, sono deducibili se sono realizzate ai sensi dell'articolo 86, commi 1, lettere a) e b), e 2.

1-bis. (Comma abrogato)

2. Per la valutazione dei beni indicati nell'articolo 85, comma 1, lettere c), d) ed e), che costituiscono immobilizzazioni finanziarie si applicano le disposizioni dell'articolo 94; tuttavia, per i titoli di cui alla citata lettera e) negoziati nei mercati regolamentati italiani o esteri, le minusvalenze sono deducibili in misura non eccedente la differenza tra il valore fiscalmente riconosciuto e quello determinato in base alla media aritmetica dei prezzi rilevati nell'ultimo semestre.

2-bis. In deroga al comma 2, per i soggetti che redigono il bilancio in base ai principi contabili internazionali di cui al regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002, la valutazione dei beni indicati nell'articolo 85, comma 1, lettere c), d) ed e), che si considerano immobilizzazioni finanziarie ai sensi dell'articolo 85, comma 3-bis, rileva secondo le disposizioni dell'articolo 110, comma 1-bis.

3. Per le immobilizzazioni finanziarie costituite da partecipazioni in imprese controllate o collegate, iscritte in bilancio a norma dell'articolo 2426, n. 4), del codice civile o di leggi speciali, non e' deducibile, anche a titolo di ammortamento, la parte del costo di acquisto eccedente il valore corrispondente alla frazione di patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio dell'impresa partecipata.

4. Si considerano sopravvenienze passive il mancato conseguimento di ricavi o altri proventi che hanno concorso a formare il reddito in precedenti esercizi, il sostenimento di spese, perdite od oneri a fronte di ricavi o altri proventi che hanno concorso a formare il reddito in precedenti esercizi e la sopravvenuta insussistenza di attivita' iscritte in bilancio in precedenti esercizi diverse da quelle di cui all'articolo 87.

5. Le perdite di beni di cui al comma 1, commisurate al costo non ammortizzato di essi, e le perdite su crediti, diverse da quelle deducibili ai sensi del comma 3 dell'articolo 106, sono deducibili se risultano da elementi certi e precisi e in ogni caso, per le perdite su crediti, se il debitore e' assoggettato a procedure concorsuali o ha concluso un accordo di ristrutturazione dei debiti omologato ai sensi dell'articolo 182-bis del regio decreto 16 marzo 1942, n. 267 o un piano attestato ai sensi dell'articolo 67, terzo comma, lettera d), del Regio decreto 16 marzo 1942, n. 267 o e' assoggettato a procedure estere equivalenti, previste in Stati o territori con i quali esiste un adeguato scambio di informazioni. Ai fini del presente comma, il debitore si considera assoggettato a procedura concorsuale dalla data della sentenza dichiarativa del fallimento o del provvedimento che ordina la liquidazione coatta amministrativa o del decreto di ammissione alla procedura di concordato preventivo o del decreto di omologazione dell'accordo di ristrutturazione o del decreto che dispone la procedura di amministrazione straordinaria delle grandi imprese in crisi o, per le procedure estere equivalenti, dalla data di ammissione ovvero, per i predetti piani attestati, dalla data di iscrizione nel registro delle imprese. Gli elementi certi e precisi sussistono in ogni caso quando il credito sia di modesta entità e sia decorso un periodo di sei mesi dalla scadenza di pagamento del credito stesso. Il credito si considera di modesta entità quando ammonta ad un importo non superiore a 5.000 euro per le imprese di più rilevante dimensione di cui all'articolo 27, comma 10, del decreto-legge 29 novembre 2008, n. 185, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 gennaio 2009, n. 2, e non superiore a 2.500 euro per le altre imprese. Gli elementi certi e precisi sussistono inoltre quando il diritto alla riscossione del

delle perdite su crediti. La rilevazione delle perdite è ammessa al verificarsi di casistiche ben precise, in cui sussiste un documento che attesti il mancato incasso e lo stato definitivo della perdita<sup>39</sup>:

- 1) Il primo caso riguarda perdite su crediti derivanti da situazioni in cui il debitore è assoggettato a procedure concorsuali, ad esempio liquidazione coatta amministrativa, concordato preventivo, liquidazione giudiziale, etc. o ha ottenuto l'omologazione dell'accordo di ristrutturazione dei debiti;
- 2) il secondo caso individua le perdite risultanti da elementi certi e precisi, che la normativa rileva per esempio nella irreperibilità del debitore oppure nell'esistenza di un atto/un accordo per la riduzione del credito, idonei cioè a dimostrare che il creditore ha tenuto inutilmente un comportamento attivo volto alla riscossione del suo credito, come ad esempio<sup>40</sup>:
  - a. patrimonio del debitore inesistente, documentato da un verbale di pignoramento negativo o da lettere di legali incaricati della riscossione del credito o da report rilasciati dalle agenzie di recupero crediti;
  - b. denuncia per truffa a carico del debitore;
  - c. emissione decreto di accertamento di irreperibilità o latitanza del debitore;

---

credito è prescritto. Gli elementi certi e precisi sussistono inoltre in caso di cancellazione dei crediti dal bilancio operata in applicazione dei principi contabili.

5-bis. Per i crediti di modesta entità e per quelli vantati nei confronti di debitori che siano assoggettati a procedure concorsuali o a procedure estere equivalenti ovvero abbiano concluso un accordo di ristrutturazione dei debiti o un piano attestato di risanamento, la deduzione della perdita su crediti è ammessa, ai sensi del comma 5, nel periodo di imputazione in bilancio, anche quando detta imputazione avvenga in un periodo di imposta successivo a quello in cui, ai sensi del predetto comma, sussistono gli elementi certi e precisi ovvero il debitore si considera assoggettato a procedura concorsuale, sempreché l'imputazione non avvenga in un periodo di imposta successivo a quello in cui, secondo la corretta applicazione dei principi contabili, si sarebbe dovuto procedere alla cancellazione del credito dal bilancio.

6. Le perdite attribuite per trasparenza dalle società in nome collettivo e in accomandita semplice sono utilizzabili solo in abbattimento degli utili attribuiti per trasparenza dalla stessa società che ha generato le perdite.

7. I versamenti in denaro o in natura fatti a fondo perduto o in conto capitale alle società indicate al comma 6 dai propri soci e la rinuncia degli stessi soci ai crediti non sono ammessi in deduzione ed il relativo ammontare, nei limiti del valore fiscale del credito oggetto di rinuncia, si aggiunge al costo della partecipazione.”

<sup>39</sup> Art. 101 TUIR, c.5 in [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it)

<sup>40</sup> “Perdite Su Crediti – Deducibilità”, in [www.studiobevilacquapecara.com](http://www.studiobevilacquapecara.com), 23 gennaio 2021, di DOTT. BEVILACQUA F., <https://studiobevilacquapecara.com/2021/01/23/perdite-su-crediti-deducibilita/>

d. revoca di ogni affidamento e/o finanziamento.

3) Il terzo caso si ha quando i crediti sono di modesta entità in relazione al portafoglio crediti complessivo, per i quali l'esistenza di elementi certi e precisi si presume sussistente trascorsi sei mesi dalla data di scadenza relativa. Sono tali i crediti:

a. < 5.000 € per le grandi imprese;

b. < 2.500€ per tutte le altre imprese.

La normativa preme sottolineare che è riconosciuta l'esistenza di elementi certi e precisi anche *“in caso di cancellazione dei crediti dal bilancio operata in applicazione dei principi contabili”*. Per cui vi è piena deducibilità della parte di credito non incassata, quale conseguenza dell'eliminazione dal bilancio del relativo importo.<sup>41</sup>

Giustificano altresì la sottrazione della perdita a livello fiscale anche le perdite su crediti in caso di cessione pro-soluto<sup>42</sup>, la perdita derivante da rinuncia unilaterale del credito<sup>43</sup> e la perdita per decesso del debitore, purché in assenza di eredi o di rinuncia da parte degli stessi.<sup>44</sup>

L'anno competente per rilevare la deduzione è quello in cui il credito diviene inesigibile con certezza, è in quel momento che si materializzano gli elementi “certi e precisi” della sua irrecuperabilità.

Ai commi 1 e 2 dell'art. 106 TUIR<sup>45</sup> è disciplinato, invece, il caso della

---

<sup>41</sup> *“Trattamento fiscale della cancellazione dei crediti”*, 20 giugno 2014, di GROMIS M., in Ratio News.

<sup>42</sup> CORTE DI CASSAZIONE – Ordinanza 02 maggio 2013, n. 10256 in [www.studiocerbone.com](http://www.studiocerbone.com), <https://www.studiocerbone.com/cassazione-ordinanza-n-10256-del-02-maggio-2013-rinuncia-ai-crediti/>

<sup>43</sup> A patto che la rinuncia volontaria sia giustificata dall'eccessiva onerosità delle procedure di recupero rispetto all'entità del credito da incassare.

<sup>44</sup> *“Il Bilancio Di Esercizio In Tempo Di Crisi.La Valutazione Dei Crediti”*, in “L'Industria delle Carni”, ASS.I.CA. – Confindustria, n. 4, Aprile 2010, di SESANA T.

<sup>45</sup> Art. 106 TUIR in [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it):

1. Le svalutazioni dei crediti risultanti in bilancio, per l'importo non coperto da garanzia assicurativa, che derivano dalle cessioni di beni e dalle prestazioni di servizi indicate nel comma 1 dell'articolo 85, sono deducibili in ciascun esercizio nel limite dello 0,50 per cento del valore nominale o di acquisizione dei crediti stessi. Nel computo del limite si tiene conto anche di accantonamenti per rischi su crediti. La deduzione non è più ammessa quando l'ammontare complessivo delle svalutazioni e degli accantonamenti ha raggiunto il 5 per cento del valore nominale o di acquisizione dei crediti risultanti in bilancio alla fine dell'esercizio.

2. Le perdite sui crediti di cui al comma 1, determinate con riferimento al valore nominale o di acquisizione dei crediti stessi, sono deducibili a norma dell'articolo 101, limitatamente alla parte che eccede l'ammontare complessivo delle svalutazioni e degli accantonamenti dedotti nei precedenti esercizi. Se in un esercizio l'ammontare complessivo delle svalutazioni e degli accantonamenti dedotti

“svalutazione dei crediti” per le imprese industriali e commerciali, in termini di:

-misura deducibile;

-natura ed entità dei crediti su cui computare la svalutazione.

A interpretazione di tale articolo, la svalutazione può essere operata limitatamente ai crediti risultanti in bilancio e derivanti dalle cessioni di beni e prestazioni di servizi (di cui all'art. 85, co. 1, TUIR), che non siano coperti da garanzia assicurativa e nel rispetto dei seguenti due limiti<sup>46</sup>:

- 1) la svalutazione non può superare lo 0,5% del valore nominale dei crediti commerciali non coperti da assicurazione;
- 2) la deduzione non è ammessa quando l'ammontare delle svalutazioni e degli accantonamenti al fondo rischi su crediti abbia raggiunto il 5% dei crediti risultanti a bilancio.

Pertanto, l'ammontare delle svalutazioni e degli accantonamenti al fondo svalutazione crediti non può mai essere inferiore al 5% dell'ammontare dei crediti totali.

- Se il fondo rischi più la svalutazione ammessa è inferiore o uguale al limite allora l'intera svalutazione è deducibile. Non dobbiamo determinare nessuna variazione;
- Se il fondo rischi più la svalutazione ammessa supera il limite del 5%, la svalutazione è parzialmente deducibile. La parte in eccedenza concorrerà a formare il reddito fiscale e questo significa che avremo una variazione in aumento, perché i costi che sono inseriti in conto economico sono maggiori di quelli fiscalmente deducibili, quindi l'utile aumenterà.

Si potrebbe quindi idealmente scomporre il fondo in due parti<sup>47</sup>:

- A- una parte fiscalmente non rilevante (fondo dedotto), data dalla somma degli accantonamenti che rientrano nei limiti previsti dall'art. 106 del TUIR;
- B- una parte fiscalmente rilevante (fondo non dedotto), esattamente pari alla differenza tra gli accantonamenti imputati a Conto Economico, in

---

eccede il 5 per cento del valore nominale o di acquisizione dei crediti, l'eccedenza concorre a formare il reddito dell'esercizio stesso.

<sup>46</sup> “Deducibilità delle svalutazioni e delle perdite su crediti: le novità del decreto crescita”, Settembre 2012, di F. GIOMMONI

<sup>47</sup> “Il trattamento fiscale della svalutazione dei crediti” in [www.fisco7.it](http://www.fisco7.it), 08 Maggio 2017, di DANIOTTI M., <https://www.fisco7.it/2017/05/il-trattamento-fiscale-della-svalutazione-dei-crediti/>

applicazione dei principi contabili e delle regole civilistiche e, gli accantonamenti deducibili ai sensi del TUIR.

Nel momento in cui negli esercizi successivi, si rilevassero perdite su crediti a cui l'azienda fa fronte ricorrendo al fondo, da un punto di visto fiscale, si dovrà andare a utilizzare prioritariamente il fondo non dedotto. Lo scopo è quello di evitare di perdere definitivamente la quota di accantonamento non dedotta al momento dello stanziamento. In tale evenienza, si procederà alla rilevazione di una corrispondente variazione in diminuzione in sede di compilazione della dichiarazione dei redditi.<sup>48</sup>

## 1.2. Il credito commerciale

I rapporti commerciali intrattenuti dalle imprese generano fenomeni più o meno accentuati di debito commerciale (per gli acquirenti di beni e servizi) e di credito commerciale (per i fornitori di beni e servizi), per la sempre maggior frequenza con cui si concedono dilazioni di pagamento ai propri acquirenti. Esistono diversi tipi di crediti, tra questi, particolare importanza a livello contabile assumono i cosiddetti crediti commerciali, i quali vengono erogati non da un soggetto specializzato quale le banche o gli intermediari finanziari, bensì da aziende commerciali o industriali.

Al riguardo il Sole24ore li definisce come: “...la dilazione di pagamento concessa dall'azienda venditrice (il fornitore) al proprio cliente”<sup>49</sup>. Il credito commerciale rappresenta per l'appunto l'insieme dei crediti concessi ai clienti per la fornitura di beni o prestazione di servizi. Originano dai ricavi di vendita e pertanto sono collegati alla gestione caratteristica dell'impresa.

A tutti gli effetti concedendo una dilazione nel pagamento il fornitore è come se concedesse un prestito al proprio cliente, sostenendone il costo e il rischio, dal momento che molto spesso tale concessione non è supportata da alcuna garanzia.<sup>50</sup>

Nel mercato italiano B2B, il credito commerciale costituisce un importante canale di approvvigionamento finanziario per le imprese. Nonostante, infatti, il rischio di inadempienza del debitore, che può nascere per le più svariate ragioni (recessione economica; inadeguata gestione patrimoniale; difficoltà economiche; scorrettezza del

---

<sup>48</sup> FALSITTA G., (2019). “Corso Istituzionale di diritto tributario”, VII edizione, Cedam Editore, PP. 461-501

<sup>49</sup> “Credito Commerciale” in [www.argomenti.ilsole24ore.com](http://www.argomenti.ilsole24ore.com), 21 Aprile 2016, <https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/credito-commerciale.html>

debitore, etc.), tale forma di pagamento è preferita da oltre la metà delle aziende sul mercato italiano, come dimostra un sondaggio condotto nel 2020 da Atradius<sup>51</sup>. A novembre 2020 oltre il 55% delle vendite B2B era effettuato a credito, con un aumento del trend soprattutto nel post-pandemia, motivato principalmente dalla volontà di stimolare le vendite sul mercato interno ed estero.<sup>52</sup>

Il credito rappresenta per le aziende molto più che una semplice condizione di pagamento. A seconda degli obiettivi strategici fissati dalla direzione generale, il ricorso alla leva del credito può assumere valenza<sup>53</sup>:

- a. Strategica: Il credito commerciale rappresenta una vera e propria politica di vendita dell'azienda. Agevola l'accesso al mercato di sbocco, favorendone la penetrazione e consentendo di instaurare relazioni preferenziali con i clienti rispetto ai concorrenti, specialmente quando il valore delle spese da sostenere per il cliente è elevato. Permette, inoltre, di incrementare i ricavi limitando la propria esposizione finanziaria;
- b. Finanziaria: rappresenta per il fornitore una soluzione di impiego delle eccedenze a breve termine, mentre per l'impresa acquirente si sostituisce al finanziamento bancario, facilitando il finanziamento dell'attività di produzione soprattutto per il fatto di non prevedere alcun interesse a suo carico;
- c. Transattiva: ad oggi oramai superata, ma in passato decisiva e legata fondamentalmente alla volontà di ridurre i costi di transazione legati a forme di pagamento a vista.

Ovviamente, l'incisività di queste motivazioni nella concessione del credito commerciale varia da mercato a mercato, a seconda delle sue caratteristiche (monopolistico, oligopolistico, concorrenziale, ...) e del tipo di prodotto offerto. In linea generale la diffusione del credito commerciale in un settore è direttamente

---

<sup>50</sup> ALAGNA A., (2019). "I crediti commerciali in Italia", in Starting Finance.

<sup>51</sup> Il Gruppo Atradius è tra i leader nel settore dell'assicurazione dei crediti commerciali, cauzioni e recupero crediti, sia in Italia che all'estero. Offre soluzioni personalizzate per ciascuna categoria di clienti, con l'obiettivo di aiutare le imprese nella gestione del rischio commerciale. Ha sede nei Paesi Bassi, ma opera in più di 30 paesi, aiutando oltre 15.000 clienti, con una media di 90.000 casi di recupero crediti all'anno e una percentuale di incasso del 79%.

<sup>52</sup> "Italia: credito commerciale in crescita a supporto delle vendite" Barometro Atradius sui comportamenti di pagamento tra imprese, Atradius, Novembre 2020

<sup>53</sup> BENTIVOGLI C., ROSSI S., (1993). "Crediti commerciali e strategie aziendali di finanziamento degli scambi con l'estero" in www.ice.it, PP. 412-416, <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/archivio->

proporzionale<sup>54</sup>:

- a) Alla durata del ciclo di produzione;
- b) alla probabilità che l'acquirente non sia il consumatore finale del prodotto;
- c) alle condizioni di redditività e di liquidità finanziaria.

L'operazione non è connotata solo di vantaggi, ma nella scelta devono essere considerati in primis il rischio a cui l'azienda si espone e che analizzeremo nel capitolo successivo, nonché la quantità di risorse che assorbe e l'impatto che i costi che la accompagnano hanno sul conto economico. La concessione di credito commerciale impatta, infatti, sull'impresa in diversi modi<sup>55</sup>:

- a) Impone di introdurre tra le sue funzioni quelle strettamente legate alla gestione del credito commerciale (Credit Controller, Credit Management, Credit Collection ...);
- b) Incide sul fabbisogno di finanziamento, per consentirle di disporre di liquidità sufficiente a poter concedere prestiti ai clienti;
- c) comporta l'assunzione di una componente di rischio finanziario e di credito che si aggiunge al rischio di natura operativa che già caratterizza l'attività produttiva.

Sulla base di tali considerazioni è possibile quindi individuare almeno tre componenti di costo<sup>56</sup>:

1. Costi della dilazione, pari a:  
valore fatturato X la durata della dilazione X tasso, a cui l'azienda venditrice investe il proprio denaro;
2. Costi di amministrazione e gestione delle posizioni creditorie verso clienti;
3. Costi gestionali e finanziari per la valutazione delle scorte, quale conseguenza dell'aumento delle vendite.

A questi si aggiungono tutta una serie di altri costi diretti e indiretti, quali ad esempio

---

rapporti-annuali/rapporto-1993/approfondimenti

<sup>54</sup> BENTIVOGLI C., ROSSI S., (1993). “*Crediti commerciali e strategie aziendali di finanziamento degli scambi con l'estero*” in [www.ice.it](http://www.ice.it), PP. 412-423, <https://www.ice.it/studi-e-rapporti/archivio-rapporti-annuali/rapporto-1993/approfondimenti>

<sup>55</sup> D. FIORETTI, (2021). “*Manuale pratico di gestione del credito commerciale*”, Primiceri Editore, Milano, PP. 23-50

<sup>56</sup> PAGLIACCI M.G.R., (2012). “*Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende*”, Franco Angeli, PP. 38-41



i costi legati alle diverse modalità di pagamento o costi legati all' insolvenza del debitore, insite nella natura dell'operazione.

L'analisi fin qui condotta ci dà da subito una chiara evidenza del fatto che la gestione del credito commerciale non può essere né un'attività episodica, né un'attività basata solo sul buon senso, ma necessita di un inserimento nella prassi commerciale dell'azienda in modo strutturale.

Al fine di stimare correttamente il limite di credito sopportabile, il fabbisogno finanziario necessario e l'onerosità del suo approvvigionamento, è importante che ogni azienda metta a punto un suo sistema di gestione interna del credito, funzione delle proprie caratteristiche interne e dell'ambiente esterno in cui opera.<sup>57</sup>

Parlando di dati, il rapporto annuale offerto da Cerved<sup>58</sup> sulle Piccole e Medie imprese ha evidenziato un trend positivo negli ultimi anni per il credito commerciale, sia per l'aumento delle imprese che vi ricorrono, sia per una diminuzione dei casi di ritardo e insolvenza, attenuati solo nel 2020 a causa dell'arrivo della pandemia da Covid19.

Nel dettaglio<sup>59</sup>:

- In Italia sono circa il 55% nel 2020 le vendite effettuate a credito, ben al di sotto della media Europea che si attesta intorno al 60,4%. In valori assoluti a fine 2019 il volume di crediti commerciali ammontava ad euro 250 miliardi, volumi che si sono ridotti fino al 2016 per poi tornare a crescere sia in termini assoluti che percentuali.

---

<sup>57</sup> PAGLIACCI M.G.R., (2012). *“Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende”*, Franco Angeli, PP. 34-44;

FORETTI D., (2021). *“Manuale pratico di gestione del credito commerciale”*, Primiceri Editore, PP. 43-47

<sup>58</sup> Cerved (Centro Regionale Veneto Elaborazione Dati) nasce nel 1974 come società informatica di gestione, elaborazione e distribuzione dei dati camerali archiviati nel Registro delle imprese del Veneto. Nel corso di 40 anni ha intrapreso un processo strategico di acquisizioni di diverse realtà del settore come Centrale dei Bilanci, Lince, Databank, Finservice, Honyvem, Consit e Recus, con lo scopo di offrire un patrimonio di conoscenze e informazioni sempre più aggiornato con cui supportare Imprese, Istituzioni finanziarie, Pubblica Amministrazione nella pianificazione delle loro strategie commerciali. Affianca da anni le realtà aziendali in tutte le fasi di vita del credito, per aiutarle a gestire rischi e le opportunità, sviluppando le migliori strategie di marketing.

<sup>59</sup> *“Rapporto Cerved PMI 2020”* a cura di curato da ANGELINO A., BALDA F., EMILIANI D., ROMANO G., SAMPOLI L. E SCHIVARDI F., in <https://osservitalia.cerved.com/rapporto-cerved-pmi/>

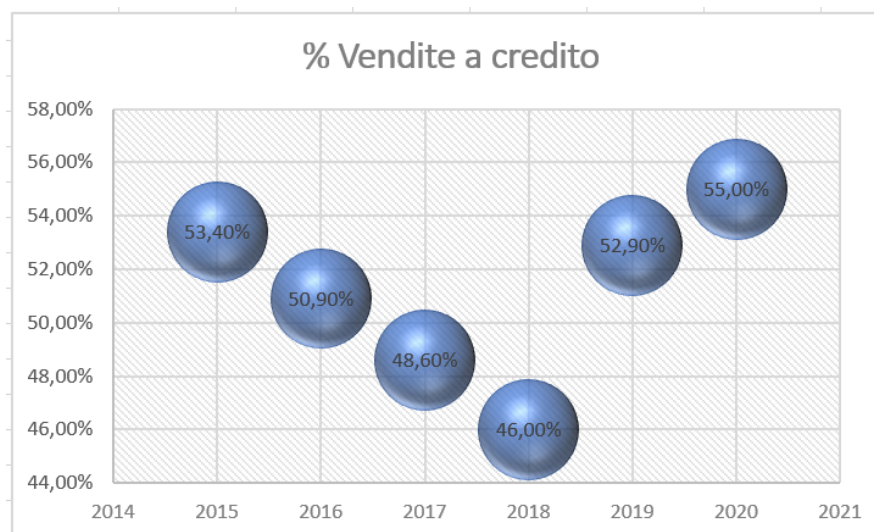


Grafico 1: “La percentuale di vendite a credito in Italia”, rielaborazione personale a partire dal Rapporto Cerved Pmi 2020

- Rispetto al fatturato, il volume dei crediti ha tuttavia mostrato un continuo calo a partire dal 2011, dove il rapporto tra crediti commerciali e ricavi aveva raggiunto il picco massimo del 31,7%, riducendosi gradualmente fino a toccare il 26,1% nel 2019. La doppia recessione ha reso il sistema progressivamente meno dipendente dal credito commerciale, con un calo del ricorso a questa forma di liquidità particolarmente marcato tra le società di minore dimensione.

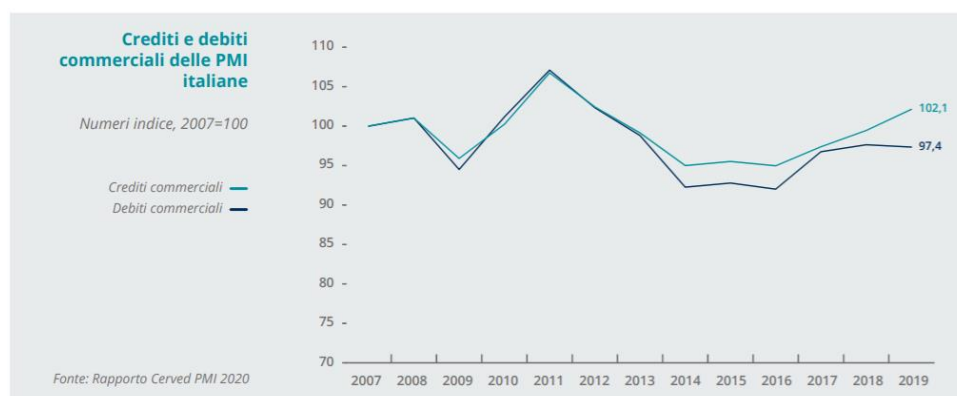


Grafico 2: “Crediti e debiti commerciali delle PMI Italiane” da Rapporto Cerved Pmi 2020

- La percentuale di incidenza dei crediti commerciali si è ridotta anche in relazione al capitale investito. Rispetto al passato, il maggior virtuosismo delle aziende, nella gestione del credito commerciale, ha portato il valore ad attestarsi intorno al 13% nel 2018-2019, con dei picchi sulla manifattura di medie dimensioni e sulle grandi aziende manifatturiere che va tra il 24 e il

19% delle risorse dell'attivo aziendale che vengono impiegate per i crediti commerciali.

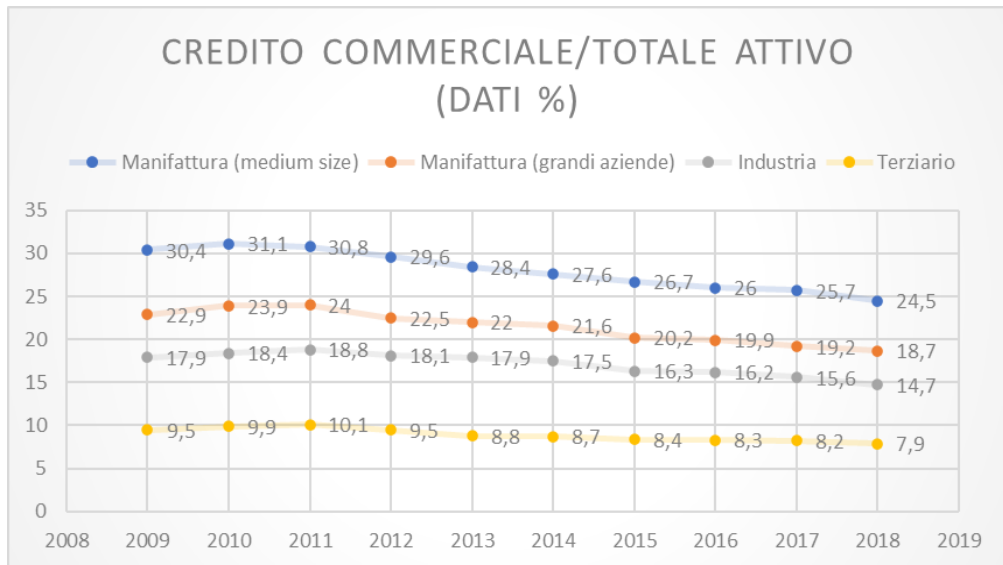


Grafico 3: "L'incidenza del credito commerciale sul fatturato delle imprese Italiane", rielaborazione propria a partire dai dati di MedioBanca "Dati cumulativi di 2095 società italiane (ed. 2019)"

## 2. Capitolo 2. Rischio di credito

### 2.1. Definizione

Il rischio è una condizione con cui tutte le aziende devono imparare a convivere. Può sorgere dai più svariati fattori (economici, umani, legali, finanziari, operativi, ambientali, reputazionali...), sia interni all'azienda (si guasta un macchinario, presenza di manodopera incompetente, etc.), sia esterni (es.: eventi atmosferici, blocco dei mercati di approvvigionamento, etc.). Risulta fondamentale, per la sopravvivenza dell'azienda stessa, saper sviluppare al suo interno strategie capaci di prevenire e ridurre i rischi e investire risorse per tutelarsi dalle possibili conseguenze.<sup>60</sup>

Dal punto di vista commerciale il rischio, a cui l'azienda è maggiormente esposta, è quello di credito e in particolare di credito commerciale. Esso si verifica ogni qual volta l'azienda, a seguito di una vendita di beni o servizi, concede al proprio acquirente una dilazione del pagamento, che posticipa l'obbligazione della controparte ad un momento futuro, rispetto a quello in cui avviene la consegna materiale del bene o l'esecuzione del servizio. In questi casi si può incorrere nel rischio che il cliente non paghi alle scadenze pattuite o, addirittura, risulti del tutto inadempiente, causando un'interruzione dei flussi di cassa attesi e una riduzione dei profitti dell'azienda.<sup>61</sup>

Si definisce rischio di credito commerciale *“la possibilità che il cliente debitore non ottemperi gli obblighi di pagamento del corrispettivo della fornitura di beni o servizi avvenuta in un momento precedente a quello stabilito per il pagamento”*<sup>62</sup>. L'azienda risulta esposta a tale rischio principalmente in due situazioni<sup>63</sup>:

- A) Il cliente paga con grave ritardo il proprio debito rispetto ai termini concordati contrattualmente = Disponibilità dei flussi di cassa successiva alla

---

<sup>60</sup> *“I Risk Management: perché è fondamentale per un'azienda”* in [www.pcabroker.com](http://www.pcabroker.com), 20 Maggio 2019, <https://www.pcabroker.com/il-risk-management-perche-e-fondamentale-per-unazienda-parte-1/>

<sup>61</sup> RONCALLO A., TASSINATI C., ZANETTI M., ERCOLI S. ASSOCIAZIONE ITALIANA CUSTOMER SERVICE, (2013). *“Customer administration e processo order to cash”*, Ipsa Editore, Milano, PP.121-124.

<sup>62</sup> *“Rischio Commerciale”* - Pro Credit Srl - Agenzia Coface, <http://www.pro-credit.it> › rischio-commerciale

<sup>63</sup> RONCALLO A., TASSINATI C., ZANETTI M., ERCOLI S. ASSOCIAZIONE ITALIANA CUSTOMER SERVICE, (2013). *“Customer administration e processo order to cash”*, Ipsa Editore,

scadenza della fattura;

- B) Il cliente non paga il corrispettivo dovuto determinando un insoluto commerciale grave = Mancato pagamento parziale o totale.

Nel caso in cui si verificasse lo scenario definito alla lettera A le conseguenze per l'impresa potrebbero consistere in maggiori oneri finanziari, ovvero interessi passivi aggiuntivi, non previsti, fino al momento dell'incasso; maggiori costi, interni ed esterni, legati a tutto il processo di recupero del credito, dalla semplice gestione interna fino alla cessione della funzione di recupero credito a società di recupero esterne.

In caso di scenario B il costo potrebbe essere addirittura più elevato ed esattamente pari alla perdita, in termini di mancato incasso, di quello che è l'utile atteso sulla vendita, oltre anche in questo caso ai costi eventualmente legati a procedure di recupero giudiziali e al mancato recupero dei costi sostenuti per la produzione del bene e/o servizio.

Sia in caso di ritardo che di insolvenza, la conseguenza del rischio di credito commerciale sull'attività dell'impresa, è quella di obbligarla ad andare a coprire il fabbisogno finanziario che si manifesta tra il momento del previsto incasso ed il momento di effettiva riscossione del credito o, in caso di scenario B, andare a coprire

direttamente la perdita manifestatasi.

Il pericolo che il rischio di credito si manifesti finisce pertanto con il danneggiare, in maniera talvolta anche pesante, la solidità patrimoniale e la capacità di remunerazione del capitale investito dell'azienda, andando ad impattare direttamente sulla sua struttura finanziaria ed in particolare su quello che noi siamo abituati a rappresentare come Working Capital, con ripercussioni anche a livello di

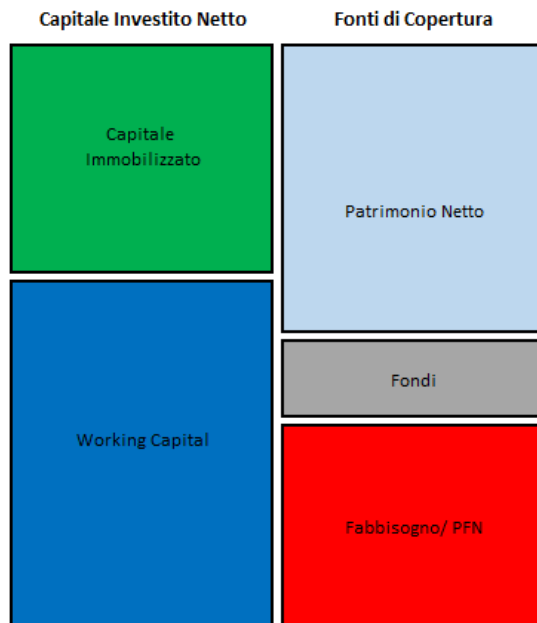


Figura 1: "La struttura dello Stato Patrimoniale", elaborazione

fonti di copertura. Il Working Capital, in italiano Capitale Circolante Netto, non è altro che la differenza tra attività e passività a breve termine. Affinché l'impresa si mantenga in equilibrio finanziario nel breve termine è opportuno che le attività siano maggiori o perlomeno uguali alle passività, segnale che si dispone di capitale monetario sufficiente a far fronte agli impegni a scadenza. Costituendo il credito commerciale la voce più importante del CCN, solo una sua corretta gestione garantisce il raggiungimento della condizione di equilibrio e contribuisce a creare ricchezza per gli azionisti.<sup>64</sup>

Possiamo meglio comprendere quanto appena detto osservando la figura a fianco. Se la strategia commerciale prevedesse di utilizzare la leva del credito, si verificherebbe una dilatazione del working capital per il conseguente aumento delle vendite. Dilatazione che potrebbe aumentare ulteriormente se si verificano problemi, quali ritardi d'incasso e perdite su crediti. Per mantenere la struttura in equilibrio e fare fronte al maggior finanziamento dei clienti l'impresa fornitrice si vede obbligata a trovare delle adeguate fonti di copertura, consistenti o nel ritardare i pagamenti a favore dei fornitori o nell'aumentare i mezzi di finanziamento, a titolo di capitale proprio oppure di indebitamento esterno, con conseguente aumento degli oneri finanziari. Quindi è importante ricordare che quando si parla di rischio credito, trattandosi di un rischio finanziario, si va ad incidere su quella che è la struttura patrimoniale e finanziaria dell'azienda e su quello che poi sarà il suo valore sul mercato e la sua capacità di sviluppo futura.

Secondo uno studio effettuato da Payline<sup>65</sup> sui protesti e i pagamenti delle imprese, l'Italia risulta il Paese con i tempi di incasso delle fatture (DSO) più lunghi in Europa Occidentale. Il DSO, dall'inglese "Days Sales Outstanding" è l'indicatore finanziario più noto utilizzato per misurare l'efficacia nell'incasso dei crediti da parte di un'azienda, in quanto evidenzia i giorni medi impiegati per rientrare dall'esposizione creditoria post-vendita. Nel valore sono ricompresi sia i giorni di dilazione contrattuali sia i giorni di ritardo.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Confindustria Genova, Club Finanza Impresa. Quaderno informativo: "La gestione del rischio"

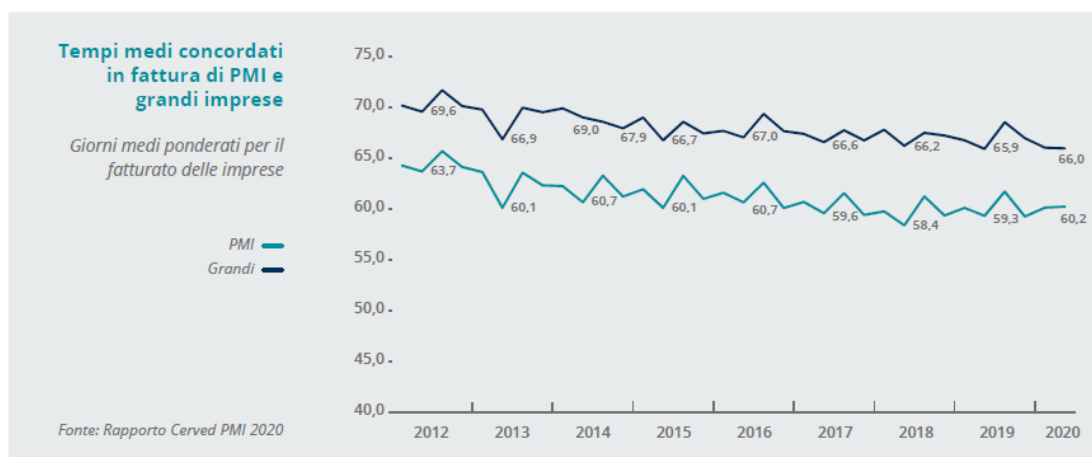
<sup>65</sup> Payline è il database di Cerved che analizza le abitudini di pagamento di oltre tre milioni di imprese italiane e costituisce un termometro puntuale delle condizioni di liquidità del nostro tessuto produttivo.

<sup>66</sup> "DSO" in [www.argomenti.ilsole24ore.com](http://www.argomenti.ilsole24ore.com), 26 Febbraio 2016, <https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/dso.html>

Si è rilevato che le aziende italiane sono solite concedere ai propri clienti un tempo medio di dilazione di circa 60 giorni, rispetto ai 44 giorni del resto dell'Europa.<sup>67</sup>

Questo tempo concesso dalle aziende per saldare le fatture si è evoluto nel tempo secondo lo stesso andamento visto per i crediti commerciali.

I tempi medi di pagamento risultavano elevati negli anni della crisi dal 2008 al 2012, per poi scendere progressivamente negli anni a seguire, grazie ai processi di ristrutturazione e ai diversi strumenti finanziari di sostegno erogati dalla banca centrale europea, che hanno reso le aziende italiane più solide e meno dipendenti dal credito. La curva ha ripreso poi a salire a partire dai primi due trimestri del 2019, continuando di tale passo anche nel 2020, anno in cui l'incremento è stato accentuato dall'arrivo del COVID-19 che ha messo in ginocchio molte imprese sul mercato. La variazione in aumento dei termini concordati, è stata più elevata per le medie imprese, rispetto alle piccole e grandi imprese e nel dettaglio questo aumento è stato dovuto soprattutto ad un incremento della quota di aziende, che concordano termini di pagamento superiori a tre mesi (passate da 16,4% a 17,5%). In lieve crescita è anche il numero di scadenze a breve termine (entro 30 giorni), mentre all'opposto è diminuita la quota di società che pagano alla consegna, immediatamente. Si mantengono su livelli stabili, invece, le scadenze superiori ai 60 giorni, diffuse soprattutto tra le società di maggiori dimensioni o in particolari settori caratterizzati da processi produttivi lunghi, come ad esempio il settore edile.<sup>68</sup>



<sup>67</sup> “Protesti e pagamenti delle imprese”, Osservatorio Sui Protesti E I Pagamenti Delle Imprese - Marzo 2020 / N° 36, Cerved Group Spa

<sup>68</sup> “Rapporto Cerved PMI 2020” a cura di curato da ANGELINO A., BALDA F., EMILIANI D., ROMANO G., SAMPOLI L. E SCHIVARDI F., in <https://osservitalia.cerved.com/rapporto-cerved-pmi/>

Rispetto ai termini medi sopra menzionati, circa il 43,9% del volume complessivo di fatture commerciali emesse risultano ancora insolute alla scadenza contrattuale, a dimostrazione del fatto che vi è una elevata percentuale di clienti che pagano con ritardo.

Prima dell'arrivo della crisi da COVID-19 tale tendenza si era ridotta e i tempi medi con cui le imprese saldavano le proprie fatture si attestavano sui 68 giorni ca., con un ritardo medio di 8-10 gg. La pandemia ha interrotto il processo di miglioramento, aumentando i giorni di ritardo nei pagamenti a quasi 15 gg e aumentando il numero di insoluti, che si avvicinano al 50%. Anche il valore delle fatture non saldate, per le piccole-medie imprese, registrava negli anni precedenti al 2021 una riduzione, con il minimo storico nel 2018, dove la percentuale di fatture non saldate al 100% si attestava intorno al 12%. La percentuale ad oggi è tornata a salire, raggiungendo il suo massimo nel secondo trimestre del 2020 con una percentuale di mancati pagamenti prossima al 19%.

Per far fronte alle criticità derivanti dal mancato rispetto delle tempistiche di pagamento sulle fatture commerciali, il 21,6% delle aziende italiane intervistate si è visto costretto ad adottare contromisure specifiche, al fine di correggere il flusso di cassa e a ritardare i pagamenti nei confronti dei propri fornitori, mentre il 18,4% ha richiesto un'estensione dello scoperto di conto bancario.<sup>69</sup>

L'affidabilità nei pagamenti che i clienti e, più in generale, le controparti commerciali dimostrano è fondamentale per poter garantire all'organizzazione la liquidità necessaria per sostenere i propri impegni quotidiani. La presenza di clienti che pagano con ritardo o, peggio, non pagano affatto i propri debiti, compromette in maniera importante la stabilità finanziaria dell'impresa e nei casi più gravi, può spingerla verso il baratro della crisi minando la sua sopravvivenza futura.

I dati ora visti mostrano come il contesto odierno sia caratterizzato da condizioni di grande fragilità per le imprese, soprattutto per il momento storico che stiamo vivendo. Pertanto, oggi più che mai, la prevenzione e la gestione adeguata del rischio di credito assume rilevanza centrale nell'ambito del business, così come la sua stima

---

<sup>69</sup> Barometro Atradius sui comportamenti di pagamento. “Italia: tempi medi di incasso delle fatture più lunghi in Europa occidentale”. Ottobre 2018



diventa una necessità strategica.

Ne consegue che assumere il rischio di concedere una dilazione di pagamento non è sbagliato, poiché come abbiamo visto all'inizio di questo lavoro, permette di perseguire diversi obiettivi, consente di fidelizzare i clienti, incoraggia a investire di più nell'azienda e allo stesso tempo, può risultare un buon strumento per vincere la concorrenza, ma è bene farlo solo dopo aver valutato in modo accurato l'affidabilità dei potenziali clienti e aver sviluppato una politica di gestione del credito efficace ed efficiente. Il rischio credito, infatti, aumenta all'aumentare dei crediti concessi e pertanto la sua gestione deve essere portata avanti con estrema accuratezza, sia in fase preventiva sia in fase post-vendita. È evidente, infatti, che come esso venga influenzato in gran parte dalla politica di credito decisa e perseguita dall'impresa.

Stimare il valore non è facile cosa, in materia sono disponibili una molteplicità di criteri e metodi, senza poter dire che ne esista uno migliore in assoluto. Certo è, che ogni azienda, innanzitutto, dovrebbe effettuare una previsione d'investimento in crediti, quanto meno in valore, allo scopo di stimare l'entità delle conseguenti fonti di finanziamento e l'onerosità del loro approvvigionamento. Meglio ancora, se alla valutazione quantitativa si associa una valutazione qualitativa sulla composizione del monte crediti, in funzione delle strategie aziendali, delle politiche di marketing e delle scelte commerciali.

Fortunatamente, al giorno d'oggi, un grande aiuto in tal senso è offerto dalle società di recupero e gestione del credito quali per esempio Cerved, Cribis o Innolva, le quali affiancano le società nell'intero processo di credit management. Non si limitano solamente ad offrire un servizio post-vendita, incentrato sull'attività di recupero credito a livello giudiziale e/o stragiudiziale, ma di fornire un bagaglio di informazioni commerciali utili anche per la fase ex ante alla stipula del contratto di vendita. Aziende di questo tipo, la maggior parte delle volte, offrono anche una valutazione sul rating creditizio di moltissime imprese presenti sul mercato, dal quale è possibile partire per una valutazione più dettagliata che tenga conto del proprio business e della propria politica di credito interna.<sup>70</sup> Per non tralasciare, infine, il supporto offerto direttamente dalle società di rating, come Standard & Poor's per citare una, che si occupano di ricerche finanziarie e analisi su titoli azionari e

---

<sup>70</sup> FIORETTI D., (2021). *“Manuale pratico di gestione del credito commerciale”*, Primiceri Editore,

obbligazionari, fornendo una base di dati utile per orientare i propri investimenti.

## 2.2. Le tipologie di rischio di credito

Le cause del rischio di credito comportano per l'azienda creditrice costi che variano a seconda delle condizioni contrattuali concordate, con impatto anche sull'equilibrio economico e finanziario della stessa.

Nonostante esso vari da contesto a contesto, a seconda delle politiche di credito perseguite dalle aziende, esso non sarà mai pari a zero, nemmeno in caso di crediti nulli, in quanto è influenzato anche dal ciclo economico: la tendenza è generalmente di una riduzione durante le fasi di espansione economica e di un aumento durante i periodi di recessione, oltre che in presenza di eventi specifici che caratterizzano la vita d'impresa.<sup>71</sup>

Solitamente è possibile distinguere il rischio di credito in tre tipologie<sup>72</sup>:

- **Rischio di credito pieno (*full credit risk*)**: consiste nel rischio che la controparte acquirente non provveda, alle scadenze prestabilite, ad adempiere ai propri obblighi, divenendo insolvente in modo irreversibile, senza possibilità di adempimento nemmeno in futuro;
- **Rischio di consegna (*delivery risk*)**: sussiste soltanto quando le parti hanno reciproche obbligazioni da eseguirsi contemporaneamente. Caso raro di pagamento immediato alla consegna, che consiste nel fatto che una parte adempia al proprio obbligo di consegna, non ricevendo contestualmente il pagamento di quanto dovuto o viceversa;
- **Rischio di sostituzione (*substitution risk*)**: è presente nei contratti a termine con prestazioni corrispettive (da eseguirsi, di norma, contemporaneamente) e consiste nel maggiore costo oppure nel mancato guadagno che la parte solvente (detta in bonis) sopporta qualora la controparte diventi insolvente

---

Milano, PP. 221.234

<sup>71</sup> “La relazione tra rischio di credito e ciclo economico in differenti regimi”, in [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it), Giugno 2008, di MARCUCCI J. E QUAGLIARIELLO M., <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/temi-discussione/2008/2008-0670/index.html>

<sup>72</sup> MATTA A., “Approcci matematico-statistici alla valutazione del rischio di credito”. Associazione Torino Finanza; Prof. Avv. NASSETTI F.C., “La definizione dei rischi”, Corso di diritto bancario, Università di Ferrara, <http://www.unife.it/giurisprudenza/giurisprudenza/studiare/diritto-bancario/materiale-didattico/materiale-didattico-1/dispense/11%20-%20La%20definizione%20dei%20rischi.pdf>

prima della scadenza pattuita. La parte in bonis si asterrà dall'effettuare la propria consegna e per procurarsi quanto avrebbe dovuto ricevere dalla parte insolvente (in cambio della propria consegna) dovrà stipulare un nuovo contratto, che potrebbe avere un costo o un utile diverso da quello precedente. Entrando più nello specifico, il rischio di credito commerciale è scomponibile sulla base dell'origine delle cause che lo determinano in tre macrocategorie, a seconda delle quali è opportuno adottare specifici strumenti di tutela:

1. **Rischio di controparte**<sup>73</sup> → è la probabilità che un soggetto, nei cui confronti si è assunta una posizione creditizia, non oneri la propria obbligazione di pagamento alla scadenza per cause a lui stesso imputabili. Si ricollega all'eventualità in cui il debitore commerciale non provveda, alla scadenza predefinita, a saldare la fattura di acquisto. Il rischio dipende dalle caratteristiche del cliente stesso legate ad affidabilità, posizionamento, mercato di appartenenza, solidità patrimoniale. La perdita che ne deriva può essere calcolata come:

$$EAD \times PD \times LGD$$

EAD= ammontare di crediti al momento dell'insolvenza;

PD= probabilità di default;

LGD= identifica il tasso di perdita in caso di insolvenza.

Per fronteggiarlo è consigliabile monitorare costantemente il proprio parco clienti tramite le fasi di istruttoria;

2. **Rischio di Paese**<sup>74</sup> → riguarda la specifica eventualità in cui si facciano affari sul mercato internazionale, con il rischio di trovarsi esposti verso controparti per motivi di tipo politico, economico, sociale e/o comunque per eventi sovranazionali, come per esempio le fluttuazioni dei tassi di cambio, l'instabilità economica o politica, sanzioni commerciali, embargo o da altre situazioni simili. Questi fattori impattano negativamente sull'attività aziendale, compromettendo i flussi di cassa in entrata e in uscita dal Paese e di conseguenza anche l'incasso o comunque il puntuale incasso del credito;

---

<sup>73</sup> PAGLIACCI G.R.M., (2012). "Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende", FrancoAngeli, Milano, PP.62-65

<sup>74</sup> BROWN K. E MOLES P., (2016). "Credit Risk Management", Edinburgh Business School Heriot-Watt University, PP. 20-23

3. **Rischio di concentrazione**<sup>75</sup> → è il rischio derivante dall'eccessiva esposizione verso un cliente o settore. Questo sta ad indicare che un'eccessiva concessione di credito nei confronti di una singola controparte, di un gruppo economico o di soggetti appartenenti allo stesso settore e le cui fatture rappresentano una parte significativa delle entrate, in caso di crisi, può esporre l'azienda a perdite, con ripercussioni a livello di liquidità e flusso di cassa. È importante quindi monitorare quotidianamente e costantemente il rischio del portafoglio, diversificando per quanto possibile le vendite e riducendo le esposizioni verso singoli settori e/o gruppi, specialmente quelli che evidenziano peggioramenti nel rating creditizio.

### **2.3. La gestione del rischio credito e gli strumenti a sua tutela**

Nel momento in cui si effettuano delle vendite, come abbiamo visto, in assenza di cicli economici negativi, il principale rischio cui il venditore va incontro è legato all'insolvenza del cliente. I fenomeni di ritardati o mancati pagamenti, con le perdite conseguenti, non sempre sono prevedibili. Per quanto il rischio di credito non possa essere del tutto eliminato, l'applicazione di efficaci procedure di gestione del credito commerciale e l'adozione di strumenti di prevenzione, possono aiutare l'impresa a individuare e valutare precocemente l'insorgere di eventuali eventi rischiosi, così da consentirgli di mettere in atto le azioni più idonee per neutralizzarli o minimizzarli, proteggendo il flusso di cassa aziendale. Viste le conseguenze negative che si potrebbero verificare in seguito a default dei clienti, una buona prassi consiglia di valutare il rischio ancora prima di concedere le condizioni di credito ai propri clienti. L'attività di prevenzione pertanto riveste un'importanza fondamentale all'interno delle organizzazioni commerciali, in quanto consente di valutare anticipatamente il rischio insito nella concessione del credito e trasformarlo in valore, attraverso l'adozione di clausole contrattuali e modalità di pagamento in linea con il profilo di rischio. Partendo dal presupposto che l'obiettivo è quello di minimizzare il rischio e ottimizzare l'impatto finanziario, la scelta dei clienti e nello specifico dei creditori

---

<sup>75</sup> BROWN K. E MOLES P., (2016). “*Credit Risk Management*”, Edinburgh Business School Heriot-Watt University, PP. 20-23

deve ricadere su soggetti con profili di rischio in linea con le politiche e strategie aziendali e i quali, complessivamente considerati, non superino il massimo livello di esposizione sopportabile dall'azienda. L'applicazione nella pratica di questo concetto implica la previsione di una fase di istruttoria che ponga sotto analisi il cliente in tutte le sue parti: analisi dal punto di vista sia della sua affidabilità creditizia e quindi della sua capacità attuale, passata e futura di adempiere con regolarità alle proprie obbligazioni, sia della probabilità di default con stima del potenziale impatto che si verrebbe a creare sul flusso di cassa in caso di inadempienza dello stesso. Tale passaggio consente la gran parte delle volte di individuare anticipatamente situazioni di criticità che dovrebbero scoraggiare sin da subito comportamenti troppo flessibili verso il cliente, onde evitare conseguenze negative. L'analisi del profilo di rischio del cliente aiuta ad individuare il corretto livello di fido commerciale da riconoscere a ciascun cliente presente nel portafoglio crediti dell'azienda e a definire la sua durata. Un passaggio complesso, ma di rilevante importanza nell'ottimizzare il trade-off tra rischio e rendimento, rafforzando al contempo la capacità di realizzare il piano strategico nel lungo periodo.<sup>76</sup>

Tuttavia, non sempre l'implementazione di un buon sistema di prevenzione, controllo e contenimento dell'esposizione e di gestione del credito è sufficiente all'impresa per sentirsi protetta di fronte al rischio di default dei propri clienti. Questo, soprattutto, se l'esposizione ha un elevato grado di concentrazione su un numero limitato di clienti oppure se alcuni tipi di clienti presentano caratteri di elevata precarietà, tali da evidenziare potenziali problemi nel soddisfacimento del credito.

In questi casi è necessario ricorrere ad ulteriori strumenti di tutela che dovranno far parte integrante delle condizioni di pagamento pattuite con il cliente prima dell'emissione dell'ordine di acquisto. Sul mercato sono disponibili diverse opzioni per poter limitare ulteriormente il rischio di credito. Non esiste uno strumento migliore in assoluto, ma è necessario analizzare attentamente i costi e i benefici di ciascuno per trovare la miglior soluzione per la propria azienda.<sup>77</sup> Tra le proposte più comunemente utilizzate dalle organizzazioni commerciali troviamo:

---

<sup>76</sup> NOCCO B.W., STULZ R.M., (2006). "Enterprise Risk Management: Theory and Practice", in Journal of applied corporate finance.

<sup>77</sup> LOMBARDI L., (2019). "IL CREDIT MANAGER. Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso", FrancoAngeli, Milano, PP. 162-163

1. l'assicurazione del credito;
2. l'auto assicurazione;
3. il factoring pro-soluto;
4. le lettere di credito.

Oltre all'utilizzo di particolari forme/modalità di pagamento definite in sede contrattuale.

### **2.3.1. Assicurazione del credito**

In un contesto economico in continua evoluzione, crescita e sicurezza sono elementi fondamentali per gli imprenditori. Per poter sviluppare il proprio business in totale sicurezza, sia sul mercato domestico che internazionale e difendersi dal rischio di incorrere in difficoltà dovute all'accumulo di crediti non riscossi, lo strumento a cui ricorrono maggiormente le imprese è il contratto di assicurazione del credito commerciale con una compagnia assicurativa. Si tratta di un servizio dove a seguito della stipula di un contratto di fornitura o prestazione di servizi, compagnie assicurative specializzate si affiancano all'impresa come partner per l'indirizzo e lo sviluppo delle vendite, assumendosi il rischio di insolvenza della controparte. Uno strumento di outsourcing a cui le imprese ricorrono per tutelarsi dal potenziale rischio di perdita per mancato pagamento dei crediti commerciali a breve termine.<sup>78</sup>

A differenza di altri rami assicurativi, come la RC auto o la polizza vita, questo tipo di assicurazione non è a copertura automatica. Vale a dire che non tutti i crediti presenti nella contabilità di un'impresa vengono automaticamente assicurati e non tutti quelli assicurati restano tali per tutto l'arco temporale di durata della dilazione.<sup>79</sup>

L'assicurazione del credito, come ogni altro mezzo di tutela, può non risultare adeguata ad ogni tipo di impresa, ma richiede una valutazione di convenienza caso per caso. Tale operazione serve a mettere a confronto i rischi coperti con il tasso di premio quotato e gli altri oneri accessori, che vanno a definire il costo complessivo dell'assicurazione. In alcuni casi, quando il rischio di insolvenza è particolarmente alto, il premio può arrivare a valori molto elevati, risultando poco accessibile soprattutto per le piccole e medie imprese.

---

<sup>78</sup> “Assicurare i crediti commerciali” in [www.coface.it](http://www.coface.it), <https://www.coface.it/L-Offerta-Coface/Assicurare-i-crediti-commerciali>

<sup>79</sup> “Assicurazione dei crediti” in [www.it.wikipedia.org](http://www.it.wikipedia.org),

L'accesso a tale mezzo di tutela è subordinato ad un processo di analisi preventiva da parte dell'assicuratore. Prima di proporre qualsiasi polizza di copertura e definire le relative condizioni, l'impresa assicurativa provvede a verificare<sup>80</sup>:

- 1) l'affidabilità dei clienti dell'impresa assicurata, cioè la loro capacità di onorare gli impegni assunti con la vendita a credito, assegnando un limite di credito entro il quale interviene la copertura di polizza;
- 2) la solvibilità dello stesso venditore.

Nelle sue caratteristiche generali l'assicurazione del credito si presenta come uno strumento che consente alle società di ridurre al minimo gli effetti negativi delle insolvenze. Il risarcimento che l'impresa assicuratrice riconosce in caso di mancato pagamento, tutela l'azienda e mantiene in equilibrio il livello di liquidità aziendale. Tuttavia, il vantaggio di un'assicurazione non si limita a questo. Infatti, l'impresa potrà godere dei seguenti ulteriori benefici<sup>81</sup>:

- avrà la possibilità di vendere ai propri clienti concedendo credito, quindi dilazioni di pagamento in alternativa alle lettere di credito (che poi vedremo);
- la dilazione offerta, che rappresenta un *quid pluris*, le consentirà di ampliare il proprio mercato, aggiungendo clienti al proprio portafoglio clienti con maggiore controllo del rischio, che viene trasferito ad un costo definito e certo;
- sarà più facile accedere ai prestiti d'impresa, dato che la certezza del recupero di almeno una parte dei crediti commerciali rappresenta per le banche una discreta garanzia della capacità di rimborso della società.

Solitamente il mezzo di tutela rappresentato dall'assicurazione del credito si compone principalmente di tre servizi<sup>82</sup>:

- prevenzione dall'insolvenza dei clienti;
- gestione delle azioni (legali o bonarie) di recupero dei crediti nei confronti dei clienti insolventi;

---

[https://it.wikipedia.org/wiki/Assicurazione\\_dei\\_crediti](https://it.wikipedia.org/wiki/Assicurazione_dei_crediti)

<sup>80</sup> *“Guida all'assicurazione del credito. Cos'è, come funziona, quali sono i benefici per le imprese: la guida completa all'Assicurazione del credito”*, Euler Hermes ITALIA

<sup>81</sup> LOMBARDI L., (2019). *“IL CREDIT MANAGER. Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso”*, FrancoAngeli, Milano, PP. 176-177

<sup>82</sup> *“Guida all'assicurazione del credito. Cos'è, come funziona, quali sono i benefici per le imprese: la guida completa all'Assicurazione del credito”*, Euler Hermes ITALIA

- pagamento di un indennizzo in caso di insolvenza del cliente.

Il meccanismo di funzionamento prevede che, una volta individuato un operatore assicurativo, come per esempio Euler Hermes Siac, Atradius-SIC, Coface<sup>83</sup>, si avvii una fase di verifica sullo stato di salute dell'impresa. Viene posta sotto analisi sia la situazione finanziaria ed economica dell'impresa creditrice sia dei suoi clienti. Per ciascun debitore viene stimato il rischio di insolvenza e a partire da questo attribuito un punteggio, che l'impresa assicuratrice assume come base per la definizione del massimo assicurabile da riconoscere nel caso in cui si verifichi la perdita. Con la stipula della polizza assicurativa l'azienda beneficerà anche della possibilità di accedere alle informazioni commerciali e finanziarie sui clienti, nonché sulle modifiche intervenute nel rating dei clienti.<sup>84</sup>

La copertura assicurativa, come poc'anzi detto, non copre la totalità dei crediti, ma solamente quelli assicurabili<sup>85</sup> e connotati dei requisiti di certezza, liquidabilità ed esigibilità: essere certo, cioè documentato in forma scritta; liquido, ovvero rappresentato da una forma di pagamento; esigibile, in quanto giunto a scadenza pattuita e non contestato. *“Il rischio garantito è soltanto quello della perdita cosiddetta definitiva, totale o parziale, del valore del credito per insolvenza del debitore accertata o manifestata o presunta nei modi e nei termini che la polizza dovrà stabilire e derivante dalle ordinarie vicende della vita economica”*.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Atradius, Coface, Euler Hermes sono tra le più grandi compagnie assicurative presenti sul territorio nazionale, le quali affiancano le imprese nell'assicurazione dei crediti, nella gestione del rischio e nell'economia globale. Hanno l'obiettivo di favorire la crescita, il successo e il dinamismo delle imprese, favorendo lo sviluppo del commercio internazionale.

<sup>84</sup> *“Assicurazione del Credito Commerciale 2021: quanto costa, preventivo per piccole imprese, come funziona, migliori polizze”* in [www.assicurazionimigliori.com](http://www.assicurazionimigliori.com), 19 Dicembre 2019, <https://www.assicurazionimigliori.com/assicurazione-del-credito-commerciale/>

<sup>85</sup> Sono assicurabili:

- I crediti commerciali a breve termine derivanti da rapporti di compravendita sul mercato interno fra imprese e/o commercianti;
- I crediti all'esportazione, derivanti dal commercio con l'estero;
- Il credito derivante da vendita a rate;
- I crediti ipotecari e crediti agevolati assistiti da garanzia reale (crediti singoli assistiti da garanzia ipotecaria o, se agevolati ai sensi di leggi speciali – ad esempio se derivanti da operazioni di credito agrario – anche da altra garanzia reale);
- I crediti derivanti da contratti di leasing: l'assicurazione tutela il locatore (spesso un intermediario finanziario) dalle perdite del valore del canone locatizio imputabile all'insolvenza dell'affittuario.

Mentre sono esclusi dall'esercizio assicurativo i rischi relativi a operazioni creditizie di carattere finanziario, nonché quelli relativi ad operazioni di finanziamento generico.

<sup>86</sup> GIANASSO A.V., (2011). *“I Contratti Di Assicurazione Del Credito E La Clausola Di Regolazione Del Premio”*, Businessjus



Il credito assicurato, inoltre, non è coperto per un indennizzo pari al 100%, ma per una percentuale inferiore, frutto di una contrattazione, a cui si aggiunge uno scoperto obbligatorio (solitamente intorno al 20/30%) di norma previsto in ogni polizza assicurativa, il quale trova giustificazione nel fatto che l'assicurazione del credito intende coprire la perdita effettiva e non anche il mancato guadagno.<sup>87</sup>

Oltre a considerare tale limite, nel decidere se assicurarsi (e con quale compagnia farlo), bisogna assolutamente prendere in considerazione, come detto all'inizio, il lato economico dell'operazione. Non è possibile dare un'indicazione precisa del premio da pagare, poiché le proposte sul mercato sono tante e dipendono dal tipo di impresa, dalla sua attività e dal target a cui si rivolge. Alcune imprese assicuratrici offrono anche la possibilità di integrare la tutela con ulteriori garanzie, portando il costo verso l'alto. Si può comunque dare un'idea di massima del costo della polizza dicendo che in media, per le imprese che hanno un fatturato superiore ai 3 milioni di euro, il premio ammonta ad una percentuale del fatturato che può andare dallo 0,60% o 0,90% fino a raggiungere l'1,5% o il 2,00%, a seconda dei servizi inclusi nel pacchetto. Si precisa che il premio può variare di anno in anno perché nel corso del tempo si tiene conto delle perdite subite, della qualità dei clienti e dei settori in cui si espande l'attività.<sup>88</sup>

### **2.3.2. Autoassicurazione**

In alternativa all'assicurazione presso una società esterna, le aziende hanno la possibilità di adottare una forma di copertura più attenuata ricercando i mezzi di finanziamento, a cui far fronte ad eventuali eventi sfavorevoli, al proprio interno auto-assicurandosi.

Ciò si realizza imputando a conto economico degli oneri presunti a fronte dei quali si costituiscono fondi rischi o destinando quote di utili a fondi di riserva. Pertanto, un'alternativa quando un'azienda ritiene che non tutti i suoi crediti possano essere riscossi, è quella di considerare fra gli elementi passivi del capitale, a fronte del valore integrale dei crediti considerati tra gli elementi attivi, una posta rettificativa di

---

<sup>87</sup> “L'assicurazione Del Credito” in [www.contributifvg.com](http://www.contributifvg.com), 29 Maggio 2016, <https://www.contributifvg.com/news/l'assicurazione-del-credito/>

<sup>88</sup> “Assicurazione del Credito Commerciale 2021: quanto costa, preventivo per piccole imprese, come funziona, migliori polizze” in [www.assicurazionimigliori.it](http://www.assicurazionimigliori.it), 19 dicembre 2019, <https://www.assicurazionimigliori.com/assicurazione-del-credito-commerciale/>

ammontare pari alla presunta percentuale di inesigibilità (fondo svalutazione crediti).<sup>89</sup>

Il D.LG. 9/4/1991 n. 127, prevede tuttavia che le poste rettificative siano dedotte dalle voci dell'attivo in luogo di figurare come voce distinta nel passivo.<sup>90</sup>

Se confrontata con la polizza assicurativa, l'autoassicurazione interna gode sicuramente di minori costi e di minore complessità di gestione, ma perde il beneficio del supporto nel recupero credito e soprattutto il costante monitoraggio sui clienti che svolge esternamente una società assicurativa. È bene considerarla quale mezzo di tutela in combinazione con altri strumenti e/o con lo sviluppo internamente all'organizzazione di una funzione specializzata nella gestione del credito, quale per l'appunto quella del Credit Management.

### **2.3.3. Factoring**

In alternativa agli strumenti di assicurazione del credito, un'altra forma di tutela è rappresentata dal contratto di factoring disciplinato nei suoi elementi principali dalla legge 21 febbraio 1991 n. 52 che ha introdotto la disciplina della cessione dei crediti d'impresa.<sup>91</sup>

Il factoring è una figura negoziale di matrice anglosassone, un contratto atipico con il quale l'impresa cede a una società specializzata (detta Factor) i propri crediti esistenti e futuri. In cambio riceve liquidità e una serie di servizi correlati alla gestione del credito ceduto, come ad esempio l'incasso, servizi annessi, la custodia, ecc.; una forma di finanziamento aziendale.<sup>92</sup> Esso trova applicazione in presenza di determinati presupposti che devono necessariamente essere presenti affinché l'operazione venga conclusa validamente e sia idonea a tutelare l'interesse pubblico e del cedente, dato il rischio legato a questa operazione<sup>93</sup>:

1. Il cedente deve essere un'impresa;
2. il Factor deve essere una società o ente iscritto in un albo tenuto dalla Banca

---

<sup>89</sup> FONDAZIONE CESIFIN ALBERTO PREDIERI. *“Autoassicurazione E Gestione Del Rischio”* a cura di LANDINI S.

<sup>90</sup> *“Autoassicurazione”* in [www.bankpedia.it](http://www.bankpedia.it), <https://www.bankpedia.org/index.php/it/86-italian/a/18507-autoassicurazione>

<sup>91</sup> Legge 21 febbraio 1991, n. 52 *“Disciplina della cessione dei crediti di impresa”*. GU Serie Generale n.47 del 25-02-1991

<sup>92</sup> *“Factoring”* in Vocabolario Treccani, <https://www.treccani.it/vocabolario/factoring/>

d'Italia, vale a dire una banca o un intermediario finanziario;

3. i crediti che vengono ceduti devono riguardare contratti stipulati dal cedente nell'esercizio dell'impresa e avere scadenza compresa fra i 90 e i 180 giorni al massimo.

Senza la presenza di questi requisiti si tratta di una semplice cessione del credito.

I player coinvolti in questa operazione sono sostanzialmente tre: il **Factor**, cioè l'operatore specializzato che si prende carico e gestisce, finanzia anticipatamente una parte dei crediti dell'azienda; l'**impresa** che cede il proprio credito commerciale in cambio di liquidità immediata e il **debitore ceduto**, l'azienda con la quale l'impresa cedente ha un contratto di fornitura e che ha il debito da saldare.<sup>94</sup>

Il factoring è diffuso e utile per le aziende che operano in settori in cui la dilazione dei pagamenti ai clienti è un fattore critico di successo, perché consente di conciliare tale prassi con le esigenze dei fornitori. In questo modo infatti l'impresa cedente ha la possibilità di vendere a credito, ma al contempo ha anche la liquidità necessaria per far fronte ai propri impegni a scadenza, grazie all'anticipo dell'importo di una parte dei crediti ceduti prima che essi giungano a scadenza.

L'anticipazione corrisponde solitamente a una percentuale sul valore nominale del monte crediti, che in genere, nella formula più comune, è pari all'80%, ma può variare, secondo le esigenze del cliente e alla qualità del credito. La quota non anticipata invece verrà liquidata successivamente, dopo che il Factor avrà incassato il pagamento da parte del debitore. In cambio di questo servizio il Factor si tratterà un corrispettivo, che costituisce il suo guadagno, ovvero una commissione che generalmente oscilla tra lo 0,50% fino al 2,50% dell'importo totale del credito.<sup>95</sup>

Con questa formula di gestione del credito a terzi è possibile cedere in alcuni casi anche i rischi legati alla possibile insolvenza del creditore. La cessione dei crediti, infatti, può essere effettuata con la clausola pro solvendo o pro soluto<sup>96</sup>:

- **PRO-SOLVENDO**: il Factor acquista i crediti con diritto di rivalsa sul cedente nel caso di mancato pagamento da parte del ceduto. Il rischio di

---

<sup>93</sup> “Elementi di base del contratto di factoring”, ASSIFACT, 12 Ottobre 2017

<sup>94</sup> LEGGE 21 febbraio 1991, n. 52 “Disciplina della cessione dei crediti di impresa”. GU Serie Generale n.47 del 25-02-1991

<sup>95</sup> M. BUSSANI M., INFANTINO M., (2006). “Cessione del credito e factoring”, Giuffré Editore, Milano, P. 75; RUONZI R. – B. Rossignoli, Manuale del factoring, cit. p. 67

<sup>96</sup> PAGLIACCI G.R.M., (2012). “Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende”,

insolvenza commerciale in questo caso continua a rimanere a carico del cedente. Questa soluzione è particolarmente adatta alle imprese che sono già assicurate contro l'insolvenza della clientela e che mirano solo ad ottenere nuova liquidità;

- **PRO-SOLUTO:** il Factor acquista il credito in via definitiva, assumendosi completamente il rischio sui crediti ceduti. In caso di insolvenza, il Factor si rivarrà sul cliente ceduto, senza poter richiedere la restituzione degli anticipi versati al cedente. Tuttavia, la garanzia assunta in questo caso dal Factor si ha solamente fino ad un importo predeterminato per ciascun debitore ceduto, in relazione alla sua solvibilità e superato tale plafond, i crediti vengono assunti dal Factor alla condizione pro-solvendo.

I benefici di questa forma di tutela del credito sono molteplici per l'azienda cedente: in primis si riscontra da subito un miglioramento dell'indice di liquidità di bilancio, dovuto ad una riduzione del capitale circolante; in secondo luogo, grazie alle diverse attività di supporto offerte dal Factor, è possibile non solo avere un'informativa preventiva sui propri clienti, ma anche un loro monitoraggio continuo. L'impresa avrà la possibilità di concentrare i propri sforzi amministrativi, nell'attività di recupero e sollecito, solamente sui clienti non ceduti. Anche in questo caso, si riscontra la possibilità di allargare il proprio giro d'affari grazie al credito concesso alla clientela. Non mancano però gli svantaggi, legati in particolar modo al costo elevato di questa operazione. Il prezzo da pagare non riguarda solo la commissione da erogare al Factor, ma comprende anche un'altra serie di oneri finanziari legati per esempio alle spese per la tenuta del conto, agli interessi sulle somme anticipate (che abitualmente sono l'80% del valore di fattura), all'imposta di registro e alle spese notarili, qualora fosse necessaria la registrazione del contratto di cessione del credito. In aggiunta, si riscontra una minore efficacia dell'azione di sollecito svolta dal Factor rispetto all'impresa creditrice e una riduzione dei rapporti interpersonali con il cliente, che potrebbero compromettere di conseguenza il rapporto.<sup>97</sup>

---

FrancoAngeli, Milano, PP.168-170

<sup>97</sup>LOMBARDI L., (2019). *“Il Credit Manager: Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso”* Franco Angeli Edizioni, PP. 172-176

### 2.3.4. Lettere di credito

Una lettera di credito è un accordo stipulato con una banca che ha lo scopo di garantire il pagamento puntuale e per l'intero importo pattuito delle obbligazioni da parte di un'azienda che acquista prodotti e servizi.<sup>98</sup>

È una forma di pagamento del debitore verso il creditore tra le più sicure nel commercio internazionale, in quanto elimina il rischio di insolvenza del compratore. Non è molto diffusa nel mercato nazionale, ma è più frequentemente utilizzata nelle vendite estere, verso paesi a rischio o verso clienti per i quali non si dispone di informazioni soddisfacenti. Il processo di funzionamento della lettera di credito è abbastanza complesso: l'impresa acquirente dovrà rivolgersi ad una banca per richiedere l'emissione di una lettera di credito a favore del venditore, mettendo a disposizione di quest'ultima un ammontare di denaro sufficiente per pagare la propria fattura. La banca si assumerà l'impegno di erogare il pagamento a favore del venditore nel momento in cui quest'ultimo presenta i documenti relativi alla merce consegnata o al servizio reso, i quali devono attestare che la prestazione è stata eseguita nelle modalità e nei tempi indicati espressamente dalla stessa lettera di credito. In questo modo l'obbligo di pagamento viene trasferito alla banca, che si fa garante nei confronti del venditore di tutte le fasi della transazione.<sup>99</sup>

Gli elementi essenziali che connotano la lettera di credito sono tutti strettamente interconnessi e interdipendenti tra loro e sono rappresentati da<sup>100</sup>:

- A. Autonomia: Le lettere di credito non hanno alcun legame con il contratto di vendita per il quale vengono emesse. La banca ha l'obbligo di emetterle a prescindere dall'insolvenza o meno del debitore;
- B. Astrattezza: La lettera di credito dipende esclusivamente dalla consegna dei documenti, redatti secondo quanto previsto dal credito stesso. Nulla rileva, ai fini del pagamento da parte della banca, lo stato della merce o del servizio reso e/o l'accettazione o meno degli stessi da parte del compratore;

---

<sup>98</sup> “Il credito documentario (lettera di credito): cos'è, come funziona, tipologie, vantaggi e rischi” in [www.assistenza-legale-impreses.it](http://www.assistenza-legale-impreses.it), 24 Febbraio 2021, <https://assistenza-legale-impreses.it/il-credito-documentario-lettera-di-credito-cose-come-funziona-tipologie-vantaggi-e-rischi/>

<sup>99</sup> MANN R.J., (2000). “The Role of Letters of Credit in Payment Transactions”, Volume 98, Issue 8, Michigan Law Review, PP. 2495-2501

<sup>100</sup> “La lettera di credito”, Confindustria Emilia Centro in [www.confindustriaemiliacentro.it](http://www.confindustriaemiliacentro.it), <https://www.confindustriaemilia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/82455>

C. Formalismo: Fondandosi io l'operazione solamente sulla consegna di documenti l'unico obbligo in capo alla banca è quello di verificare la corretta emissione degli stessi rispetto a quanto indicato nella lettera di credito e a quanto stabilito dalle Norme internazionali in materia, e dalla Prassi Bancaria Internazionale Uniforme per l'esame dei documenti, mentre non è richiesto alcun controllo sulla merce effettivamente trattata.

Dal punto di vista dei soggetti possiamo individuare in questo tipo di rapporto le seguenti parti<sup>101</sup>:

1. Il Compratore, Ovvero il soggetto che acquista la merce o il servizio ordinando alla propria banca di emettere un credito a favore del fornitore sottoforma di lettera di credito;
2. il Venditore, cioè il beneficiario della lettera di credito, colui che effettua la vendita descritta nel documento da consegnare alla banca;
3. la Banca emittente è la banca del compratore che concretamente emette la lettera di credito, inviandola alla banca avisante;
4. La Banca avisante, cioè la banca su cui poggia il credito documentario a favore del venditore.

La lettera di credito si distingue in revocabile o irrevocabile: è revocabile quando l'impegno assunto dalla banca può essere oggetto di modifica e/o annullamento prima dell'esecuzione dell'operazione, senza necessità di notifica al beneficiario. Viene a mancare quindi quella forma di garanzia che sottostà alla lettera di credito. È, invece, irrevocabile se l'impegno assunto dalla banca nei confronti del beneficiario non può essere più oggetto di modifica, ma diventa irreversibile.

L'apertura di credito irrevocabile a sua volta può essere emessa nella forma di credito non confermato, se la responsabilità del pagamento è esclusivamente attribuibile alla banca ordinante, o confermato, quando la lettera di credito è pagabile non solo sotto la responsabilità della banca ordinante, ma anche sotto l'impegno irrevocabile della banca avisante.

Questo mezzo di tutela del credito, da una parte garantisce il venditore che può ottenere il pagamento da un soggetto terzo (la banca) dimostrando solo il verificarsi

---

<sup>101</sup> LOMBARDI L., (2019). "IL CREDIT MANAGER. Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso", FrancoAngeli, Milano, P. 166

delle condizioni e dall'altra potrebbe rivelarsi molto oneroso per il debitore, il quale potrebbe essere chiamato ad offrire idonee garanzie alla sua banca per poter ottenere l'apertura di credito e a pagare elevate commissioni per l'apertura e la conferma del credito. È bene sottolineare che si tratta di una forma di copertura di una singola transazione e per un singolo acquirente, non è quindi un'operazione massiva.<sup>102</sup>

### **2.3.5. Altri**

Oltre agli strumenti maggiormente utilizzati sul mercato, le imprese hanno a disposizione ulteriori forme di tutela dal rischio di credito che possono sostituire o accompagnare quelli appena visti. Si tratta di Clausole contrattuali o mezzi di pagamento che limitano l'impatto negativo di un'insolvenza, prevedendo o la possibilità di rivalsa su terzi o il subordino del passaggio di proprietà al pagamento integrale della merce o attribuendo al fornitore un titolo per far valere il proprio diritto in giudizio<sup>103</sup>:

- A. LE GARANZIE BANCARIE O ASSICURATIVE: Si tratta di polizze fideiussorie tramite le quali una società assicuratrice o una banca si fanno garanti, entro dei limiti di validità della fideiussione, di pagare per conto dei loro clienti eventuali fatture, che non venissero liquidate entro un certo periodo di tempo, dalla data convenuta di pagamento nei confronti del beneficiario.
- B. L'AVALLO DI TERZI SU EFFETTI CAMBIARI: è una dichiarazione, che viene apposta sulla cambiale, tramite la quale un soggetto, chiamato avallante, garantisce in tutto o in parte il pagamento del titolo per uno degli obbligati cambiari.
- C. LA VENDITA CON RISERVA DI PROPRIETA': Conosciuta anche come vendita con patto di riservato dominio, essa rappresenta un mezzo di rafforzamento del credito, in quanto da un lato agevola il cliente, che non si vede costretto a presentare delle garanzie in cambio di credito e dall'altro

---

<sup>102</sup> "Il credito documentario (lettera di credito): cos'è, come funziona, tipologie, vantaggi e rischi" in [www.assistenza-legale-imprese.it](https://www.assistenza-legale-imprese.it), 24 Febbraio 2021, di Avv. PANDOLFINI V., <https://assistenza-legale-imprese.it/il-credito-documentario-lettera-di-credito-cose-come-funziona-tipologie-vantaggi-e-rischi/>

<sup>103</sup> LOMBARDI L., (2019). "Il Credit Manager: Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso" FrancoAngeli, PP. 172-176

tutela il venditore dall'eventuale mancato pagamento del prezzo, dal momento che conserva la proprietà del bene fino al pagamento totale dell'intera vendita. Al momento della stipula dell'atto il venditore consegna il bene oggetto dell'atto al proprio cliente, il quale inizia ad effettuare dei pagamenti rateizzati assumendosi anche i rischi connessi al possesso della cosa, ma non ne diviene proprietario fino al pagamento dell'ultima rata. In questo modo, qualora il cliente venisse meno al proprio impegno di pagamento, il bene verrebbe restituito al venditore con piena risoluzione del contratto.

- D. I PAGHERO' DIRETTI E LE TRATTE ACCETTATE: I pagherò diretti e sottoscritti direttamente dal debitore e le tratte emesse dal venditore sul compratore e sottoscritte per accettazione, rappresentano titoli esecutivi che, se non pagati alla scadenza, possono essere oggetto di protesto e quindi di azioni di recupero credito, quali il precetto e la successiva azione di pignoramento, con la conseguente eventuale vendita dei beni pignorati. Il mancato pagamento degli effetti cambiari comporta anche l'iscrizione del traente sul bollettino dei protesti, di dominio pubblico, compromettendo la stessa immagine e reputazione del compratore. Non si tratta in realtà di una vera e propria forma di garanzia, in quanto il debitore potrebbe comunque alla scadenza non adempiere al proprio impegno. Pertanto, solitamente sono accompagnati dall'avallo da parte di persone che posseggono beni dal valore pari a quello del debito da saldare.
- E. GLI ASSEGNI BANCARI DEPOSITATI A GARANZIA: Può capitare a volte che debitore e compratore si accordino per rilasciare assegni senza data o assegni con data posteriore a quella di emissione e coincidente con il giorno di scadenza del pagamento della fornitura. Si tratta di una forma di garanzia che in alcuni casi il debitore-cliente rilascia al venditore per poter ottenere la citazione degli ordini. Tuttavia, non si tratta di un'operazione molto lecita per la legge, l'assegno nasce come titolo pagabile a vista, mentre è la cambiale lo strumento corretto per il pagamento posticipato. Emettere un assegno senza data o con data posticipata configura un reato di evasione fiscale che potrebbe comportare per l'impresa accettante una serie di rischi penali o amministrativi. A questi si aggiunge la possibilità che al momento



dell'incasso l'assegno risulti comunque insoluto o perché il conto corrente su cui è stato tratto è stato chiuso o perché non vi sono fondi sufficienti per il pagamento.

- F. LA CESSIONE DEL CREDITO: Non si tratta di una vera e propria forma di garanzia per il venditore, ma un modo con il quale si fa anticipare l'incasso di un credito, trasferendo il proprio diritto di credito ad un terzo, anche senza il consenso del debitore, secondo la forma pro-solvendo. Deve trattarsi però di crediti non strettamente personali e non rientranti nell'elenco dei crediti per cui la legge vieta la cessione<sup>104</sup>. Si verifica in questo modo una successione a titolo particolare nel credito che deve essere notificata al debitore affinché egli esegua il pagamento a favore del corretto beneficiario.
- G. LE LETTERE DI PATRONAGE: Un'altra forma non di vera e propria garanzia ma comunque che assicura un livello minimo di tutela all'azienda fornitrice è la lettera di patronage. Si può ricorrere alla lettera quando l'azienda fornitrice ha a che fare con enormi quantità di merci o con ordini ripetitivi durante l'arco di un anno, nei confronti dello stesso cliente e quest'ultimo appartiene ad un gruppo nazionale o internazionale. In questo contesto è possibile tutelarsi dal rischio di insolvenza del cliente richiedendo all'impresa capogruppo di sottoscrivere una dichiarazione sotto forma di lettera, con la quale rassicura il venditore di mantenere inalterata la propria partecipazione nella società patrocinata e nel fare quanto necessario affinché gli obblighi finanziari assunti dalla stessa vengano soddisfatti. Generalmente, nel sistema economico odierno, il ricorso a tale strumento viene utilizzato da parte di imprese collegate o controllate da una capogruppo nei confronti delle banche per poter accedere più agevolmente a linee di credito bancarie.
- H. LA DELEGAZIONE DI PAGAMENTO E LA DELEGAZIONE DI DEBITO: Un altro strumento a disposizione delle imprese per trasferire totalmente o parzialmente il rischio di credito su terze parti è rappresentato dalla delegazione di pagamento o di debito, nella quale individuiamo tre soggetti: il debitore delegante, il creditore delegatario e un terzo delegato che assume il ruolo di nuovo debitore. Tale istituto è regolato nel codice civile

---

<sup>104</sup> Mettere i crediti vietati

dagli articoli dal 1268 al 1271 e vi si ricorre generalmente quando il debitore cedente è a sua volta creditore del terzo delegato. Si verifica quindi una compensazione tra partite contabili del debitore e del delegato, dove il debitore originario ordina o invita il delegato ad assumere su di sé l'obbligazione che lo vincola nei confronti del proprio creditore delegatario. La delegazione può essere di pagamento, se il delegante invita il delegato ad assumersi solamente l'obbligo di pagamento, mentre è di debito quando oltre al pagamento si assume l'intera obbligazione. Inoltre, può essere effettuata o per l'intero importo della fattura oppure parzialmente. Molto diffuso è l'uso di tale forma di tutela quando il debitore cedente appartiene ad un gruppo e il delegato è la sua casa madre con la quale intrattiene rapporti intergruppo.

- I. L'ORDINE IRREVOCABILE DI BONIFICO: Si tratta di un'ulteriore forma di pagamento utilizzabile per trasferire il rischio di insolvenza, ma che in questo caso va a tutelare più il debitore che il creditore. Infatti, questo strumento viene utilizzato quando nella catena di distribuzione dei beni vi è un intermediario commerciale, il quale formula una lettera di bonifico irrevocabile a beneficio del proprio fornitore. In questa lettera egli si impegna a pagarlo, vincolando il pagamento a favore dell'utilizzatore finale con il quale entra in rapporto. La data di pagamento da indicare nella lettera di bonifico deve essere concordata tra fornitore ed intermediario e tener conto delle abitudini di pagamento dell'utilizzatore finale, conoscibili solamente dall'intermediario. A queste condizioni, questa forma di pagamento, rappresenta una garanzia molto debole per il fornitore originario, tanto che è spesso accompagnata dalla sottoscrizione da parte dell'intermediario commerciale di una lettera di impegno in cui egli garantisce al proprio venditore la provvista dei fondi entro una data da convenire tra le parti, indipendentemente dal comportamento dell'utilizzatore finale, così da tutelare il primo da qualsiasi rischio.

## 3. Capitolo 3. La Gestione del credito commerciale

### 3.1. Il processo di gestione del credito commerciale

A partire da questo capitolo entreremo nel vivo del tema della gestione dei crediti commerciali, andando a vedere l'importanza della definizione di un'adeguata politica di concessione e successiva gestione del credito. Il fine di una buona politica del credito è proprio quello di evitare di incorrere in una crisi dovuta all'insolvenza dei propri clienti e quindi cercare di ridurre al minimo il rischio di credito analizzato nel capitolo precedente. Poiché l'aumento dei crediti comporta infatti, come visto, l'incremento del rischio di credito e quindi di perdita, l'impresa è chiamata ininterrottamente ad arginare questo fenomeno, già a partire dalla sua costituzione: effettuare un trade off tra dilazione di pagamento e rischio credito è una scelta strategica di vitale importanza.

Se è vero, che per la sopravvivenza è necessaria la continua ricerca di un vantaggio competitivo rispetto ai competitor, di cui la concessione del credito può essere un vero e proprio elemento, dall'altro è vero anche che il solo concedere credito non è sufficiente a garantire la solvibilità dell'azienda nel tempo, se non è supportato da un'adeguata politica di prevenzione e gestione.<sup>105</sup>

Da qui lo sviluppo nel tempo, soprattutto nelle grandi aziende, della funzione di Credit Management. Compito del credit management è quello di valutare di volta in volta i rischi relativi al credito, studiando e analizzando i profili di potenziali clienti e monitorando i profili di quelli in essere; attraverso lo sviluppo di procedure ben strutturate e mirate ad aumentare la consapevolezza finanziaria della funzione commerciale e specularmente, la capacità di programmare i flussi finanziari necessari per la funzione amministrativa. La sua attività spazia dalla definizione delle condizioni di pagamento, all'analisi dell'affidamento dei clienti, al coordinamento dell'attività di recupero credito, nella forma giudiziale o stragiudiziale. Potremmo dire che la funzione è quella di favorire lo sviluppo commerciale, vale a dire la creazione di valore, assicurando il congiunto perseguimento delle condizioni di

---

<sup>105</sup> RICCIO G., (2014). *“Il controllo del capitale circolante e delle condizioni del credito per il*

equilibrio economico e finanziario, grazie al raggiungimento di un equilibrio tra credito e rischio. È una sorta di funzione “ibrida”, che deve esser capace di definire e gestire i vari aspetti del credito in modo coordinato con le diverse funzioni aziendali, che altrimenti, essendo mosse da obiettivi diversi, finirebbero per contrastare e determinare squilibri a livello economico-finanziario.<sup>106</sup>

Tutte le aziende dovrebbero saper sviluppare una propria credit policy, orientata e adeguata in funzione di diversi fattori interni ed ambientali che caratterizzano l'attività aziendale. Non esiste un modello migliore in assoluto, ogni realtà organizzativa svilupperà un sistema adeguato alle proprie caratteristiche, nella consapevolezza che nessun modello mantiene il proprio valore per tutto l'arco temporale di vita dell'azienda. Soprattutto al verificarsi di eventi che vanno ad incidere e mutare le condizioni in cui si opera, internamente e/o esternamente, il modello in essere potrebbe diventare obsoleto, tanto da dover essere sostituito con un altro migliore. Gestire il credito in maniera improvvisata e consuetudinaria non è mai la soluzione corretta, se si vuole guardare al futuro.<sup>107</sup>

Quando l'obiettivo è quello di minimizzare i tempi di incasso e ridurre il più possibile le perdite la cosa più importante da fare è quella di sviluppare una politica di credito coerente e coordinata con tutte le altre funzioni aziendali e questo, come abbiamo visto poco sopra, è proprio il primo compito del credit manager. L'importanza di una Collection Policy è da collegare ai molteplici benefici che essa offre all'azienda in termini di efficienza e di operatività interna. Si tratta di una procedura standardizzata e automatizzata che mette tutti gli operatori economici sullo stesso piano, sia all'interno, ogni collaboratore è nella condizione di sapere che cosa fa ciascun collega, sia dal punto di vista esterno della clientela con cui si entra il rapporto, la quale viene in questo modo messa tutta sullo stesso piano e informata di quali saranno le prassi aziendali in caso di ritardi nel pagamento, facilitando quindi il rapporto reciproco.

Deve trattarsi di una procedura molto semplice e intuitiva, ma soprattutto

---

*miglioramento delle performance aziendali*”, Giappichelli Editore, Milano, P. 6

<sup>106</sup> “Cos'è il credit management? L'importanza di valutare il rischio di credito” in [www.magazine.advtrade.it](http://www.magazine.advtrade.it), 9 Aprile 2020, <https://magazine.advtrade.it/at-news/cose-il-credit-management-limportanza-di-valutare-il-rischio-di-credito/>

<sup>107</sup> PAGLIACCI G.R.M., (2012). “Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende”, FrancoAngeli, Milano, PP. 42-45

comprensibile per ogni attore che verrà coinvolto nel processo del credito, che, come detto, parte con la raccolta dell'ordine dal cliente fino all'incasso della vendita. Può essere più o meno dettagliata e varia a seconda della struttura, del tipo di organizzazioni in cui si opera e dei clienti con cui si entra in rapporto. Anche qui, non esiste una brochure del credito perfetta in assoluto, perché ancora una volta la sua efficacia ed efficienza varia da azienda ad azienda in base tutte quelle caratteristiche viste nei capitoli precedenti. L'importante è che essa contenga la descrizione più o meno dettagliata di ogni fase del processo e la tempistica con cui svolgere ogni fase, in modo tale che tutti gli operatori sappiano cosa debbano fare e quando, a partire dalla raccolta dell'ordine fino alla fase di sollecito. Sviluppare una credit policy permette di meglio analizzare e selezionare la propria clientela di riferimento, che tradotto vuol dire capire a che tipo di pubblico ci si vuole rivolgere, quindi chi sono i miei attuali e potenziali clienti, quali sono le loro esigenze e come meglio posso rivolgermi a loro, ma soprattutto impedisce all'azienda di buttarsi a capofitto con clienti che notoriamente non pagano o che palesemente non sono solvibili, minimizzando a priori il rischio di perdita.<sup>108</sup>

Nei suoi aspetti generali, un buon processo di credit management dovrebbe partire da un'analisi approfondita dei fattori che influenzano la capacità di concedere dilazione e, sulla base di questi, definire le modalità di pagamento, nonché le condizioni di concessione della dilazione, ovvero i parametri di accettazione degli ordini della clientela e le clausole contrattuali<sup>109</sup>:

ad esempio, secondo un'indagine di Atradius condotta nell'ottobre 2018<sup>110</sup> *“il 64,3% delle aziende italiane non concede dilazioni di pagamento a clienti sul mercato domestico che dimostrino comportamenti di pagamento inaffidabili, [...] non concede credito a clienti non solidi finanziariamente. Per quanto riguarda le vendite all'export, non vengono concesse dilazioni di pagamento in caso di informazioni insufficienti in merito al cliente ed ai suoi comportamenti di pagamento. Il 28,6% degli intervistati italiani non concede pagamenti a dilazione in presenza di elevati*

---

<sup>108</sup> FIORETTI D., (2021). *“Manuale pratico di gestione del credito commerciale”*, Primiceri Editore, Milano, PP. 33-39

<sup>109</sup> LOMBARDI L., (2019). *“IL CREDIT MANAGER. Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso”*, FrancoAngeli, Milano, PP. 34-37

<sup>110</sup> Barometro Atradius sui comportamenti di pagamento. *“Italia: tempi medi di incasso delle fatture*

*livelli di rischio economico e politico nel Paese in cui risiede il cliente all'export".*

Potremmo individuare due fasi fondamentali in un processo di credit management: l'analisi del rischio e la sua gestione.

Per analisi e stima del rischio si intende l'analisi a livello commerciale-organizzativo dei clienti necessaria per capire quanto il portafoglio clienti è rischioso per l'azienda. Questa fase consiste tendenzialmente sulla raccolta di informazioni da diverse fonti e canali, in modo da poter avere un quadro valutativo completo dei clienti con cui si vuole entrare in rapporto. Sulla base dei dati raccolti l'azienda ha la possibilità di capire se ha a che fare con buoni pagatori oppure no e di conseguenza identificare il rischio di ciascuno così da poter classificare la clientela in base a classi di rischio omogenee. Una volta analizzato e individuato il rischio di ciascun cliente, il passo successivo sta nell'identificare come azienda il livello massimo che si vuole sopportare, andando a determinare il fido per ogni cliente. Così facendo si va a delimitare implicitamente le condizioni per poter accettare gli ordini dei propri clienti, ponendo come limite massimo il fido concesso, allo sforo del quale l'ordine non dovrebbe essere evaso, a meno che il debitore paghi anticipatamente le fatture in scadenza oppure aspetti i giorni affinché si sgonfi nuovamente il credito concesso e abbia nuova capienza nel fido. Per poter applicare e rispettare efficacemente la policy così delineata è necessario che essa venga completata da una serie di attività inerenti al credito, volte a controllare e monitorare costantemente il fido concesso a ciascun cliente. Queste attività si esplicano da un lato attraverso controlli sugli ordini da evadere e dall'altro nello sviluppo di procedure per la gestione efficiente dei processi d'incasso dei crediti e per la definizione di precise prassi interne di sollecito da applicare nei confronti dei debitori in ritardo nei pagamenti, così da evitare che il cliente generi un insoluto e sfori il proprio fido. Meglio ancora diversificare queste procedure a seconda della fascia di rischio a cui il debitore appartiene, ad esempio utilizzando metodi più soft se a non pagare alla scadenza è un cliente solido che non rispetta le scadenze una tantum, più duri invece i solleciti per i clienti che si rivelano dei cattivi pagatori.<sup>111</sup>

I benefici di una ben pianificata gestione finanziaria del portafoglio si possono

---

*più lunghi in Europa occidentale".* Ottobre 2018

<sup>111</sup> Confindustria Trieste. Financial Innovations, *"La gestione del credito commerciale. Metodologie operative per il contenimento del rischio di credito verso i clienti"*. Trieste, 4 maggio 2011

vedere non solo dal punto di vista strettamente della gestione dei crediti aziendali, ma, grazie al miglior sistema di valutazione e di monitoraggio, aiuta indirettamente<sup>112</sup>:

- Il management: grazie a una migliore pianificazione delle operazioni;
- Le vendite: attraverso una migliore gestione dei clienti;
- La finanza: grazie alla maggiore affidabilità delle previsioni sugli asset aziendali e sugli obiettivi finanziari, garantendo un adeguato livello di liquidità, sufficiente per far fronte ai propri impegni in scadenza.

All'opposto, l'assenza o la cattiva gestione può finire per compromettere la solidità aziendale, portando a situazioni di crisi per mancanza di liquidità e la conseguente mancanza di creazione di valore nel corso del tempo.

Investire nella gestione del credito commerciale può considerarsi perciò un vero e proprio investimento per il proprio futuro.

### **3.2. I fattori che influenzano la concessione del credito**

Le decisioni interne alle aziende in merito alla concessione o meno di credito ai clienti dovrebbero sempre essere orientate da una preventiva analisi di fattori, che tengono in considerazione sia la storia passata, che la prospettiva futura dell'azienda, nonché l'evoluzione dell'ambiente in cui essa è inserita.

Dal punto di vista dell'azienda fornitrice sono vari i fattori che possono influire sulla politica del credito da adottare, tenuto conto che essa deve essere attuata con il duplice obiettivo di minimizzare i crediti insoluti e al contempo di massimizzare le vendite e il valore aziendale.

Alcuni di questi risultano impliciti e difficili da individuare, altri di facile considerazione; in ogni caso essi sono tra loro correlati e interdipendenti. I fattori sopracitati vanno bilanciati e concordati di volta in volta con il cliente e definiti in quelle che sono le clausole contrattuali e le condizioni di pagamento; per tali motivi variano da impresa a impresa, nonché da cliente a cliente.

Dalla combinazione che ciascuna realtà sul mercato fa di questi fattori, derivano

---

<sup>112</sup> *“Gestione del credito commerciale: una strategia fondamentale per la crescita delle PMP”* in [www.cashinvoice.it](http://www.cashinvoice.it), 11 Febbraio 2021, <https://cashinvoice.it/news/gestione-del-credito-commerciale->

politiche di credito differenti, uniche e personalizzate che riflettono approcci più o meno aperti alla concessione di dilazioni ai propri clienti e quindi diversi gradi di predisposizione al rischio.

I fattori in considerazione possono essere molto eterogenei tra loro e dipendere dalle caratteristiche intrinseche, strutturali e dinamiche specifiche dell'organizzazione commerciale di riferimento (fattori endogeni o interni), oppure attenersi all'ambiente esterno in cui l'azienda si inserisce e opera (fattori esogeni o esterni).

Riprendendo uno studio effettuato sul campo dal professore Stefano Coronella<sup>113</sup>, è possibile individuare all'interno di queste due macrocategorie delle sottocategorie di fattori generalmente ricollegabili alle credit policy.<sup>114</sup>

Tra i fattori endogeni rientrano:

- ✓ fattori anagrafici;
- ✓ fattori strutturali;
- ✓ fattori produttivi;
- ✓ fattori commerciali;
- ✓ fattori di performance;
- ✓ fattori di convenienza.

I fattori esogeni si suddividono invece in:

- ✓ fattori soggettivi;
- ✓ fattori ambientali in senso stretto;
- ✓ fattori ambientali in senso lato;
- ✓ fattori strumentali.

### **3.2.1. I fattori endogeni**

Si procede ora a spiegare come ogni singolo fattore influenza le scelte in merito al credito commerciale, modificando le politiche adottate dalle aziende.<sup>115</sup>

Un primo elemento interno che sicuramente influenza le decisioni di credito delle

---

per-le-pmi/

<sup>113</sup> Professore Ordinario di Economia aziendale presso l'Università "Parthenope" di Napoli

<sup>114</sup> CORONELLA S., (2012). *"I fattori che influiscono sulla concessione del credito commerciale: riflessioni sistematiche"* in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale.

I due paragrafi a seguire vanno a rielaborare le considerazioni del Prof. Coronella in merito ai fattori influenzanti la concessione del credito.

<sup>115</sup> CORONELLA S., (2003). *"Il credito commerciale nell'economia dell'azienda. Profili gestionali e di bilancio"*, Giuffrè Editore, Milano, PP. 51-69



imprese è l'età anagrafica.

La letteratura evidenzia come il credito commerciale sia uno strumento utile soprattutto per quelle imprese di nuova costituzione, che hanno la necessità di farsi conoscere sul mercato. Per queste nuove realtà la concessione del credito rappresenta una leva strategica con cui attirare la clientela della concorrenza. All'opposto realtà ben strutturate risultano meno propense, vista la loro maggior forza contrattuale, che gli consente di meglio influenzare le clausole contrattuali, tra cui i tempi di dilazione, accorciandoli.

Il Professor Coronella individua la dimensione e il livello di integrazione verticale a "valle" come fattori strutturali influenzanti.

Solitamente, la dimensione segue il ciclo di vita dell'azienda: le aziende di nuova costituzione generalmente hanno dimensioni ridotte, che vanno ad aumentare nel tempo il proprio sviluppo, acquistando forza contrattuale e quota di mercato. Questo dimostra quanto al punto precedente evidenziato, dimensioni piccole e mancanza di funzioni organizzative da investire nella gestione del credito sono elementi che impediscono alle piccole attività produttive di contenere e gestire efficacemente i crediti, peggiorando il loro livello qualitativo.

Per quanto riguarda il livello di integrazione "a valle", ovvero il grado di internalizzazione dei mercati di sbocco e canali distributivi, la sua incidenza sul livello di credito commerciale concesso viene a dipendere dalla quantità di intermediari che si frappongono tra produttore e consumatore finale. Nel caso in cui il produttore operi con un grossista, mercato B2B, il numero di clienti è contenuto e quindi la forza contrattuale del venditore è inferiore. Pertanto, si avrà in linea generale una maggior quantità di credito. Viceversa, l'eventuale riduzione della linea del mercato di sbocco può comportare un incremento della clientela, che può condurre, visto le caratteristiche dei nuovi clienti, nel complesso, ad una riduzione degli affidamenti in termini monetari. Infine, nel caso completamente opposto in cui vi sia un contatto diretto tra produttore e consumatore finale, il credito sarà probabilmente prossimo allo zero, dato il maggior controllo sul cliente.

Arrivando ai fattori produttivi, rilevano il livello di sfruttamento della capacità produttiva nelle aziende "capital intensive" e la complessità produttiva.

Le aziende produttrici di beni e servizi possono adottare un metodo di produzione

definito “Capital intensive” oppure “labour intensive”, a seconda del rapporto tra capitale e lavoro richiesto nella produzione. Nel primo caso parliamo di attività produttive che richiedono elevati investimenti di capitale in risorse finanziarie, macchinari sofisticati, macchine automatizzate, attrezzature all'avanguardia, per produrre i beni e Servizi. Le imprese “labour intensive” si distinguono per la maggior intensità di manodopera utilizzata nella produzione in rapporto alla quantità di capitale richiesta. Ebbene nelle prime, l'elevata presenza di capitale immobilizzato comporta una maggiore incidenza dei costi fissi sui costi totali. Ciò determina un maggior rischio di mancata remunerazione dei fattori produttivi impiegati e quindi di risultati insoddisfacenti, in caso di utilizzo solo parziale o comunque incompleto della capacità produttiva, per effetto delle mancate economie di scala raggiunte. A queste condizioni tali aziende saranno perciò più propense a concedere dilazioni e condizioni di pagamento agevolate, nell'intento di incrementare gli ordini e saturare la capacità produttiva.

Altro fattore produttivo è rappresentato dalla complessità produttiva legata al processo tecnico-economico di trasformazione.

È risaputo che un elevato grado di complessità produttiva comporta un allungamento anche dei tempi di svolgimento del ciclo economico-tecnico e quindi un allungamento del ciclo monetario, il che implica un maggior fabbisogno finanziario. Per tale motivo, data l'esigenza di aumentare il turnover del capitale per far fronte ai propri impegni a scadenza, le organizzazioni con processi più complicati tenderanno ad essere più restie nella concessione di finanziamenti ai propri clienti. Viceversa, le aziende più semplici avranno minori restrizioni e saranno quindi più propense a concedere dilazioni di pagamento.

Un'altra categoria di fattori endogeni è quella dei fattori commerciali, la quale riferisce alla tipologia dei beni oggetto di scambio.

In linea generale la dilazione di pagamento dovrebbe seguire la vita utile del bene e tener conto del ciclo di rinnovo dello stesso, così che la capacità dell'impresa di incidere su tale variabile viene a dipendere anche dalla tipologia di prodotto offerto.

Per esempio, i beni di largo consumo hanno solitamente vita breve, tale per cui il credito mercantile tende su essi ad avere durata ridotta, se non nulla. Stessa cosa dicasi per i beni deteriorabili.

Altra distinzione può essere fatta tra i beni di marca, pezzi unici che conferiscono al venditore potere contrattuale e quindi potere di incidere sulle condizioni di pagamento, comprimendole e all'opposto i beni di massa. Per quest'ultimi, data la loro standardizzazione sul mercato, i venditori sono spinti ad utilizzare la leva del credito come strumento per ottenere un vantaggio competitivo. Discorso a parte va poi fatto per i beni strumentali ad utilità pluriennale per i quali, visto l'elevato costo e il ritorno su un orizzonte temporale più lungo, non è insolito concedere dilazioni di pagamento lunghe o in alternativa vendite dilazionate con patto di riservato dominio. Vi sono poi i fattori endogeni connessi alle performance aziendali e relativi all'andamento delle variabili patrimoniali-finanziarie.

In particolare, un'azienda che versa in condizioni patrimoniali-finanziarie ottimali ha la sicurezza necessaria per riconoscere ai propri clienti in tranquillità vendite a credito. Anche la disponibilità di liquidità in eccesso è fattore rassicurante che evidenzia una maggior propensione al credito delle aziende. Tuttavia, la situazione non può essere speculare nel caso opposto. Infatti, molte imprese che versano in condizioni negative, potrebbero essere spinte a concedere dilazioni senza garanzie nell'intento di smaltire le eccedenze di magazzino e ottenere liquidità sufficiente a far fronte alle proprie spese.

Infine, anche la tipologia di fonti di finanziamento a cui l'azienda attinge ha un'influenza sul fenomeno: se la struttura delle fonti è costituita prevalentemente da mezzi di terzi rispetto ai mezzi propri, l'azienda sarà spinta a contrarre le dilazioni di pagamento, nell'intento di avere un ritorno di liquidità più veloce. Invece, un'azienda fortemente capitalizzata avrà, anche in questo caso, una sicurezza e una stabilità economica maggiore nei confronti della clientela.

Per quanto riguarda l'andamento economico dell'azienda, esso può avere un impatto sulle politiche di concessione del credito, che saranno più restrittive in caso di andamento positivo del fatturato e del reddito di esercizio, mentre saranno più flessibili ed elastiche nel caso opposto, in cui tali variabili risultino non soddisfacenti. Questo perché nel secondo contesto l'azienda sarà alla ricerca di incrementare le proprie vendite e quindi il proprio portafoglio clienti, nell'intento di migliorare la propria performance economica.

Per concludere, si individuano i fattori di convenienza, vale a dire le politiche

interne, che assumono valore strategico.

Stiamo parlando in quest'ultimo caso della convenienza economica della concessione del credito, intesa nel senso di investimento di liquidità in eccesso, che consente di ottenere una remunerazione maggiore rispetto ad altre forme di investimento alternative, a parità di rischio. È ovvio, che se l'investimento in credito consente di ottenere una remunerazione maggiore rispetto a quella media degli impieghi complessivi, il vertice aziendale, a parità di altre circostanze, sarà indotto ad incrementarne l'entità; in caso di rendimento negativo sarà invece indotto a contrarne l'utilizzo. Si potrebbe, inoltre, concepire il credito come uno strumento di marketing, utile a promuovere e a far conoscere il prodotto sul mercato; ecco che da questo punto di vista la dilazione di pagamento viene ad essere influenzata anche dalle politiche di marketing, che la vedono come un mezzo per rafforzare ed incrementare la penetrazione sui mercati già noti e favorire l'ingresso sui mercati nuovi.

### **3.2.2. I fattori esogeni**

Sotto il profilo dei fattori esterni<sup>116</sup> all'azienda venditrice, il primo che sicuramente avrà un'influenza sulle politiche del credito è quello che riferisce agli acquirenti. In particolare, bisognerà tener conto della situazione in cui l'acquirente si trova nel momento in cui entra in rapporto con l'azienda fornitrice, con riferimento al suo carattere, alla capitalizzazione della sua azienda e alla sua capacità imprenditoriale. Non tutti i clienti meritano di ottenere dilazioni di pagamento e anche tra quelli meritevoli, non tutti si trovano nelle condizioni per ottenere lo stesso grado di finanziamento. Ad incidere è anche il rapporto tra fornitore e cliente, perché laddove gli scambi tra clienti e fornitori si verificano in maniera più sistematica e stabile nel tempo, si avrà naturalmente una maggiore inclinazione dell'azienda fornitrice a concedere dilazioni di pagamento. Nella situazione opposta, l'impresa potrebbe essere più limitata nella scelta, dato anche il minor contributo ai margini di profitto che quei clienti, con i quali effettua scambi sporadici, determinano. Tuttavia, ciò può anche essere non vero, nel momento in cui l'impresa si trovi ad entrare in contratto con un nuovo cliente per il quale pur non disponendo di sufficienti informazioni, rileva un elevato potenziale futuro. A queste condizioni potrebbe comunque essere

---

<sup>116</sup> CORONELLA S., (2003). *“Il credito commerciale nell'economia dell'azienda. Profili gestionali e*

incentivata e spinta a correre il rischio di concedere il credito per non perdere quel cliente.

Il professore individua poi i fattori ambientali in senso stretto, cioè relativi al mercato e i fattori ambientali in senso lato, riguardanti le variabili macroeconomiche.

I primi si suddividono a loro volta in quattro categorie:

- Le consuetudini di pagamento: ad incidere sulle clausole di pagamento sono anche le tradizioni commerciali tipiche dei paesi in cui le aziende operano. Non esiste, infatti, alcuna omogeneità di comportamento in merito, anzi talvolta sono davvero notevoli le differenze all'interno dei diversi paesi e addirittura all'interno di settori merceologici diversi. In alcuni casi tali tradizioni rappresentano dei veri e propri vincoli, ovvero barriere all'entrata, così che se un'impresa decidesse di entrare in quel nuovo paese/nuovo mercato, per poter competere, dovrebbe adeguarsi alle consuetudini di quest'ultimo o riconoscere alla nuova clientela condizioni più agevolate per attirarla. A volte sono anche le stesse caratteristiche del settore di appartenenza a determinare le consuetudini di pagamento, come le caratteristiche dei beni o servizi scambiati in termini di deperibilità e complessità;
- Le caratteristiche della concorrenza: il fattore competitivo incide sensibilmente sulle decisioni in merito alle dilazioni da concedere ai propri clienti, soprattutto in un mercato di concorrenza perfetta. Qui, non potendo concludere contratti personalizzati, l'unica leva su cui i competitor potrebbero fare affidamento per attirare clienti è quella del prezzo, concedendo ampie dilazioni;
- Il grado di incidenza che le aziende venditrici e acquirenti hanno sul mercato: si tratta in questo caso della forza contrattuale che le parti esercitano in fase di contrattazione;
- La tipologia di clientela servita: si tratta di un fattore strettamente connesso con quelli precedenti, che analizza come le condizioni di pagamento varino a seconda del target di clientela a cui ci si rivolge, sia per quanto riguarda l'ampiezza del mercato di sbocco, sia per quanto riguarda la sua qualità. In

linea generale è possibile affermare che più ampio è il mercato di sbocco, più le aziende sono solite concedere maggiori dilazioni e più grandi sono i clienti con cui entrano in rapporto, più il fornitore sarà soggetto alla loro politica di credito.

Le variabili macroeconomiche da considerare riferiscono a:

- La congiuntura economica: l'evidenza empirica dimostra una relazione inversa tra l'andamento economico degli scambi e le fluttuazioni nei volumi e nei tempi delle dilazioni di pagamento. Tutto dipende dalla forza contrattuale esercitata dalle parti nella transazione, la quale viene a variare a seconda del ciclo economico che si sta vivendo. Nelle fasi di espansione la domanda cresce ad un ritmo più sostenuto dell'offerta e l'eccesso di domanda che ne deriva fa traslare il potere contrattuale nelle mani dei venditori che, per sostenere le vendite, non sono più obbligati a ricorrere al credito, che viene quindi a contrarsi. Nella fase contraria di recessione, si verifica la tendenza inversa, con un eccesso di offerta. Al fine di posizionare i propri prodotti sul mercato i venditori, che si trovano ora in una posizione di sfavore rispetto agli acquirenti, devono ricorrere alla leva del credito;
- L'andamento dei tassi di interesse e dell'inflazione: per comprendere il motivo per cui le fluttuazioni dei tassi di interesse e specularmente dell'inflazione incidono sulle politiche di pagamento, è necessario ricordare che la concessione di credito rappresenta una forma di investimento per il venditore. In quest'ottica, un aumento dei tassi di interesse da parte delle banche, che si traduce in un successivo aumento dei prezzi sul mercato e quindi di inflazione, rende sconveniente per le imprese fornitrici concedere forme dilazionate di pagamento, in quanto per loro aumenta il costo-opportunità della concessione. Investire, infatti, in iniziative alternative è più favorevole e permette un ritorno economico maggiore. Per le motivazioni esattamente opposte, in un regime di tassi decrescenti, il costo-opportunità del credito risulta più conveniente;
- Le politiche “creditizie” poste in essere dalle autorità monetarie: si tratta delle decisioni attuate nel campo della politica monetaria e che incidono sul lato clienti. L'evidenza empirica dimostra come in una fase restrittiva, dove si

riduce la quantità di moneta in circolazione sul mercato e dove risulta più difficile per gli operatori commerciali ricorrere a finanziamenti, i clienti cerchino maggiormente di colmare il proprio fabbisogno finanziario ricercando e richiedendo maggiori o più lunghe dilazioni ai fornitori;

- Le fluttuazioni dei tassi di cambio: tale fattore va ad incidere sulle pratiche commerciali delle imprese che operano sui mercati internazionali, ovvero in paesi con valuta diversa da quella nazionale. È possibile individuare una relazione diretta tra l'andamento del rapporto di cambio e le dilazioni di pagamento concesse. Se l'azienda prevede un andamento del rapporto di cambio favorevole, sarà incentivata ad aumentare ed allungare le politiche di credito, perché in tal modo potrà lucrare non solo sugli interessi impliciti, ma anche sulle differenze indotte dalle variazioni di valuta. Nella situazione opposta, al contrario, tenderà a contrarre le dilazioni e ad anticipare il regolamento di quelle in corso al fine di evitare perdite dovute ai tassi di cambio. Nella realtà tale fattore incide in maniera del tutto relativa sulle pratiche contrattuali applicate, vista l'elevata fluttuazione che i tassi di cambio presentano e anche la difficoltà con cui è possibile prevedere la loro evoluzione.

Infine, tra i fattori esogeni che incidono sulle decisioni in merito al regolamento degli acquisti individuiamo quelli definiti strumentali. Tra questi, il primo è rappresentato dalla disponibilità, dal lato dell'acquirente, di ricorrere a strumenti di finanziamento alternativi al credito, i quali variano a seconda degli investimenti effettuati. Negli investimenti a breve termine l'alternativa al credito commerciale è costituita dal classico scoperto di conto corrente o da altre forme di finanziamento bancario, come gli smobilizzi di alcune attività, gli anticipi su ricevute bancarie e crediti commerciali, le anticipazioni garantite o il factoring. Per gli investimenti a medio lungo termine, invece, sono maggiormente indicati i mutui, i contratti di leasing e/o i prestiti obbligazionari. A prescindere dalla diversa disponibilità e onerosità di ciascuna, più tali forme di finanziamento sono accessibili e convenienti, meno il cliente sarà portato a richiedere dilazioni di pagamento. Tuttavia, anche dal lato del fornitore, le fonti di finanziamento influenzano le decisioni sul credito. Da questo lato, le fonti saranno per lo più di origine bancaria o assimilati e faranno riferimento

a quegli strumenti che consentono all'azienda di anticipare l'incasso del credito, come lo sconto di effetti, il factoring o gli anticipi su fatture o ricevute bancarie. Nei casi in cui l'accesso a tali forme di finanziamento risulta agevole e conveniente, l'azienda tenderà a concedere con maggior serenità dilazioni, perché potrà contare su questi strumenti in caso di necessità.

L'analisi qui riportata ha cercato di schematizzare e di illustrare i principali fattori che possono influenzare la concessione di credito commerciale da parte delle imprese. Si tratta di fattori che tendono a sovrapporsi e/o ad influenzarsi reciprocamente. Molte delle cose qui dette sono valide solo teoricamente, dal momento che nella pratica commerciale l'accordo in merito alle condizioni di pagamento è frutto di un compromesso fra diverse esigenze di venditore e compratore e viene a dipendere in maniera sostanziale dalla forza contrattuale esercitata dalle parti. Sebbene i fattori evidenziati siano tutti importanti ed interdipendenti, nella realtà operativa la forza contrattuale rappresenta l'elemento più rilevante per assumere la decisione definitiva. Preme, infine, sottolineare come dei numerosi fattori citati, solo alcuni di questi siano in diverso modo governabili da parte del vertice aziendale (i fattori facenti parte della categoria delle scelte del vertice aziendale e in misura ridotta i fattori esogeni su un orizzonte di lungo termine), mentre altri sono assolutamente fuori controllo, come la gran parte dei fattori endogeni, in quanto connessi a variabili su cui è impossibile intervenire, tanto da rappresentare talvolta dei veri e propri vincoli per la concessione dei crediti commerciali.

### **3.3. La gestione interna del credito: la figura del credit manager**

Alla luce di quanto esposto nei paragrafi precedenti e tenuto conto dello scenario odierno in cui le aziende si trovano ad operare, caratterizzato da un susseguirsi di crisi economico-finanziarie, appare chiaro come costruire un business redditizio risulti un'impresa tutt'altro che semplice. A queste condizioni, produrre e controllare liquidità diventa un elemento cruciale per il successo. L'investimento in credito può costituire, a precise condizioni, lo strumento strategico utile a perseguire tale scopo, molto più efficiente di altre poste del circolante. La sua gestione pertanto è



fondamentale per la capacità di incidere sulla gestione finanziaria e sul livello di liquidità, tale per cui non può più essere lasciata in balia di usi e consuetudini. Per questo si è reso necessario sviluppare nel tempo una figura ibrida designata a gestire il credito in tutte le sue parti, con l'obiettivo di contribuire con l'alta direzione alla definizione delle politiche commerciali aziendali idonee a salvaguardare la profittabilità e la continuità aziendale: il Credit Manager.<sup>117</sup>

La figura professionale del Credit Manager è nata dalla necessità di gestire il recupero degli insoluti, quale nodo centrale della vita di ogni azienda e garantire così un adeguato controllo del credito commerciale delle aziende, in modo da poter regolare e monitorare efficacemente l'assorbimento o la generazione dei flussi di cassa del capitale circolante.<sup>118</sup>

Si tratta di un'attività poliedrica e complessa che trova declinazioni, anche profondamente diverse, nei vari settori di mercato e in base alle dimensioni e al grado di complessità organizzativa delle aziende. Al credit manager è richiesto un profilo professionale trasversale, con una consistente cultura economica, con particolare riguardo all'analisi finanziaria e alla tecnica commerciale ed amministrativa.<sup>119</sup>

Data la caratteristica ibrida di questa figura, a tutt'oggi un tema molto dibattuto è quello della sua collocazione organizzativa. Ogni trattazione che troviamo sul mercato propone una soluzione diversa, che risponde alla formazione culturale dell'autore. È possibile dedurre che non esiste una collocazione organizzativa migliore in assoluto, ma essa viene a dipendere da una molteplicità di fattori quali il settore merceologico in cui si opera, il mercato di riferimento, il livello di competizione sul mercato, i vincoli sulla quantità e qualità delle fonti di finanziamento destinate a coprire i fabbisogni, ecc. È senz'altro consigliabile porre la figura del CM nelle vicinanze delle funzioni commerciale e finanziaria, occupandosi tutte a vario titolo della materia di affidamento dei clienti e di ottimizzazione del ciclo degli incassi.<sup>120</sup>

---

<sup>117</sup> "Mercurius Megazine" in [www.mercurius.it](http://www.mercurius.it), Anno 4 / N° 5 – Luglio 2009; "Aging dei crediti – strumento strategico e barometro aziendale", 2015, di PANIZZA A., BENVENUTI M. E GENNARI M., in Rivista Tecnica, Ipsoa – Controllo di Gestione

<sup>118</sup> [www.acmi.it](http://www.acmi.it)

<sup>119</sup> UNI/PdR credit manager – Acmi in [www.acmi.it](http://www.acmi.it)

<sup>120</sup> PAGLIACCI M.G.R., (2012). "Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende",

Quali possono essere le alternative di collocamento? Come detto sono varie, esso può essere collocato alle dirette dipendenze della Direzione Generale, garantendo autonomia e indipendenza, ma limitando la collaborazione con le altre funzioni aziendali, oppure può essere posto all'interno della Funzione Amministrazione, Finanza e Controllo. In questo caso viene favorita la collaborazione e garantiti gli aspetti contabili e finanziari, ma viene in qualche modo compromessa la propensione al rischio che spinge a non dare fido a clienti molto rischiosi, per il timore di subire perdite. Se posizionato invece alle dipendenze della Funzione Commerciale è più incentivato ad incrementare le vendite, a prescindere dal rischio, perdendo un po' la funzione di controllo che dovrebbe avere la propria figura. Tenendo conto che l'obiettivo principale del CM è quello di far sì che l'azienda ottenga la massima profittabilità dal proprio investimento in crediti commerciali, minimizzando i rischi connessi, in particolar modo il rischio di credito e di controparte, potremmo dire che esso possa essere ben collocato all'interno della funzione amministrazione, finanza e controllo in quanto più si rispecchia con il perseguimento di tali scopi.<sup>121</sup>

Compito principale del CM è la gestione efficace ed efficiente dei rischi legati ai clienti, per perseguire tale obiettivo è chiamato a sviluppare tecniche e pratiche commerciali idonee ad accelerare il ciclo degli incassi e ad attuare procedure e regole di valutazione e affidamento clienti, in grado di ridurre al minimo le perdite su crediti.

Nel suo lavoro il CM è chiamato ad interfacciarsi con diverse figure aziendali sia interne che esterne. Dovrà avere una buona capacità negoziale e relazionale e saper tenere testa a clienti che cercano sempre una scusa per non pagare o ritardare il pagamento. Il suo ruolo richiede, ~~inoltre~~, un'elevata capacità organizzativa, trovandosi a gestire una grande quantità di informazioni da organizzare, analizzare e riassumere in report sintetici, chiari e completi da trasmettere agli stakeholder dell'azienda, interessati ai comportamenti del parco clienti. Al CM spetterà prendere anche le decisioni in merito ad eventuali processi giudiziari da avviare nei confronti dei clienti insolventi; questo richiede quindi una buona conoscenza, oltre che delle

---

FrancoAngeli, Milano, PP.197-198

<sup>121</sup> “Dove metto il Credit Manager?” in [www.gradvisory.it](http://www.gradvisory.it), 30 Aprile 2014, di GHETTI M., <https://gradvisory.it/dove-metto-il-credit-manager/>

materie economiche e finanziarie, anche delle materie giuridiche.<sup>122</sup>

Potremmo riassumere le competenze richieste in questi punti:

- Capacità di gestione del team;
- Capacità di ascolto;
- Saper guidare una squadra;
- Facilità relazionale;
- Saper gestire lo stress;
- Conoscenze giuridiche;
- Padronanza della contabilità generale;
- Saper negoziare.

Insomma, un ruolo non proprio facile, ma che apre la strada a grande creatività e soddisfazioni, misurabili a partire dall'analisi di un indicatore sintetico di bilancio quale il ROI. Il Return on Investment è il rapporto tra il Reddito Operativo e Capitale investito aziendale. Rappresenta il tasso di redditività del capitale investito, cioè la capacità dell'azienda di far fruttare, vale a dire remunerare, i capitali investiti a titolo di capitale proprio o di terzi. Se il CM svolge correttamente i suoi compiti il denominatore di questo indicatore si riduce a parità di Reddito Operativo e di conseguenza tale grandezza aumenta, creando ricchezza.

### **3.3.1. Le funzioni del Credit Manager**

Al Credit Manager spetta l'intera gestione del processo di gestione dei crediti, non si limita alla sola attività di Sollecito e recupero dello scaduto, ma svolge attività che sono a metà strada tra la funzione finanziaria e quella commerciale, affiancando la direzione finanziaria e generale nella predisposizione delle credit policy che vanno a regolare l'intero processo sin dalla raccolta degli ordini presso i clienti.

Si è sopra detto che lo scopo principale della sua mansione è la gestione efficiente del credito, minimizzando le perdite e favorendo lo sviluppo commerciale dell'azienda.<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> “*La professione del Credit Manager*” in [www.cegos.it](http://www.cegos.it), <https://www.cegos.it/job-description-i-profili-professionali/le-professioni-della-finanza/credit-manager>

<sup>123</sup> “*Il Credit Manager: competenze, mansioni e stipendio*” in [www.master-aforisma.com](http://www.master-aforisma.com), <https://www.master-aforisma.com/formazione-finanza/il-credit-manager-formazione-mansioni-e-stipendio#1>

Potremmo scomporre le funzioni del CM in quattro principali macrocategorie<sup>124</sup>:

1. Affidamento della clientela: comprende tutte quelle attività che servono a conoscere il cliente e valutare la sua posizione economica, finanziaria e patrimoniale. Rientrano in questa categoria le scelte in merito alla quantità di risorse da destinare alla raccolta di informazioni, le scelte delle fonti informative a cui ricorrere e tutte le azioni di valutazione del portafoglio clienti, già acquisiti o di nuova acquisizione, che servono ad individuare il relativo rischio e la successiva determinazione del fido. Importante è anche la pianificazione di tutte quelle attività di monitoraggio continuo su ciascun cliente, per avere informazioni e situazioni sempre aggiornate;
2. condizioni di pagamento: da questo punto di vista si rileva il supporto che la figura del CM offre alla funzione commerciale e finanziaria nella definizione delle condizioni contrattuali e di pagamento. Avendo a disposizione un insieme di informazioni sulla rischiosità di ciascun cliente, egli può aiutare nella scelta dei metodi e delle tempistiche di pagamento, suggerendo di volta in volta quelle più idonee a contenere il rischio di credito;
3. recupero crediti: trattasi dell'attività tipicamente riconducibile alla figura del CM. Ricomprende al suo interno diverse funzioni e responsabilità. Dal punto di vista dell'attività di recupero credito, al CM spetta pianificare tutte le fasi del Sollecito, le modalità con cui eseguirle e prendere tutte quelle decisioni in merito all'eventuale blocco delle forniture, alla concessione di proroghe o di piani di rientro, nonché le decisioni inerenti al passaggio al legale delle posizioni creditorie più critiche;
4. attività di reporting: si tratta di un'attività che affianca tutte le fasi del processo di gestione del credito e consiste nella predisposizione di tutta quella documentazione e reportistica sull'analisi e sull'andamento dei crediti commerciali e fenomeni connessi. L'obiettivo è quello di garantire un fluido e trasparente scambio di informazioni, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, tra tutti i soggetti interessati e di fornire uno strumento guida per

---

<sup>124</sup> PAGLIACCI M.G.R., (2012). “*Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende*”, FrancoAngeli, Milano, PP.202-203; “*Il Credit Manager: competenze, mansioni e stipendio*” in [www.master-aforisma.com](http://www.master-aforisma.com), Aforisma School og Management, <https://www.master-aforisma.com/formazione-finanza/il-credit-manager-formazione-mansioni-e-stipendio#1>

l'adozione delle strategie e decisioni commerciali future.

Le diverse funzioni che caratterizzano la figura di Credit Manager evidenziano la trasversalità del ruolo, che pertanto non si può confinare ad una sola sezione dell'azienda, riguardando la stessa nel suo insieme. Quindi il suo ruolo è la minimizzazione delle perdite, ma la cosa più importante, è apportare valore all'azienda, cioè creare un maggior valore rispetto ad una gestione prettamente amministrativa ed operativa del credito.

### **3.3.2. La normativa: UNI/PdR 44:2018**

Ad oggi la figura del Credit Manager non è regolata a livello normativo, ma consta solamente della tutela perseguita dall'ACMI- Associazione Credit Manager Italia- e sfociata finalmente nel 2018 con la nascita dell'UNI/PdR 44:2018<sup>125</sup>. Un primo riconoscimento e regolamento a livello nazionale sorto dalla collaborazione tra ACMI e UNI - Ente Italiano di Normazione<sup>126</sup> - che ha portato allo sviluppo di una prassi che vuole tutelare la professionalità dei credit manager e la corretta implementazione del processo di gestione del credito nelle organizzazioni.

Per la prima volta, nel rispetto del Regolamento UE n. 1025/2012, è quindi possibile certificare il ruolo di Credit Manager così come il processo aziendale di credit management. Il documento infatti prevede al proprio interno uno schema di certificazione che consentirà al credit manager di sostenere un esame che attesti il possesso dei requisiti previsti dalla stessa PDR e in caso di esito positivo di ottenere il rilascio di una certificazione di professionalità della propria attività.<sup>127</sup>

La UNI PDR 44 può essere vista come un documento tecnico che introduce dei

---

<sup>125</sup> Le prassi di riferimento sono documenti che introducono prescrizioni tecniche o modelli applicativi settoriali di norme tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo di condivisione ristretta ai soli autori, e costituiscono una tipologia di documento para-normativo nazionale che va nella direzione auspicata di trasferimento dell'innovazione e di preparazione dei contesti di sviluppo per le future attività di normazione, fornendo una risposta tempestiva ai mercati in cambiamento.

<sup>126</sup> UNI è l'ente italiano di normazione tecnica che pubblica le norme, ovvero gli standard a livello nazionale, e che recepisce gli standard europei del CEN (Comitato Europeo di Normazione) e dell'ISO (Organizzazione Internazionale per la Normazione). Inoltre, negli ultimi anni UNI ha introdotto le prassi di riferimento, cioè documenti pre-normativi che preparano l'attività futura di normazione tecnica recependo delle tematiche particolarmente innovative, una sorta di best practice che sono già sperimentate dal mercato, e che grazie all'attività di questo ente acquistano valore, ottenendo il rango di prassi di riferimento.

<sup>127</sup> “*Daverio (ACMI): ‘Cosa serve al Credit Manager oggi? Coraggio, determinazione e versatilità’*” in [www.creditnews.it](http://www.creditnews.it), 19 Ottobre 2020, di BIONDA D., <https://www.creditnews.it/daverio-acmi-cosa-serve-al-credit-manager-oggi-coraggio-determinazione-e-versatilita/>

requisiti sul servizio di credit management e sui requisiti che definiscono quali devono essere le conoscenze, le abilità e le competenze che ogni credit manager deve possedere per poter svolgere la propria attività in azienda o in una qualsiasi organizzazione, in maniera efficace ed efficiente. Il documento va altresì a delineare le fasi necessarie da compiere per un corretto processo di credit management e i relativi criteri per la prevenzione e gestione dei rischi inerenti al credito commerciale, sia nel mercato domestico che estero.

Insieme al servizio di credit management, vengono anche definiti i profili professionali delle altre figure di credit manager che possiamo incontrare lungo tale processo, di seguito elencati<sup>128</sup>:

- Deputy credit manager: Profilo che, in qualità di vice, supporta il credit manager e, in caso di necessità, lo sostituisce ad interim;
- Customer service specialist credit manager: Profilo che gestisce i rapporti con la forza vendita, interna ed esterna, e interloquisce altresì con clienti, distributori e concessionari, gestendone i relativi ordini;
- Rating specialist credit manager: Profilo che svolge attività preventive accurate e approfondite al fine di evitare turbative agli equilibri economico-finanziari;
- Collection specialist credit manager: Profilo che è garante della corretta gestione dello scadenziario clienti affinché siano rispettate le condizioni di pagamento pattuite;
- Dispute and legal recovery credit manager: Profilo che affianca la struttura di credit manager nell'attività di collection, risoluzione delle contestazioni e gestione dei rapporti con i partner legali esterni e gli organi delle procedure concorsuali;
- Auditor del servizio di credit management: Profilo che conduce gli audit di prima, seconda e terza parte per valutare la conformità delle aziende o aree aziendali che detengono il servizio di credit management;

individuandone responsabilità e attività specifiche e relative conoscenze, abilità e competenze, definite sulla base dei criteri del Quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Il documento in particolare individua 9 fasi caratterizzanti il processo di credit management, per ciascuna delle quali si impegna ad elencare l'insieme delle attività che dovrebbero essere attuate per realizzarle. Ci limitiamo in questa sede ad esporre solamente le singole fasi del sistema di gestione così come previste dalla prassi UNI PdR 44<sup>129</sup>:

- Fase 1: Valutazione della struttura finanziaria d'azienda e rischio di credito, con definizione di vision e mission aziendale della funzione;
- Fase 2: Segregazione dei ruoli, delle attività e delle responsabilità e definizione dei KPI;
- Fase 3: Definizione dei criteri di selezione, targettizzazione clienti e definizione degli affidamenti;
- Fase 4: Gestione dei collateral (assicurazioni e strumenti di garanzia, ecc.);
- Fase 5: Gestione degli ordini e del rispetto dei fidi;
- Fase 6: Monitoraggio dei clienti e verifica della adeguatezza dei fidi;
- Fase 7: Analisi periodica di eventuali criticità lungo il processo di ciclo attivo e attività di collection;
- Fase 8: Recupero stragiudiziale, giudiziale e valorizzazione fiscale dei crediti commerciali, e gestione della crisi di impresa;
- Fase 9: Analisi dei risultati raggiunti e dei relativi scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati.

L'introduzione di questa prassi segna un passaggio fondamentale per quella che è l'attività dei credit manager, attribuendo loro maggiore professionalizzazione e l'apertura ad un approccio differente grazie ad una certificazione che attesta effettivamente le loro capacità e competenze, nonché l'intero sistema di gestione del credito, così da far emergere in modo oggettivo, anche nei confronti delle parti terze, come viene gestito il credito da parte di un'azienda.

La gestione del credito è spesso non solo incompresa, perché magari relegata a persone che non hanno le necessarie e sufficienti competenze, ma anche incompresa negli effetti che può produrre all'interno di un'azienda. L'introduzione di una certificazione di questo tipo, invece, fa mettere a sistema un'attività molto importante, fornendo le indicazioni per coordinarla adeguatamente con le altre

---

<sup>128</sup> UNI/PdR 44:2018 del 18.10.2018

attività e funzioni aziendali, così che la gestione del credito diventi una politica non più limitata ai soli uffici vendita e commerciale, bensì condivisa e compresa da tutta l'azienda.

### **3.4. La selezione e l'analisi**

Uno dei punti fondamentali per una corretta gestione e prevenzione del rischio di credito è la fase di selezione e analisi della clientela. Si tratta della fase preliminare sia all'apertura del rapporto commerciale, sia all'attività di recupero crediti, in cui si va a conoscere i clienti con cui si intende entrare il rapporto per valutare l'effettivo potenziale della vendita e quindi la capacità di ottenerne una remunerazione. Una sorta di fase istruttoria, propedeutica alla successiva stipulazione e sottoscrizione del contratto.

Questo processo di analisi avviene su due piani distinti, eseguiti da due funzioni aziendali diverse, ma interconnesse. Da un lato avremo l'ufficio vendite che si dovrà occupare di ricercare sul mercato potenziali clienti, sviluppare il rapporto con i clienti in essere e ripristinare il rapporto con i clienti persi, dall'altro lato avremo l'ufficio amministrativo e commerciale che si dovranno occupare dell'analisi e dell'affidamento dei clienti presentatigli dai venditori. Si tratta in sostanza di porsi in ogni fase della trattativa una serie di interrogativi in merito al cliente, a volte considerati anche troppo scontati e per questo ignorati, ma fondamentali per evitare di incorrere in una trappola. Il primo interrogativo da cui partire per un adeguato processo di selezione è: chi è? che cosa fa il nuovo soggetto?. Una domanda molto semplice, ma che ci fornisce tutte le informazioni necessarie per poter prendere in maniera razionale le decisioni e quindi salvaguardare il nostro business.<sup>130</sup>

Questa fase così delicata quanto importante fornisce benefici sotto diversi aspetti della vita aziendale. Contribuisce non solo a ridurre la percentuale di insolvenze e a monitorare il portafoglio clienti, ma è un'importante strumento anche dal lato del marketing poiché permette di individuare tutti i possibili target di clientela, con i relativi livelli di rischio controparte e contemporaneamente favorisce l'analisi anche del settore di mercato in cui si opera, rilevando informazioni utili in merito ai bisogni

---

<sup>129</sup> UNI/PdR 44:2018 del 18.10.2018

<sup>130</sup> FIORETTI D., (2021). “*Manuale pratico di gestione del credito commerciale*”, Primiceri Editore, Milano, PP. 67-70



e comportamenti della clientela, ai fattori critici di successo, alle forze e debolezze della concorrenza e anche dell'azienda fornitrice. Ciò permette non solo di captare i target di clienti a cui presentare il prodotto, ma di cogliere anche le loro esigenze e aspettative per lo sviluppo di strategie e politiche vincenti a favorire la penetrazione nel mercato e l'acquisizione di quote significative di clienti fidelizzati.<sup>131</sup>

L'analisi dei clienti abbina metodi di ricerca qualitativa con metodi di ricerca quantitativa, con lo scopo di comprendere nel miglior modo possibile la clientela e il mercato di riferimento.

Le prime informazioni "grezze" sono raccolte dai venditori, ma queste, per quanto complesse siano, non saranno mai sufficienti a dare un quadro completo e attendibile dei rischi derivanti dall'avvio di un rapporto commerciale con il cliente. Pertanto, una volta individuato un cliente target, esso viene sottoposto ad una ricerca più approfondita da parte dell'ufficio commerciale e dal Credit Manager, prima di procedere con la determinazione del fido e delle condizioni contrattuali. Quante più saranno le informazioni raccolte, più facile sarà sviluppare strategie e politiche adeguate a quella data tipologia di clientela e minore sarà il rischio a cui si andrà incontro. Tutte le informazioni raccolte dai venditori e dall'ufficio commerciale in questa fase di istruttoria dovranno poi essere trasferite e condivise all'interno dell'organizzazione aziendale per creare delle sinergie positive; in tal modo infatti si vengono a creare dei benefici per tutti i reparti aziendali: il marketing potrà creare campagne con una migliore formulazione, le vendite potranno proporre pitches di vendita migliori, lo sviluppo del prodotto saprà quali sono le funzioni a cui dare priorità e il credit manager avrà a disposizione ciò che gli serve per definire il fido e sviluppare prassi di sollecito coerenti e adeguate al cliente.<sup>132</sup>

L'approccio da impiegare nella fase di valutazione della clientela varia a seconda che il cliente sia nuovo o attuale, perché a cambiare è lo scopo. Nel primo caso è richiesta la creazione da zero dell'identità della nuova società, mentre nel secondo caso ci si limita ad una revisione dell'affidamento, per vedere come si è evoluto nel tempo il suo rating.

---

<sup>131</sup> "Cos'è La Segmentazione Dei Clienti E Perché È Importante Per Il Tuo Business?" in [www.contactlab.com](https://www.contactlab.com), 21 Agosto 2018, <https://www.contactlab.com/it/insights/segmentazione-dei-clienti-perche-e-importante-per-business/>

<sup>132</sup> "L'analisi dei clienti: 7 passi per una comprensione migliore dei clienti" in [www.userlike.it](http://www.userlike.it), 23 Dicembre 2021, di CHOMPARANI A., <https://www.userlike.com/it/blog/analisi-clienti>

Un cliente nuovo richiede, dunque, la raccolta di maggiori informazioni, poiché ancora non si dispone di dati sui suoi trascorsi. Per questo, il primo compito del credit manager è quello di andare a raccogliere più dati possibili di carattere quantitativo, quindi dati di bilancio e altre informazioni tramite altri fornitori con cui il cliente è già in rapporto, oppure utile è effettuare una visita diretta nell'azienda, in quanto dal dialogo si possono rilevare molte più informazioni di quelle che la lettura di un suo bilancio può fornirci.<sup>133</sup>

Sulla base delle informazioni raccolte, ciascun cliente viene classificato e inserito in classi omogenee, per ciascuna delle quali l'azienda dovrà predisporre una serie di regole di valutazione, determinazione fido e sollecito.

È bene sottolineare che questa fase di analisi e selezione non è solamente iniziale ad un rapporto, ma dura per tutta la durata dello stesso e anche oltre, perché come già detto la situazione in cui si trova un acquirente oggi può variare nel corso del tempo e di conseguenza dovranno variare le politiche definite ed utilizzate nei suoi confronti. L'azienda, dopo aver avviato e nel tempo consolidato il rapporto con un cliente, pertanto, ha l'obbligo di provvedere al periodico aggiornamento di tutte le informazioni inizialmente raccolte e in caso di rilevazione di cambiamenti, soprattutto se peggiorativi, determinare e adeguare le strategie commerciali in modo da ridurre il rischio su quel cliente.

### **3.4.1. La raccolta delle informazioni sulla clientela**

La fase di raccolta dati ha l'obiettivo di dare all'azienda un quadro valutativo il più corretto, completo e veritiero possibile sul cliente, prima di concludere vendite con pagamento dilazionato. Si tratta di un'operazione necessaria in primis per capire se accettare o meno l'ordine dal cliente e poi per capire il suo merito creditizio e quindi il credito massimo da riconoscergli. Ma non solo, rappresenta anche il pilastro su cui creare un rapporto duraturo e basato sulla fiducia reciproca con il cliente.<sup>134</sup>

Permette nel complesso di gestire opportunamente il proprio parco clienti, di comprenderlo, fornendo le chiavi per raggiungere il successo sul mercato.

Tutte le informazioni raccolte, direttamente o indirettamente, contribuiscono a far

---

<sup>133</sup> “*La gestione strategica del credito commerciale*”, in Quaderni di Scienza e Tecnica Aziendali, di PAGLIACCI M. G. R.

<sup>134</sup> PAGLIACCI M. G. R., (2012). “*Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende*”,

crescere il volume d'affari e a fornire gli input per il processo di continuo miglioramento. Stiamo parlando di un'attività che si è soliti definire di "intelligence", cioè "di raccolta, valutazione, analisi, integrazione e interpretazione di tutte le informazioni significative per una scelta decisionale" (Fleisher & Bensoussan).<sup>135</sup>

Ovviamente come tutte le operazioni richiede un bilanciamento tra costi e benefici; perciò, per quanto complete e aggiornate si vogliano le informazioni, comunque essa deve essere svolta in modo razionale, considerando il peso dei costi che comporta, legati per esempio al reperimento delle informazioni, al tempo che bisogna impiegare per la loro raccolta, al dispendio di risorse, in particolare umane, che devono essere impiegate.

Le fonti di informazione a disposizione delle organizzazioni per questo scopo sono le più varie e a seconda di quelle impiegate è possibile suddividere l'attività di intelligence in<sup>136</sup>:

1. **Human Intelligence:** Colloqui personali, visite dirette, interviste, questionari, etc;
2. **Technical Intelligence:** raccolta basata sull'uso di mezzi e strumenti tecnologici;
3. **Open Source Intelligence:** Banche dati comuni, disponibili a tutti come giornali, siti web, altre reti;

Ciascuna aiuterà a fornire informazioni diverse e più o meno dettagliate in merito al cliente e alla sua solidità economico-finanziaria. Per esempio, le notizie rilasciate dall'addetto vendite potrebbero fornire dettagli non captabili leggendo solamente un bilancio e relativi alle reali condizioni del cliente, al clima aziendale, alle relazioni con altri fornitori. L'analisi di banche dati pubbliche consentirebbe di studiare più a fondo la storia passata della società, di prendere evidenza delle trasformazioni societarie avvenute o dei cambi di direzione. Importante è poi conoscere l'anzianità dell'impresa acquirente, perché come ben sappiamo le start up presentano maggiori

---

FrancoAngeli, Milano, P. 72

<sup>135</sup> "Il ruolo dell'analista di Intelligence" in [www.intelligrate.it](http://www.intelligrate.it), Febbraio 2005, di MALFANTI F., <https://intelligrate.it/downloads/IntelligenceAnalyst.pdf>

<sup>136</sup> PAGLIACCI M.G.R., (2012) "Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende", FrancoAngeli, Milano, PP. 70-73

difficoltà e sono più rischiose, rispetto ad aziende ben consolidate.<sup>137</sup>

Di tutto il bagaglio informativo che è possibile ottenere, fondamentali per il CM sono le informazioni<sup>138</sup>:

- a) Storiche: tutte quelle informazioni che raccontano la storia della società cliente, l'anno di costituzione, il livello di capitalizzazione, la forma societaria, etc. Inoltre, se si tratta di un cliente già acquisito risulta utile anche l'analisi del rapporto passato in termini di giorni di dilazione concessi, scaduti rilevati e fatturato realizzato;
- b) Ottenute direttamente dal Cliente: sono importantissime poiché, per quanto non completamente attendibili e complete, possono aiutare a meglio comprendere dati raccolti altrove e dettano le fondamenta per instaurare rapporti interpersonali;
- c) Ottenute tramite referenze: riportano le opinioni di dipendenti, fornitori, banche sulla loro esperienza, fornendo utili dati in merito alla solidità e solvibilità aziendale (condizioni applicate, rispetto dei termini, eventuali perdite subite e/o ritardi), nonché rientrano in tale categoria le opinioni dei venditori che più da vicino vedono e hanno la possibilità di conoscere i clienti;
- d) Finanziarie: vanno a delineare l'analisi quantitativa. Derivano dall'analisi del bilancio e degli indicatori contabili sulla base di esso costruiti, utilizzati come i principali criteri di valutazione delle performance aziendali.

Definita l'importanza della raccolta e le categorie principali di informazioni necessarie da conoscere per poter procedere con la determinazione dell'affidamento cliente, si ricorda ora le principali tipologie di fonti a cui si è soliti attingere<sup>139</sup>:

#### Informazioni e fonti fornite dal cliente

Le prime informazioni che si raccolgono quando si instaura un nuovo rapporto d'affari derivano direttamente dal cliente e sono quelle che nella prassi comune

---

<sup>137</sup> FLEISHER C.S., BENSOUSSAN B.E. *“Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition”*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, 2003; LOMBARDI L., (2021). *“Il Credit Manager”*, FrancoAngeli, Milano, PP. 38-39

<sup>138</sup> LOMBARDI L., (2021). *“Il Credit Manager”*, FrancoAngeli, Milano, PP. 38-43; PAGLIACCI M.G.R., (2012). *“Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende”*, FrancoAngeli, Milano, PP. 70-73

<sup>139</sup> LOMBARDI L., (2021). *“Il Credit Manager”*, FrancoAngeli, Milano, PP. 40-79; PAGLIACCI M.G.R., (2012). *“Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende”*, FrancoAngeli, Milano,

vengono raccolte dai venditori al momento dell'ordine.

Possono riguardare informazioni relative all'anagrafica cliente, ai volumi di affari, ai referenti commerciali oppure anche dati rappresentati da documenti come il bilancio, documenti illustrativi, budget e così via. Non sempre però il cliente è disposto a fornire tutte queste informazioni, dipende da quello che egli vuole ottenere dall'azienda fornitrice e anche dalla sua situazione attuale. È chiaro, infatti, che un cliente che si trova in una condizione attuale non del tutto positiva preferirà mantenere un atteggiamento più di chiusura, rispetto ad un cliente invece profittevole. Per deviare a questi limiti, generalmente le aziende forniscono ai propri venditori dei documenti appositi, nei quali raccogliere le informazioni basilari necessarie per iniziare una valutazione, successivamente da approfondire. È il caso ad esempio dei copia commissione, documenti utilizzati dai venditori per raccogliere gli ordini dai clienti e contenenti indicazioni generali sul cliente e sulle condizioni di vendita.

#### Visite specialistiche

Limitarsi alle informazioni raccolte direttamente dal venditore non è mai buona prassi, anche perché gli stessi venditori, soprattutto se vicini ai loro clienti, tenderanno in qualche modo ad essere restii nel condividere informazioni di cui sono entrati in possesso, anche per il timore che i propri ordini non vengono presi in considerazione. Pertanto, una buona idea è quella di raccogliere informazioni direttamente dal cliente effettuando una visita specialistica nei locali dello stesso da parte del credit manager o di un rappresentante dell'ufficio commerciale e/o amministrativo o direttamente da parte del direttore. Le visite permettono di focalizzarsi su aspetti particolari, ovvero su dati raccolti da altre fonti, ma che risultano carenti o poco comprensibili e per questo necessitano di un approfondimento. Anche in questo caso non abbiamo la certezza per poter dire che le informazioni siano veritiere e attendibili al 100%, ma l'osservazione diretta sul posto consente comunque all'azienda di farsi un'analisi propria, che integra i dati raccolti e soprattutto può rappresentare un elemento fondamentale nel caso in cui si voglia instaurare un rapporto interpersonale volto al prosieguo degli affari in futuro.

#### Rapporti informativi di agenzie specializzate

Molto diffusi ed utilizzati comunemente sono i dati raccolti dalle agenzie specializzate per le informazioni commerciali. Si tratta di dati a cui è possibile accedere dietro pagamento e che riguardano informazioni societarie, bilanci, finanziarie ed economiche. Mescolano elementi oggettivi, cioè derivanti per esempio dai risultati di bilancio presi dalle camere di commercio e dell'agenzia delle entrate, con pareri soggettivi forniti da professionisti del settore e per questo considerati abbastanza attendibili. In questo campo la più importante agenzia informativa a livello mondiale è la Cribis D&B<sup>140</sup>. Cribis affianca ogni giorno chi deve prendere decisioni per supportare tutte le aree aziendali, nella pianificazione e nella gestione dei loro processi organizzativi, offrendo soluzioni e servizi affinché possano decidere con fiducia e sicurezza e fornendo loro informazioni affidabili e di qualità su aziende localizzate in tutto il mondo.

Generalmente, le informazioni fornite da queste aziende specializzate, vengono presentate sotto forma di report informativi, alcuni dal carattere routinario e per questo in qualche modo carenti nella qualità e quantità delle informazioni, altri invece forniti in via più dettagliata su richiesta dei clienti.

#### *Bilanci e altra documentazione contabile e gestionale*

I bilanci presentano un valore elevato soprattutto se rilasciati direttamente dal cliente, ma generalmente questi vengono reperiti direttamente alla Camera di Commercio. Per quanto importanti e maggiormente utilizzati nella valutazione delle aziende, essi presentano dei limiti legati soprattutto all'attendibilità e veridicità dei dati in essi contenuti, che non è certa ma solo presunta e al fatto che essi danno una descrizione dell'azienda passata e non in previsione futura. La valutazione fini dell'affidamento dovrebbe essere effettuata su una proiezione verso il futuro, visto che il credito non verrà pagato nel breve periodo, ma in un orizzonte temporale di 30-60-90 giorni e forse più. Per queste ragioni, a meno che non vi siano dati tali da dimostrare con sufficiente ragionevolezza che le previsioni future poco si discostano da quelle passate, la sola valutazione basata su di essi potrebbe condurre a risultati un poco fuorvianti.

---

<sup>140</sup> CRIBIS Nasce il 3 giugno del 2009 dall'acquisizione in Italia dell'attività della Dun & Bradstreet da parte della Crif di Bologna. Appartiene al gruppo CRIF, specializzato in sistemi di informazioni creditizie (SIC), business information e soluzioni per la gestione del credito, che offre a banche, società finanziarie, confidi, assicurazioni, società di telecomunicazioni, utilities e imprese un supporto qualificato in ogni fase della relazione con il cliente.

### Banche dati, annuari e mass media

Comprende tutte le informazioni di dominio pubblico, derivanti per esempio da siti web dell'azienda cliente, da banche dati aperte a tutti oppure dai mass media. Non sempre si tratta di dati oggettivi, a volte sono frutto di presunzioni dell'autore che non sempre si realizzano, ma che in ogni caso possono determinare delle reazioni sul mercato, con ripercussioni a volte anche importanti sull'azienda interessata.

Le informazioni ricavabili da questa fonte possono essere le più varie, ma non sempre utili ai fini valutativi e in ogni caso da prendere come si suol dire “con la pinza”.

### Referenti del mondo economico

Questa categoria informativa comprende tutti gli stakeholder con cui l'azienda target si interfaccia: fornitori, distributori, trasportatori, consulenti, etc.. Le informazioni in questo caso ricavabili potrebbero avere un'importanza rilevante nella nostra scelta decisionale. Sarebbe del tutto scontato rifiutare l'ordine se un fornitore ci comunicasse di essere creditore per un elevato importo e da diverso tempo nei confronti della nostra azienda. Ma nella realtà è difficile trovare fornitori disposti a dare informazioni su un loro cliente, sia per la privacy, sia perché ancora una volta tutto dipende dalla situazione in cui si trovano rispetto al creditore, per evitare di incorrere in cattiva luce.

### Referenti del mondo finanziario

Questa è la fonte più importante ai fini valutativi, perché comprende le notizie rilasciate dalle banche. Per loro natura le banche hanno a disposizione una grande quantità di dati di varia natura sui loro clienti, soprattutto relativamente alla capacità di questi di assolvere le obbligazioni assunte. Tuttavia, a causa del susseguirsi di norme sempre più rigide sotto il profilo della tutela della privacy, il ricorso a questa fonte informativa si sta sempre più affievolendo, se non addirittura annullando. In queste condizioni risulta quindi possibile ottenere legalmente informazioni dalle banche solamente previa autorizzazione del cliente. Già qui è intuibile come solamente le imprese solide e con i conti in regola daranno la loro autorizzazione ad accedere alla banca per il rilascio di referenze a loro favore, mentre è difficile in caso contrario. Non solo per il cliente, ma anche perché la stessa banca sarebbe reticente nel fornire informazioni su un proprio cliente insolvente. In primis la conclusione

dell'accordo con l'azienda potrebbe andare a suo vantaggio, migliorando il fatturato e in secondi perché un annuncio di questo tipo potrebbe compromettere la sua reputazione ed immagine di fronte ai propri clienti, rischio che ovviamente non è disposta a correre.

Le informazioni raccolte possono condurre ad una duplice analisi: quantitativa e qualitativa.

La prima si basa sulle informazioni finanziarie legate alla lettura del bilancio, sua riclassificazione e analisi per il tramite di indicatori opportunamente costruiti e porta alla stima del valore complessivo d'impresa, utilizzato come base per la determinazione del fido. La seconda va a descrivere il cliente, la sua azienda e il contesto in cui opera, cercando di fornire gli strumenti per una comprensione più profonda della controparte. Generalmente questa seconda analisi, non essendo sintetizzata in indicatori viene trascurata nel calcolo del fido. Considerare però i soli dati contabili può spingere verso un'osservazione errata del reale valore di mercato di un'azienda, il quale dipende solo parzialmente da quanto espresso nel bilancio e molto di più dai valori intangibili che la rappresentano. Per di più, bisogna sempre tenere in mente che la valutazione che noi dobbiamo fare del cliente deve guardare al suo potenziale futuro, mentre i dati contabili generalmente fanno riferimento alla storia passata, che potrebbe però non essere più tale nel momento in cui il contratto viene stipulato.

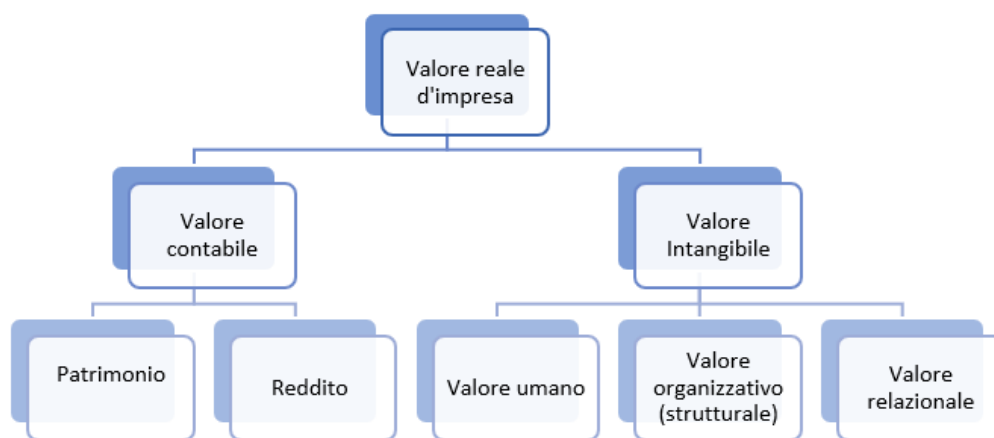


Figura 2: “La composizione del Valore Reale d’Impresa” da PAGLIACCI M.G.R. “*Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende*”, PP. 97

Pur essendo ad oggi l’approccio quantitativo il più utilizzato per la valutazione del merito di credito, è bene sottolineare che esso non può essere applicato ad ogni realtà



sul mercato. Vi sono imprese, come le start up, le micro e piccole imprese, per le quali l'analisi quantitativa può portare a risultati del tutto sbagliati, essendo i dati poco diffusi e utili per una corretta determinazione della situazione economica, finanziaria e patrimoniale di queste piccole realtà. In contesti di questo tipo sono i fattori intangibili ad avere il valore e potenziale futuro maggiore.

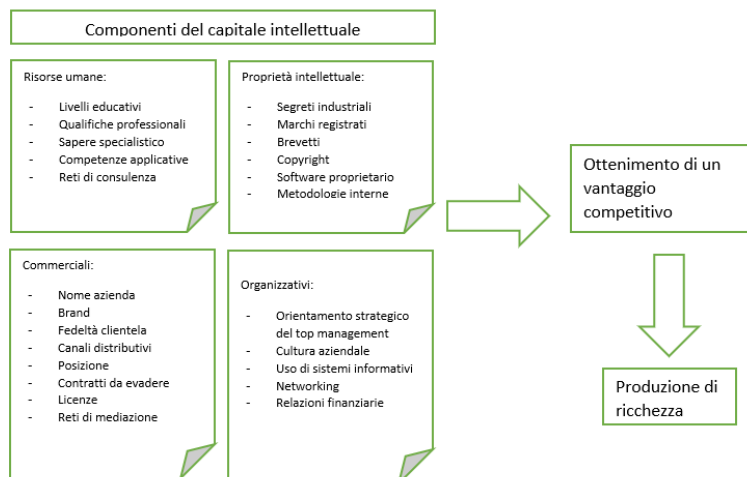


Figura 3: “Il Capitale Intellettuale d’Impresa” da PAGLIACCI M.G.R. “*Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende*”, PP. 97

Nel contesto qui descritto, l'obiettivo è quello di analizzare il valore dell'azienda, per comprendere la sua affidabilità, così da capire quanto essa, entrando in rapporto con il cliente, rischia di incorrere nell' insolvenza e nel caso in cui si verifichi, il rischio di perdita che potrebbe subire. La cosa migliore da fare, quindi, è quella di raccogliere più informazioni possibili e tenere conto di entrambi gli elementi tangibili e intangibili nella valutazione.<sup>141</sup>

Alla raccolta delle informazioni segue la fase di selezione e analisi dei dati, nella quale si cerca di integrare le diverse informazioni raccolte con l'obiettivo di arrivare ad una valutazione sintetica del merito creditizio del cliente. È il cosiddetto processo di “credit scoring”, un modello statistico spesso utilizzato dalle imprese, che consente di valutare l'affidabilità creditizia e la solvibilità di una determinata realtà aziendale, fornendo un insieme di dati utili a valutare l'avvio di un rapporto contrattuale e l'eventuale successiva determinazione del merito creditizio, ovvero del livello di fido massimo da concedere.

<sup>141</sup>PAGLIACCI M.G.R., (2012). “*Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende*”, FrancoAngeli, Milano, PP. 81-114

Sulla base delle informazioni raccolte l'azienda andrà a creare un modello in cui elencherà in ordine di priorità gli elementi che ritiene fondamentali ai fini della successiva accettazione dell'ordine e determinazione del fido. Viene, cioè, attribuita a ciascuna delle informazioni in possesso una precisa ponderazione, che riflette la capacità di prevedere l'insolvenza del soggetto cui è riferita.



Figura 4: “Esempio di modello di Credit Scoring” da The Credit Monkey, Five Categories of Credit Scoring

Oltre all'ordine di priorità di questi elementi, si andrà ad analizzare per ciascuno, le informazioni raccolte per ogni specifico cliente, attribuendo ad ognuna un punteggio da 1 a 10, per esempio: 10 se l'informazione ricevuta dà un segnale estremamente positivo sulla società che stiamo analizzando, 1 invece se presenta segnali di elevate difficoltà economico finanziarie, che suggeriscono di rifiutare l'ordine.

Il punteggio può essere impartito anche attraverso l'attribuzione di simboli o colori che indicano un valore positivo o negativo. Dalla somma dei punteggi/simboli attribuiti a ciascun parametro selezionato, ponderato per il relativo peso, si andrà a definire il punteggio totale per quel cliente che dovrà essere confrontato con le classi di rischio elaborate internamente dall'azienda stessa, le quali tengono conto del proprio mercato, delle peculiarità che lo caratterizzano, della propria propensione al rischio ed organizzazione interna, nonché delle caratteristiche del settore della potenziale clientela: punteggi estremamente elevati, prossimi a cento, implicano un cliente affidabile, contraddistinto pertanto da una classe AAA, mentre punteggi molto bassi dovrebbero portare l'azienda a inserire quell'acquirente in una classe di rischio molto bassa, classi dalla CCC+ in giù, che invitano a non concedere dilazioni di pagamento. Percorso, perciò, speculare a quello che svolgono le banche nella fase di istruttoria.

Classe	Rating	Giudizio	Rischio	% Default	Stars
5	AAA	Superiore	Quasi nullo	0,01%	★★★★★★
4	AA+	Eccellente	Minimo	0,02%	★★★★★
4	AA	Ottimo	Molto basso	0,03%	
4	AA-	Molto buono	Basso	0,04%	
4	A+	Valido	Debole	0,05%	★★★★★
4	A	Buono	Modesto	0,07%	
4	A-	Medio	Equilibrato	0,09%	
3	BBB+	Soddisfacente	Moderato	0,13%	★★★☆☆
3	BBB	Positivo	Controllato	0,18%	
3	BBB-	Discreto	Misurato	0,32%	
3	BB+	Equilibrato	Proporzionato	0,53%	★★★☆☆
3	BB	Sufficiente	Accettabile	0,93%	
3	BB-	Limitato	Prudente	1,57%	
2	B+	Vulnerabile	Cautela	2,64%	★★☆☆*
2	B	Esposto	Sbilanciato	4,46%	
2	B-	Scarso	Attento	7,52%	
2	CCC+	Sfavorevole	Incauto	13,00%	★★☆☆*
1	CCC	Ristretto	Superiore	16,00%	★☆☆☆☆
1	CCC-	Molto ristretto	Elevato	20,00%	
1	CC	Sconsigliabile	Molto elevato	26,00%	★☆☆☆☆
1	C	Negativo	Massimo	33,00%	
1	D	Insolvente	Totale	//	

Figura 5: “Esempio di determinazione interna aziendale del rating ai clienti” da Muzio Consulting – Rating Aziendale

In questo modo è possibile andare a raggruppare i clienti all'interno di classi omogenee di rischio, che riflettono la loro affidabilità attuale.

Preme sottolineare che si tratta di rating “attuali”, ma che non rimangono fissi nel tempo. È uno dei compiti del credit manager monitorare costantemente la situazione di ciascun cliente, aggiornando le informazioni che l'azienda dispone per esso e adeguare di conseguenza il relativo rating creditizio.<sup>142</sup>

Un cliente che oggi si trova in una fascia molto bassa può un domani aumentare la propria presenza sul mercato, crescere, consolidarsi e aumentare quindi di scaglione; viceversa, un cliente ad oggi molto affidabile può in futuro entrare in crisi e venire declassato.

Una volta valutato ogni singolo cliente, si dispone di tutti gli elementi sufficienti per poter procedere con la determinazione del fido commerciale, il quale dovrà riflettere le politiche di credito interne all'azienda, la sua capacità di indebitamento e quindi la sua volontà di esporsi, ma anche la potenzialità presente e futura della controparte.

<sup>142</sup> ERCOLI S., ASSOCIAZIONE ITALIANA CUSTOMER SERVICE, RONCALLO A., ZANETTI M., TASSINATI C., (2013). “Customer administration e processo order to cash”, Ipoa Editore, Milano, PP.121-127

### 3.4.2. Determinazione del fido

Il fido commerciale «è il livello massimo di rischio di credito teoricamente accettabile che un fornitore decide di assumersi nei confronti di ogni cliente con cui esiste un rapporto di fornitura che preveda un pagamento differito», ovvero l'esposizione massima che l'impresa concede al cliente sulla merce venduta tramite dilazioni di pagamento.<sup>143</sup>

Concedere un fido commerciale ai propri clienti ha un impatto non solo nel singolo rapporto con quest'ultimo, ma produce effetti sull'intero complesso aziendale, dal momento che ogni singola dilazione di credito dovrà essere finanziata. Il Fido complessivo da concedere ai clienti dovrà essere determinato, perciò, considerando la capacità di indebitamento complessiva che l'azienda vuole/può mantenere nei confronti dei propri

istituti di credito, al netto del valore di magazzino e al lordo dei debiti verso i fornitori. Per queste ragioni è buona prassi, prima di prendere qualsiasi decisione in merito, procedere con una previsione annuale del fido che si intende sostenere.

Tale previsione potrà essere fatta partendo dall'analisi dei budget redatti periodicamente dalle aziende. Nel dettaglio la relazione che lega il fido concesso al cliente, il budget delle vendite ed i termini di pagamento è la seguente<sup>144</sup>:

***Fatturato: 365 gg. = Fido del cliente : media di gg. di dilazione concessi.***

Per giungere ad una previsione il più puntuale possibile è importante andare a determinare i DSO (Days of Sales Outstanding) ponderati, a partire o dai dati storici raccolti oppure dai DSO definiti contrattualmente. Conoscere la durata media prevedibile di incasso dei crediti è uno strumento importante sia per il controllo del rischio, sia per la gestione finanziaria. Un DSO elevato può portare infatti a necessità di denaro fresco da parte di terzi, oltre che limitare una strategia di crescita dell'azienda. Tale indicatore acquista soprattutto valenza in presenza di una serie storica, in quanto ci permette di andare a capire entro quanto tempo dal ricevimento della merce il cliente paga e quindi le sue abitudini di pagamento. La formula per il calcolo del DSO è:

---

<sup>143</sup> “Definizione e gestione del fido commerciale: una proposta operativa” in [www.appartners.it](http://www.appartners.it), 4 Maggio 2020, di PANIZZA A. E GENNARI M., <https://www.appartners.it/definizione-e-gestione-del-fido-commerciale-una-proposta-operativa/>

<sup>144</sup> LOSITO R. E VENTURINI M., (2010). “Come gestire il cliente che non paga” in Brescia &

Il risultato che si ottiene suggerisce quale sarebbe il fido utile per soddisfare il ritmo di vendite, senza tener conto però delle condizioni di consegna e dell'affidabilità del cliente.

Quello che però interessa l'ufficio commerciale e di cui si dovrà occupare anche Credit Manager è invece andare a definire quale è il fido massimo, ovvero il limite di fido che il cliente merita in funzione dei fattori interni ed esterni analizzati nei capitoli precedenti.<sup>145</sup>

La formula poc'anzi esposta, fornisce in ogni caso un buon punto di partenza da cui il credit manager può iniziare per effettuare tutte le correzioni quantitative del caso, così da arrivare ad un valore che tenga conto del rischio di credito conseguente alla capacità del cliente di far fronte ai propri impegni alla scadenza, del rischio di controparte, legato al comportamento assunto dal cliente durante tutto il rapporto commerciale, delle caratteristiche aziendali e anche delle potenzialità future del cliente in termini di fatturato e di continuazione del rapporto.

La somma del fido concesso ai singoli clienti andrà a determinare il fido complessivo che l'azienda si troverà a sopportare e che dovrà essere confrontato con la politica e le capacità finanziarie aziendali, per valutare se esso è compatibile con queste o se al contrario richieda l'attuazione di politiche per contenere la concessione di credito, onde evitare di sfiorare il limite.

Questa è la parte più delicata dell'intero processo di gestione del credito, in quanto si tratta di una scelta che integra la strategia commerciale e la politica creditizia adottata.

Non esiste un metodo migliore in assoluto per determinare il limite di credito di un cliente, come già ripetuto più volte, questo processo varia da contesto a contesto, a seconda delle caratteristiche del nostro target, dell'importanza e consistenza del rapporto che si viene ad instaurare e dei diversi fattori analizzati nel paragrafo due di questo capitolo.

---

Futuro

<sup>145</sup> LOSITO R. E VENTURINI M., (2010). *“Come gestire il cliente che non paga”* in Brescia & Futuro

Ciò, viene a dipendere non solo dalle caratteristiche del singolo contraente, ma è funzione degli obiettivi strategici aziendali definiti dalla direzione generale in sinergia con la direzione finanziaria, commerciale e direzione crediti, dal contesto di mercato in cui l'azienda fornitrice si trova ad operare, risultando pertanto un processo strettamente interconnesso con il settore di appartenenza, con lo scenario competitivo e con le prassi sviluppate sul mercato. Nella realtà economica solitamente il fido viene definito<sup>146</sup>:

- ✓ di comune accordo con il cliente, per tenere conto anche delle sue esigenze;
- ✓ di iniziativa dal fornitore, limitandosi all'analisi dei parametri scelti di valutazione;
- ✓ nel caso di cliente già acquisito da tempo, il fido potrebbe essere deliberato sulla base dell'esposizione creditoria storica del cliente, quindi sulla base dell'esperienza maturata con questi;
- ✓ in caso di ordini di piccole dimensioni o ricevuti una tantum, la scelta è più semplice e meno rischiosa, tale da limitare il fido al valore dell'ordine stesso;
- ✓ nel caso l'ordine assuma valori modesti, il fornitore potrebbe anche non determinare affatto alcun limite.

Il credit manager potrebbe limitarsi a chiedere il valore del fido, da concedere ad un cliente in termini assoluti, all'agenzia specializzata nella raccolta di informazioni commerciali. Agenzie come la Cribis hanno la possibilità di accedere a maggiori dati rispetto alla singola azienda e di conseguenza il limite di fido da loro proposto dovrebbe risultare più puntuale, accurato e affidabile, lasciando al Credit Manager il tempo di concentrare il lavoro su attività e questioni più complesse.

Ciò nonostante, tale metodo incontra un limite nel momento in cui il fido proposto dall'agenzia risulta inferiore al valore degli ordini da evadere: in tal caso bisognerà procedere ad un'analisi più approfondita della situazione attuale del cliente e in caso di esito positivo decidere se accettare l'ordine ed espandere il fido. Viceversa, se la situazione risulta particolarmente rischiosa, sarà necessario negoziare condizioni di pagamento alternative con il cliente, in accordo con la direzione commerciale o rifiutare l'ordine. In ogni caso, il Credit Manager avrà il compito di rivedere periodicamente gli affidamenti alla clientela in modo da apportare eventuali

---

<sup>146</sup> LOMBARDI L. (2021). *“Il Credit Manager”*, FrancoAngeli, Milano, PP. 85-87

variazioni in positivo e/o in negativo che riflettano la realtà dei rapporti correnti e soprattutto la situazione finanziaria dei clienti. Essenziale, in tali contesti, è l'analisi del bilancio e in particolare la lettura degli indici, che è possibile costruire a partire dalla riclassificazione del conto economico e dello Stato patrimoniale dell'azienda cliente. La costruzione degli indici di bilancio permette di avere un'idea più chiara sull'andamento economico, finanziario e patrimoniale di un'impresa. Viene effettuata mettendo a rapporto o voci di Stato Patrimoniale o solo voci di Conto Economico oppure mettendo in relazione valori dello Stato Patrimoniale con valori di Conto Economico.<sup>147</sup> I principali indici da considerare nella valutazione dello Stato di salute di un'azienda si possono classificare in tre categorie<sup>148</sup>:

A) Indici Patrimoniali: Questa prima categoria di indicatori misura la capacità dell'impresa di mantenere un equilibrio strutturale anche in futuro. Si concentra pertanto sull'analisi della struttura degli investimenti e dei finanziamenti. Ai fini del presente lavoro, ci si limita a presentare quelli più utili per la gestione crediti:

$$\text{INDICE DI AUTONOMIA FINANZIARIA} = \frac{\text{Capitale Proprio}}{\text{Impieghi totali}} \times 100$$

Esprime il livello di capitalizzazione o sotto-capitalizzazione di un'impresa. Se il valore assume una percentuale compresa tra 30 e 60 siamo in equilibrio, in quanto una percentuale di debito è sempre positiva, il problema si pone in caso di forte sotto-capitalizzazione, con una percentuale inferiore del 30%. In tal caso sarà necessario procedere con un'attenta valutazione poiché l'impresa in oggetto risulta fortemente dipendente da terzi.

Speculare all'indice appena visto è

$$\text{L'INDICE DI DIPENDENZA FINANZIARIA} = \frac{\text{Capitale di Teri}}{\text{Impieghi totali}} \times 100$$

<sup>147</sup> LOMBARDI L. (2021). *“Il Credit Manager”*, FrancoAngeli, Milano, PP. 86-95

<sup>148</sup> SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., (2018). *“L'analisi economico-finanziaria di Bilancio”*, 3° edizione, Giuffrè editore, Milano, PP. 281-369; FIORETTI D., (2021). *“Manuale pratico di gestione del credito commerciale”*, Primiceri Editore, Milano, PP. 81-112

In questo caso avremo direttamente un indicatore che esprime la dipendenza dal capitale di indebitamento e la valutazione in termini percentuali è opposta alla precedente.

$$\text{QUOZIENTE DI INDEBITAMENTO} = \frac{\text{Capitale di Debito}}{\text{Capitale Proprio}}$$

Questo indicatore riassume le analisi assumibili dai due indici precedenti, in quanto esprime il rapporto tra capitale proprio e di terzi e quindi il grado di indebitamento, con conseguente ripercussione sul rischio di insolvenza. Maggiore è tale rapporto, maggiore sarà la probabilità di insolvenza del nostro cliente, in quanto un elevato valore di indebitamento è spesso sinonimo di cattiva gestione aziendale. Al contrario un valore inferiore a uno si avvicina ad una situazione ottimale e solida;

- B) Indici Finanziari: Misurano la capacità dell'impresa di far fronte ai propri impegni a scadenza:

$$\text{INDICE DI COPERTURA} = \frac{\text{Capitale Permanente}}{\text{Immobilizzazioni}}$$

È un primo indicatore che esprime la presenza di equilibrio finanziario, andando a vedere se gli investimenti a medio lungo termine sono coperti da adeguate fonti di copertura anch'esse a medio lungo termine. Per essere positivo deve assumere valori  $\geq 1$ .

INDICE DI COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI =

$$\frac{\text{Capitale Proprio}}{\text{Immobilizzazioni}}$$

È un secondo indicatore di equilibrio che restringe il campo di valutazione alla capacità del solo capitale proprio di finanziare gli investimenti durevoli, senza ricorrere a indebitamento. Anche in questo caso l'indice è buono se  $\geq 1$ .

$$\text{CURRENT RATIO} = \frac{\text{Capitale Circolante}}{\text{Debiti a Breve Termine}}$$



Questa misura finanziaria verifica la sussistenza di equilibrio dal lato opposto ovvero mettendo a confronto gli investimenti a breve termine con i debiti a breve termine. Se l'indicatore assume valori  $\geq 1$  allora siamo nello scenario positivo.

$$\text{QUICK RATIO} = \frac{\text{Disponibilità Finanziarie} + \text{Disponibilità Liquide}}{\text{Debiti a Breve Termine}}$$

Ancora una volta viene ristretto il campo di valutazione dell'equilibrio finanziario escludendo dalla formula il magazzino che presenta un processo di incasso più lungo e quindi solo potenziale. Per valori prossimi o superiori a 1, l'azienda è solida nel breve termine;

- C) Indici di Redditività: Evidenziano l'equilibrio economico reddituale, sottolineando la capacità dell'azienda di creare ricchezza a remunerazione dei fattori produttivi investiti.

Tra i più importanti merita ricordare:

$$\text{ROE (Return on Equity)} = \frac{\text{Utile Netto}}{\text{Capitale Proprio}} \times 100$$

È un indicatore che rappresenta la redditività del capitale proprio investito nell'attività aziendale e quindi misura il grado di soddisfazione degli azionisti. Deve essere confrontato con il tasso di rendimento di investimenti alternativi a basso rischio come i bot o cct, se risulta superiore di qualche punto percentuale assumerà un significato positivo.

$$\text{ROD (Return on Debt)} = \frac{\text{Oneri Finanziari}}{\text{Debiti}} \times 100$$

È un indicatore molto importante perché riflette la capacità di remunerare il debito dell'azienda e quindi il peso degli interessi passivi sui debiti sulla redditività complessiva aziendale.

$$\text{ROI (Return on Investment)} = \frac{\text{Risultato Operativo}}{\text{Impieghi Totali}} \times 100$$

Questo indice misura il grado di redditività della gestione caratteristica, evidenziando se gli investimenti sia a titolo di capitale proprio che di terzi sono in perdita o vantaggiosi. È positivo quando assume valori maggiori del ROD, perché sta a significare che indebitarsi contribuisce a creare ricchezza.

$$\text{ROT (Rotazione del capitale investito)} = \frac{\text{Ricavi delle Vendite}}{\text{Impieghi Totali}}$$

È una misura economica che indica quante volte nel corso dell'anno il capitale investito rientra in azienda sotto forma di ricavi delle vendite. Più è alto più assume valori positivi.

Conoscere gli indicatori di bilancio di un determinato cliente, fornisce informazioni non solo sulla sua azienda ma, dal confronto con il valore che gli stessi assumono nelle aziende più performanti del settore di appartenenza, nonché in confronto al valore medio che quell'indicatore assume a livello settoriale, è ipotizzabile anche il posizionamento sul mercato del nostro acquirente. La lettura di tutti questi indici deve ovviamente, per assumere valenza significativa, essere effettuata in maniera integrata ed incrociata, mettendo a confronto per esempio ROI e ROD con il livello di indebitamento, valutare il rapporto mezzi di terzi e mezzi propri in relazione anche agli investimenti effettuati e così via.

Anche in assenza di un'analisi di bilancio sarà comunque necessario provvedere con urgenza alla revisione delle condizioni di pagamento ogni qualvolta si rilevino delle anomalie o dei cambiamenti nel comportamento del nostro debitore, come per esempio:

- ❖ ritardi ripetuti nei pagamenti;
- ❖ ripetute Riba non ritirate e giunte insolute;
- ❖ proposte di pagamento dilazionato con riconoscimento di interessi;
- ❖ piani di rientro concordati ma non rispettati;
- ❖ scuse infondate, legate a non conformità o contestazioni tecniche, per ritardare il pagamento.

In alternativa, le aziende possono sviluppare al proprio interno l'intero processo di determinazione del fido. In tale scenario l'analisi di bilancio e degli indicatori

principali diventa assolutamente necessaria e fondamentale per non incorrere in decisioni errate, che potrebbero comportare la perdita di clienti ovvero mancati profitti. Si procederà secondo il modello di credit scoring, andando ad attribuire a ciascun elemento finanziario un certo score, spetterà poi al Credit Manager trasformare la somma di tutti i punteggi in un valore assoluto, da utilizzare come limite di fido massimo da attribuire ad un determinato cliente. L'applicazione di questo modello richiede, per un'efficace ed efficiente sistema di affidamento, lo sviluppo internamente di una struttura per la gestione dei crediti estremamente complessa, con personale qualificato nell'analisi di bilancio e finanziaria e nella gestione crediti. Complessità che giustifica la poca diffusione ad oggi di tale strada, specialmente tra le imprese italiane.

Nel caso in cui, invece, il cliente sia di nuova costituzione e quindi nemmeno le agenzie specializzate riescano a fornire informazioni utili, poiché mancano serie storiche e comportamenti pregressi, l'unica strada a disposizione del Credit Manager è quella di rischiare, determinando in maniera arbitraria una certa cifra come limite di credito, da monitorare per un determinato periodo di tempo, fintanto che non si crea una storia sul cliente oppure non determinare alcun limite affatto temporaneamente.<sup>149</sup>

Qualora il fido commerciale fissato rappresenti un vincolo per la realizzazione di budget di vendita o per la conclusione di contratti di vendita importanti, non sempre è necessario rifiutare l'evasione dell'ordine. Il mercato offre soluzioni alternative che comunque contribuiscono a contenere l'esposizione al rischio di credito come per esempio:

- ⊗ l'assicurazione credito;
- ⊗ la richiesta al cliente di presentare delle garanzie sotto forma di ipoteca, pegno e/o fideiussione;
- ⊗ la negoziazione di condizioni di pagamento che prevedano per esempio pagamenti per una determinata percentuale anticipatamente, per un'altra percentuale alla consegna e per un ammontare corrispondente al fido ancora disponibile, riconoscere la dilazione.

Nel caso in cui il problema fosse invece l'insufficienza di risorse finanziarie per poter

---

<sup>149</sup> LOMBARDI L. (2021). “*Il Credit Manager*”, FrancoAngeli, Milano, PP. 87-143

concedere fido alla propria clientela allora l'azienda dovrà agire in modo diverso, migliorare i propri margini di profitto per ottenere un aumento delle linee di credito. Il fido concesso generalmente ha una validità annuale e può essere rinnovato o revocato alla scadenza qualora le condizioni di partenza siano variate. Va ricordato che una proposta di affidamento non si dovrebbe limitare alla sola determinazione del limite di fido, ma implica anche la corretta determinazione delle condizioni di pagamento e l'eventuale richiesta di garanzie a supporto dell'ordine di acquisto.<sup>150</sup>

### **3.4.3. Garanzie contrattuali e Modalità di pagamento per la gestione del rischio di credito**

Il processo di affidamento comprende anche la fase di definizione delle clausole contrattuali: la regola fondamentale è che più chiaro sarà l'accordo commerciale più sarà facile far rispettare la scadenza e la condizioni pattuite.

Appare quindi chiaro come, per la gestione del credito, l'inserimento di clausole che possano facilitare il Credit Manager nel recupero dell'incasso, sia un aspetto cruciale per la salvaguardia del credito e la tutela del rischio. Se le clausole contrattuali sono di facile comprensione e non dubbie sarà più facile farle valere nei confronti di un cliente, sia in caso di sollecito diretto sia per tramite di avvocati.

Alcune di queste clausole attengono alla categoria delle cosiddette "clausole vessatorie", ovvero quelle condizioni contrattuali che determinano uno squilibrio tra le parti, in quanto determinate unilateralmente dal venditore e a suo vantaggio. Per essere valide queste clausole necessitano della sottoscrizione per accettazione da parte del contraente, ma è prassi ormai diffusa inserirle abitualmente nei contratti di compravendita. Tra le clausole più importanti previste a tutela del creditore troviamo<sup>151</sup>:

- la clausola risolutiva espressa;
- penali per ritardato di pagamento;
- la clausola penale;
- la clausola solve et repete;

---

<sup>150</sup> PAGLIACCI M.G.R., (2012). *"Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende"*, Franco Angeli, Milano, PP. 116-118

<sup>151</sup> FIORETTI D., (2021) *"Manuale pratico di gestione del credito commerciale"*, Primiceri Editore, Milano, PP. 17-25

- la clausola vessatoria del foro competente;
- le clausole che prevedono garanzie a supporto del credito.

La clausola risolutiva espressa la troviamo descritta all'art. 1456 C.C.:

*“I contraenti possono convenire espressamente che il contratto si risolva nel caso che una determinata obbligazione non sia adempiuta secondo le modalità stabilite. In questo caso, la risoluzione si verifica di diritto quando la parte interessata dichiara all'altra che intende valersi della clausola risolutiva.”*<sup>152</sup>.

Si tratta di una forma di autotutela privata che attribuisce al creditore deluso la possibilità di presentare richiesta di risoluzione del rapporto, allorché l'altro contraente non provveda, nelle modalità e/o nei termini stabiliti, all'esecuzione della propria obbligazione.

Presupposto necessario perché si applichi tale clausola è la chiara e corretta determinazione della prestazione in tutte le sue parti. Non è richiesta invece la gravità dell'inadempimento, importando solo la mancata o difforme controprestazione.

La stessa Corte di Cassazione ha voluto sottolineare il carattere privato di questa clausola, che produce effetti solo al verificarsi dei casi espressamente previsti dalle parti: *“la clausola risolutiva non prescinde dall'inadempimento ma lo presuppone, rendendo automatica la risoluzione del contratto senza necessità di indagare sull'importanza e gravità dell'inadempimento stesso, occorrendo, ai fini della risoluzione, soltanto che questo sia imputabile alla controparte”*<sup>153</sup>.

Affinché produca i suoi effetti è richiesto che la parte adempiente invii una dichiarazione alla controparte, nella quale comunica la volontà di far valere la clausola di risoluzione. Dal momento in cui il debitore giunge a conoscenza della dichiarazione, non è più ammesso adempimento, in quanto la risoluzione opera automaticamente senza la necessità di intervento da parte del giudice.<sup>154</sup>

Altra clausola abitualmente inserita nei contratti, a scopo preventivo, è quella che prevede in capo alla controparte inadempiente l'obbligo di pagare interessi moratori e spese di recupero. Una soluzione che consente di anticipare al cliente quale sarà il

---

<sup>152</sup> Art. 1456 C.C. da [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it)

<sup>153</sup> Cass., 19 novembre 2004, n. 21886, *“Cosa è la clausola risolutiva espressa?”* in [www.laleggepertutti.it](http://www.laleggepertutti.it), 14 Giugno 2016, [https://www.laleggepertutti.it/123750\\_cosa-e-la-clausola-risolutiva-espressa](https://www.laleggepertutti.it/123750_cosa-e-la-clausola-risolutiva-espressa)

<sup>154</sup> TORRENTE A., SCHLESINGER P., (2016). *“Manuale di diritto privato”*, Ventiduesima edizione, Giuffrè Editore, Milano, PP. 684-685

comportamento adottato dall'azienda in caso di ritardo o mancato pagamento, risolvendo di conseguenza eventuali controversie che potrebbero sorgere in merito alle attività di sollecito.<sup>155</sup>

A tal proposito, interviene il D. Lgs. 192 del 2012 che si rivolge alle transazioni commerciali che avvengono tra imprese e/o pubblica amministrazione. Tale decreto, che ha recepito la Direttiva 2011/7/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 16 febbraio 2011, relativa alla lotta contro i ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali, prevede la decorrenza automatica, senza che sia necessaria la costituzione in mora, degli interessi moratori a partire dal primo giorno di ritardo, nella misura pari al tasso Euribor<sup>156</sup> aumentato di 7 punti percentuali, o 9 in caso di beni deperibili. Inoltre, pone a carico della controparte eventuali spese per l'attività di recupero credito e dell'eventuale ricorso in giudizio, riconoscendo a tal riguardo la spettanza in ogni caso, senza necessità di costituzione in mora, di un importo forfetario di 40 euro a titolo di risarcimento del danno, salva la prova del maggior danno in capo al venditore.<sup>157</sup>

Altra clausola rafforzativa del vincolo contrattuale è rappresentata dalla clausola penale, regolata gli artt. 1382-1383 e 1384 C.C.. Con questa clausola le parti possono pattuire ex ante l'ammontare del danno da riconoscere alla controparte lesa, in caso di inadempimento o di ritardato pagamento. In questo modo il creditore leso non avrà più l'obbligo di provare il danno subito a causa dell'inadempimento altrui ma, tuttavia, non potrà pretendere a titolo di risarcimento più di quanto stabilito in tale clausola. Ciò, a meno che la stessa, su scelta delle parti, non preveda espressamente il risarcimento anche del maggior danno provato.<sup>158</sup>

Quanto alla clausola "Solve et repete", trattasi di una regola contrattuale appartenente alla categoria Vessatoria, che più limita il potere di giudizio della controparte. Essa è molto importante ai fini della prevenzione del rischio di controparte, anche se difficilmente la si trova utilizzata nella prassi commerciale. Tale clausola importa la

---

<sup>155</sup> FIORETTI D., (2021). *"Manuale pratico di gestione del credito commerciale"*, Primiceri Editore, Milano, PP. 17-18

<sup>156</sup> L'Euribor (acronimo di Euro Inter Bank Offered Rate) è il tasso interbancario di riferimento nell'area euro e rappresenta il tasso medio d'interesse con cui le cosiddette "banche di riferimento" effettuano le operazioni interbancarie di scambio di denaro nell'area euro.

<sup>157</sup> LUZZI G., (2017). *"IL RECUPERO CREDITI: Manuale per la tutela efficace dei crediti"*, Sesta edizione, Fag Editore, Milano, PP. 758-788

<sup>158</sup> TORRENTE A., SCHLESINGER P., (2016). *"Manuale di diritto privato"*, Ventiduesima edizione,

rinuncia al diritto di opporre eccezioni, che potrebbero ritardare o comunque rimandare il pagamento ad un tempo successivo a quello contrattualmente stabilito, fintanto che non si abbia provveduto all'esecuzione della propria prestazione. In altre parole, è privato al cliente giustificare un ritardato pagamento sollevando l'accusa di una prestazione inadeguata, se prima non ha provveduto ad adempiere alla propria, ovvero al pagamento dello scaduto, rinviando ogni discussione sull'esattezza o meno di detto adempimento fino a dopo il pagamento del prezzo e alla risoluzione in giudizio della controversia.<sup>159</sup> Data la portata di tale previsione il legislatore, nel limite dell'autonomia e della volontà delle parti, ha previsto all'articolo 1462 C.C.<sup>160</sup> dei limiti a difesa del debitore<sup>161</sup>:

- non ha effetto per le eccezioni di nullità, di annullabilità e di rescissione del contratto;
- nei casi in cui la clausola è efficace, il giudice, se riconosce che concorrano gravi motivi, può sospendere la condanna all'adempimento della prestazione, imponendo, se del caso, una cauzione.

Infine, una tipica clausola vessatoria di rilevante importanza per l'eventuale recupero in sede giudiziale, è quella che prevede la definizione a livello contrattuale del foro esclusivamente competente a giudicare la controversia avente ad oggetto quel contratto. Si tratta di un'eccezione al principio dell'inderogabilità della competenza, previsto dall'art. 6 del Codice di Procedura Civile, ma che tuttavia non è da considerarsi a sua volta inderogabile, essendo l'inderogabilità di una norma prevedibile solo in forza di una legge.<sup>162</sup>

Da ultimo, risulterebbe senz'altro di rilevante importanza, per l'attività di gestione del credito, l'introduzione di una clausola per la previsione di garanzie quali pegno, ipoteca, avallo, fideiussione o polizze fideiussorie.

---

Giuffrè Editore, Milano, PP. 618-619

<sup>159</sup> D. FIORETTI, (2021), “*Manuale pratico di gestione del credito commerciale*”, Primiceri Editore, Milano, PP. 21-21

<sup>160</sup> Art. 1462 C.C. da [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it):

“La clausola con cui si stabilisce che una delle parti non può opporre eccezioni al fine di evitare o ritardare la prestazione dovuta, non ha effetto per le eccezioni di nullità [1418 ss.], di annullabilità [1425] e di rescissione [1447 ss.] del contratto.

Nei casi in cui la clausola è efficace, il giudice, se riconosce che concorrono gravi motivi, può tuttavia sospendere la condanna, imponendo, se del caso, una cauzione [167].”

<sup>161</sup> TORRENTE A, SCHLESINGER P., (2016). “*Manuale di diritto privato*”, Ventiduesima edizione, Giuffrè Editore, Milano, PP. 688-689

<sup>162</sup> Art. 28 C.P.C. da [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it)

Si tratta di strumenti a tutela del rischio del credito che abbiamo già avuto modo di descrivere nel capitolo due di questo elaborato, ma che nella pratica economica troviamo solo in contesti particolari: laddove vi sia un forte potere contrattuale di una parte rispetto all'altra oppure in presenza di rapporti con clienti di cui non si dispongono sufficienti informazioni o dei quali le informazioni commerciali dimostrano un livello di affidabilità molto basso.

Un altro aspetto saliente del processo di Credit Management è la definizione delle condizioni di pagamento sia sotto il punto di vista del tempo, sia sotto il punto di vista delle modalità. Strutturarle in maniera chiara e coordinata con le politiche di credito aziendali contribuisce da un lato a minimizzare il rischio di credito e dall'altro a migliorare l'impatto finanziario della concessione. Esse rivestono importanza in quanto vanno a definire l'ammontare e la durata dell'investimento in credito; la loro definizione dipende dai fattori esaminati nei capitoli precedenti, tra i quali ricordiamo per esempio<sup>163</sup>:

- il settore merceologico/ mercato di riferimento;
- la tipologia del prodotto /servizio;
- il comportamento della concorrenza;
- la situazione di rischiosità del cliente;
- il volume della vendita e il rispettivo margine di contribuzione.

Dal lato delle tempistiche, le alternative che si possono incontrare sono 3: anticipato, immediato, posticipato.

Il pagamento anticipato, per quanto molto appetibile per i fornitori, è sempre meno diffuso nella prassi, sia per l'importo elevato degli ordini da evadere sia per il maggior rischio che si accolla il compratore; il rischio di inadempimento per mancata consegna ricade totalmente sul cliente e non tutti potrebbero essere disposti ad accollarselo.

Per questi motivi, forme di pagamento anticipato si possono trovare più facilmente in combinazione con altre modalità di pagamento frazionato, che prevedono percentuali di pagamento al verificarsi di certe circostanze (es. 30% alla stipula del contratto, 20% alla consegna e 50% dilazionato a 60gg DFFM).

---

<sup>163</sup> PAGLIACCI M.G.R., (2012). *“Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende”*,



Quanto al pagamento alla consegna, le modalità pratiche adottabili sono due: pagamento in contrassegno o pagamento ad avviso di merce pronta. La differenza risiede nella maggior sicurezza che la seconda presenta per il venditore in termini di avvenuto pagamento. Con l'avviso di merce pronta, il fornitore, in procinto di consegna, avvisa il cliente comunicando anche la modalità con cui effettuare il saldo. Il pagamento in contrassegno prevede, invece, il saldo contestualmente al ricevimento della merce e il rilascio di un documento di avvenuto pagamento nelle mani del vettore che effettua la spedizione, il quale però non risponde dell'eventuale contraffazione.<sup>164</sup>

A queste tempistiche di pagamento solitamente il fornitore vi ricorre in presenza di importi contenuti, di clienti poco noti o clienti le cui informazioni commerciali precluderebbero l'evasione dell'ordine per l'elevata rischiosità. Ma anche in questo caso il più delle volte è utilizzata nei pagamenti frazionati.<sup>165</sup>

Infine, il più diffuso nella prassi è il pagamento differito, che rimanda il saldo ad un tempo successivo a quello di consegna della merce, facendo ricadere il rischio di inadempienza totalmente sul venditore. È questa la condizione che fa sorgere un credito commerciale e che dovrebbe essere limitata a clienti estremamente affidabili ed in presenza di ordini dall'importo elevato. Il pagamento viene quindi fissato ad un momento futuro rispetto ad una data che può essere quella della fattura, la data di consegna o la data di installazione e collaudo.<sup>166</sup>

Quanto allo strumento di regolamento del debito, la scelta può ricadere su una varietà di strumenti, più o meno efficaci nella tutela del rischio di credito. L'obiettivo è sempre quello di saper bilanciare le aspettative di incasso del venditore, che devono avvenire con la maggior sicurezza e nel minor tempo possibile, con la richiesta di maggiore flessibilità da parte del cliente. È chiaro, anche sotto questo aspetto, che i due diversi orientamenti che caratterizzano le parti del rapporto, fanno sì che le modalità di pagamento maggiormente scelte dai clienti siano quelle meno efficaci dal punto di vista della sicurezza e della tutela del rischio.

---

FrancoAngeli, PP. 38-41

<sup>164</sup> *"Come funziona il pagamento con contrassegno"* in [www.quifinanza.it](http://www.quifinanza.it), 28 Settembre 2019, <https://quifinanza.it/soldi/pagamento-con-contrassegno-cosa-sapere/312369/>

<sup>165</sup> LOMBARDI L., (2021). *"Il Credit Manager"*, FrancoAngeli, Milano, PP. 38-39

<sup>166</sup> *"Pagamento Differito"* in [www.guide.supereva.it](http://www.guide.supereva.it), di MARCHEGIANI R., [http://guide.supereva.it/economia\\_aziendale/interventi/2009/06/pagamento-differito](http://guide.supereva.it/economia_aziendale/interventi/2009/06/pagamento-differito)

In ordine di efficacia e sicurezza il **SEPA Direct Debit** (SDD), ex RID-Rapporti interbancari diretti, è sicuramente lo strumento più semplice, comodo e sicuro. Il suo funzionamento prevede che il creditore, previo ottenimento di un'autorizzazione da parte del debitore, possa addebitare automaticamente ad ogni scadenza l'importo dovutogli sul conto corrente del debitore. A sua volta il debitore rilascia alla propria banca un'autorizzazione continuativa, con la quale le ordina di accettare le richieste di addebito da parte del creditore. Nessun'altro adempimento è richiesto in capo alle parti, mentre è fatto salvo per il debitore presentare richiesta di revoca al pagamento in qualsiasi momento. Si tratta di un mezzo molto utile in presenza di pagamenti di tipo ripetitivo, con scadenza predeterminata, quali le bollette, le utenze telefoniche o di luce gas o le rate di un finanziamento. È inoltre riconosciuto a livello europeo e dal 1° febbraio 2014 appartiene al sistema europeo SEPA- Single Euro Payment Area- ovvero l'area dei pagamenti unitari in euro, costituita con lo scopo di dare via al mercato unico monetario dove far circolare in modo semplice e veloce il denaro tramite procedure standard per bonifici, addebiti diretti e carte di pagamento.<sup>167</sup>

Sempre più diffuso nelle transazioni commerciali è il pagamento tramite **Ri.Ba. - ricevuta bancaria elettronica**. In passato la procedura di gestione delle riba avveniva in maniera manuale, tramite la preparazione da parte delle imprese creditrici di un documento chiamato appunto ricevuta bancaria, con il quale davano incarico alla propria banca di inviare un avviso di pagamento, alle scadenze convenute, ai propri debitori. Ritirate le riba, i debitori a loro volta provvedevano sottoscriverle per accettazione e a consegnarle per l'addebito alla propria banca, ottenendo in cambio copia del documento in quietanza. La procedura si è poi evoluta nel corso del tempo, diventando molto più veloce ed automatizzata. Ad oggi le ricevute bancarie vengono registrate e presentate all'incasso per il tramite di supporti elettronici, trasmessi telematicamente alla propria banca. Il rischio che presenta questa modalità di pagamento rispetto all'SDD sta nel fatto che, affinché la procedura vada a buon fine, il debitore è chiamato di volta in volta ad autorizzare il pagamento. In mancanza, trascorsi tre giorni consentiti al debitore per provvedere al saldo e sempre con modalità del tutto telematica, il sistema restituisce al creditore i

---

<sup>167</sup> LOMBARDI L., (2019). *“IL CREDIT MANAGER. Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso”*, FrancoAngeli, Milano, P. 161

documenti insoluti che, tuttavia, non assumono la veste dei titoli di credito e pertanto non sono validi per poter adire in giudizio. Nonostante questo rischio, la velocità con cui il sistema funziona, comporta notevoli vantaggi per ambo le parti, nonché un risparmio in termini di costi amministrativi e tempo. Il maggior vantaggio per l'impresa fornitrice risiede anche nella possibilità di potersi concentrare esclusivamente sulle partite insolute, lasciando alla banca il compito di monitorare le partite cliente in scadenza.<sup>168</sup>

Tra i servizi elettronici di incasso troviamo anche il **MAV - Incasso Mediante Avviso**. Si tratta di un mezzo di pagamento ad oggi poco diffuso nella prassi commerciale, tramite il quale il creditore dà comunicazione alla propria banca di riscuotere un determinato importo da un debitore. Sulla base delle informazioni ricevute, la banca provvederà ad emettere un modulo MAV, che il debitore dovrà utilizzare per provvedere al pagamento. Il sistema è del tutto telematico e prevede la messa a disposizione sulle piattaforme bancarie del modulo. A sua volta il debitore potrà provvedere al pagamento secondo tre strade: andando presso un qualsiasi sportello bancario, direttamente tramite il proprio home banking o presso uno sportello Bancomat. Nel primo caso riceverà una quietanza timbrata, nel secondo la prova dell'avvenuto pagamento è rappresentato dall'addebito nel proprio conto corrente, mentre nel terzo caso la ricevuta del pagamento è rappresentata dallo scontrino stampato allo sportello. Procedura ancora più facile rispetto alla riba, ma attualmente utilizzata solo in una piccola fetta di mercato, per esempio, per il pagamento di spese condominiali, canone di affitto o di leasing, tributi vari locali.<sup>169</sup>

Lo strumento di pagamento più utilizzato in commercio rimane, tuttavia, il **Bonifico Bancario**. Non richiede autorizzazioni e non richiede alcun accordo, semplicemente il debitore alla scadenza provvederà ad eseguire un pagamento con accredito sul conto corrente del creditore. Il pagamento, anche per questo strumento, può avvenire secondo diverse modalità: per cassa direttamente in banca o presso qualsiasi ufficio postale, con addebito sul proprio conto corrente o dietro la presentazione di contanti, direttamente online tramite il servizio di Home Banking. Come il servizio SDD,

---

<sup>168</sup> “Ricevuta bancaria (ri.ba.): incasso e contabilizzazione” in [www.fiscomania.it](http://www.fiscomania.it), 24 Ottobre 2019, di CORTI M., <https://fiscomania.com/ricevuta-bancaria-ri-ba-incasso-contabilizzazione/>

<sup>169</sup> “Cosa sono Mav e Rav?” in [www.laleggepertutti.it](http://www.laleggepertutti.it), 25 Settembre 2019, di GARCIA C.A., [https://www.laleggepertutti.it/304423\\_cosa-sono-mav-e-rav](https://www.laleggepertutti.it/304423_cosa-sono-mav-e-rav)

anche il bonifico bancario oggi appartiene all'area SEPA, così che effettuare un pagamento su un qualsiasi conto corrente all'interno dei paesi aderenti non presenta più differenze e ciò contribuisce a favorire gli scambi commerciali. A differenza degli strumenti di pagamento precedenti, però, il bonifico presenta degli svantaggi, legati soprattutto ai costi che variano a seconda del metodo di pagamento utilizzato e ai tempi di incasso della somma che generalmente si aggirano intorno ai 3 - 5 giorni lavorativi.<sup>170</sup>

Simile al bonifico bancario è il pagamento tramite assegno bancario, il quale può essere di tre tipi<sup>171</sup>:

- a) pagamento a mezzo di **assegno bancario di conto corrente**: È un titolo di credito con il quale un soggetto, chiamato traente, ordina alla propria banca di effettuare un pagamento a vista a favore di un altro soggetto, chiamato beneficiario. Tra le tre tipologie di assegni questa è quella più utilizzata nei pagamenti fra operatori nazionali, coprendo circa il 25% delle transazioni commerciali. L'assegno bancario nasce per essere pagato a vista, ovvero per essere presentato nell'immediato all'incasso; costituisce forma di reato l'assegno postdatato, dal momento che configura una forma di pagamento a scadenza e pertanto assoggettabile a imposta di bollo. Tuttavia, per quanto non corretto, nella prassi quotidiana molti sono i clienti che utilizzano l'assegno come modalità di pagamento, per fare ritardare l'addebito sul proprio conto, inviando regolarmente degli assegni senza data ai propri beneficiari, così da sfruttare i giorni necessari all'ufficio postale per la consegna degli stessi e i giorni interni all'azienda beneficiaria per organizzare la relativa gestione. Il rischio di questo strumento è che l'assegno sia in bianco, cioè che una volta presentato in banca per l'incasso, si venga a scoprire che esso poggia su una banca presso la quale il nostro debitore non presenta fondi. Tale fattispecie configura un reato e comporta l'applicazione di sanzioni penali. Per evitare tali inconvenienti il beneficiario, una volta

---

<sup>170</sup> “Bonifico bancario: cos'è e come funziona (online e allo sportello)” in [www.abcrisparmio.soldionline.it](http://www.abcrisparmio.soldionline.it), 16 Maggio 2019, di DELUGAN M., <https://abcrisparmio.soldionline.it/guide/banca-poste/bonifico-bancario>

<sup>171</sup> LOMBARDI L., (2019). “IL CREDIT MANAGER. Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso”, FrancoAngeli, Milano, P. 152-155

ricevuto l'assegno bancario, può ricorrere al cosiddetto “benefondi”, così da verificare preventivamente la presenza di fondi sufficienti, chiedendo alla propria banca di mettersi in contatto con la banca emittente, la quale in ogni caso non sarà responsabile dell'eventuale “vuoto”, se non in caso di dolo o colpa grave;

- b) pagamento a mezzo di **assegno circolare**: Rappresenta il diretto sostituto del contante, nonché un mezzo di pagamento sicuro. Consiste in un titolo di credito emesso direttamente dalla banca, in presenza di somme disponibili sin da quel momento per il pagamento. Deve necessariamente essere emesso con la clausola non trasferibile e presentato per l'incasso entro 30 giorni e riportare il nome della persona fisica o giuridica destinataria;
- c) pagamento a mezzo di **vaglia cambiario**: è un titolo di credito emesso dalla Banca d'Italia su richiesta di un cliente. L'emissione del vaglia cambiario avviene dietro pagamento di contanti o mediante l'erogazione delle somme tramite bonifico bancario, con espressa indicazione nella causale della dicitura "Provvista per emissione di vaglia cambiario". Il beneficiario può presentare il vaglia per l'incasso presso un qualsiasi sportello bancario o postale oppure rivolgendosi ad una delle Filiali della Banca d'Italia che offrono il servizio, richiedendo il pagamento in contanti o tramite accredito in conto corrente bancario.

Infine, anche se sempre meno utilizzati nella prassi, vi sono gli effetti cambiari a scadenza. Gli effetti cambiari possono essere emessi sia dal compratore, è il caso del “**pagherò cambiario**” sottoscritto a conferma dell'impegno assunto di pagare alla scadenza pattuita un determinato importo oppure dal venditore sottoforma di “**cambiale tratta**”, la quale per divenire un titolo di credito deve essere necessariamente firmata per accettazione da parte del compratore. A queste condizioni i due effetti assumono la valenza di titoli di credito esecutivi, aventi corsia preferenziale nel processo di recupero in caso di inadempienza. Entrambi, essendo strumenti di pagamento a scadenza, sono obbligatoriamente assoggettati ad imposta di bollo, nella misura del 12 per mille su valore facciale per le tratte e dell'11 per mille per i pagherò.

Una buona regola commerciale dovrebbe prevedere una libertà di scelta nelle

modalità di pagamento quando questo avviene in un tempo anticipato o alla consegna, mentre in presenza di concessione di credito sarebbe più opportuno, in ottica di tutela del rischio, ricorrere a forme di pagamento più efficaci, quali per esempio gli strumenti elettronici di pagamento.<sup>172</sup>

Di seguito una tabella riassuntiva proposta da Cerved che evidenzia il livello di rischio per ciascuna modalità di pagamento e i contesti commerciali in cui è meglio utilizzarli:

MODALITÀ DI PAGAMENTO	RISCHIO	APPLICABILITÀ CONSIGLIATA
Bonifico bancario	Revoca stesso giorno	Cliente a basso rischio
Ricevuta bancaria	Insoluto	Volumi elevati clientela
Addebito diretto in banca	Insoluto	Clients medio/alto rischio
Carta di Credito	Charge back	Persone fisiche
Assegno bancario	Non pagato vizio di forma	Clients alto rischio/contenzioso
Assegno circolare	Nessuno	Clients non solvibili
Cambiale	Non pagato vizio di forma	Piano rientro/contenzioso

Figura 6: “Il rischio legato alle modalità di pagamento” da Cerved “Credit Manager per un giorno: linee guida”

### 3.5. Il sollecito dei crediti scaduti

Nonostante tutte le attività di prevenzione che le aziende possono mettere in atto, è possibile che comunque si verifichino fenomeni di mancato o ritardato pagamento e a questo punto bisognerà individuare, il più precocemente possibile, le azioni idonee per neutralizzare e minimizzare gli eventi negativi. Uno dei punti più importanti di una credit policy consiste nell’organizzare in maniera meticolosa il processo di monitoraggio del credito post-vendita, allo scopo di tenere sotto controllo la performance e valutare eventuali interventi di recupero. La fase di gestione dell’incasso non deve essere considerata come una fase assestante, ma deve essere svolta nell’intento di dare continuità all’attività di vendita, quale presidio della customer satisfaction.

Se da un lato è bene agire con cautela nel rispetto del cliente, dall’altro non si può sottovalutare gli effetti negativi che un credito scaduto e non incassato comporta sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell’azienda fornitrice. Basti

<sup>172</sup> LOMBARDI L., (2019). “IL CREDIT MANAGER. Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso”, FrancoAngeli, Milano, P. 149.151

pensare che un credito non incassato si traduce in un maggior capitale investito, che deve essere coperto ricorrendo ad un maggior finanziamento esterno, con un notevole aumento di costi in conto economico. L'aumento di capitale circolante, pertanto, se non correttamente gestito, può sfociare in una crisi di liquidità per l'impresa che si vede così peggiorare il proprio rating sul mercato.

Diventa importante, per questi motivi, tenere costantemente sotto controllo il ciclo finanziario, facendo rispettare i termini di pagamento concordati ai clienti. A ben vedere, l'attività di Sollecito non è un'attività per niente semplice, da poter svolgere in maniera del tutto casuale, ma richiede lo sviluppo di una policy studiata, ben definita e chiara. Servirà un'analisi ancora più dettagliata del parco clienti, che permetta la pianificazione di interventi mirati per quelle posizioni che maggiormente influiscono sullo scaduto totale. Per svolgere al meglio tale fase del processo di gestione bisogna, pertanto, partire ancora una volta dalla divisione dei clienti a seconda delle loro caratteristiche oggettive:

- rischio cliente;
- tipo di cliente (società di persone o di capitali, ...);
- numero di fatture scadute;
- Valore dello scaduto sul totale credito aperto.

Ordinando i dati a seconda del parametro che più interessa è possibile approfondire nel dettaglio la situazione attuale del portafoglio clienti, sotto i diversi punti di vista dell'insolvenza.<sup>173</sup>

Per esempio, la classificazione dei clienti per tipologia ci fornisce informazioni in merito alla categoria di clienti che più si presta a ritardare i pagamenti; il rapporto scaduto su totale credito fornisce invece l'indicazione di chi attualmente è il cliente meno affidabile e su cui fare maggiori approfondimenti prima di raccogliere ulteriori nuovi ordini.

Completando poi l'analisi dei clienti con le informazioni che già si dispongono e raccolte in fase di selezione e analisi della clientela, avremo un quadro completo che permetterà di meglio pianificare le attività di recupero credito per ciascun cliente e quindi stimare l'ammontare di investimento in attività di sollecito.

Come si può intuire non esiste un'unica strada da percorrere, ma le alternative

---

<sup>173</sup> FIORETTI D., (2021), “*Manuale pratico di gestione del credito commerciale*”, Primiceri Editore,

possibili sono le più varie e ogni società potrà intraprendere la linea di credito che meglio rispecchia le proprie esigenze e politiche interne. Potrebbe pianificare i propri interventi a partire da una suddivisione dei clienti per tipologia di pagamento, per data di emissione, quindi per anzianità dello scaduto, per linea di prodotto, individuando le aree maggiormente soggette a ritardi nei pagamenti e nelle quali concentrarsi in ottica futura, magari attraverso un'analisi di mercato oppure per zona o addirittura per responsabile commerciale, informazione ancora più importante dal punto di vista interno, perché va a mettere in luce quei collaboratori che hanno la tendenza a concludere contratti con soggetti particolarmente insolventi.

Un esempio di come costruire una tabella per pianificare l'attività di recupero è il seguente:

(C) Customer Code	Customer Name	(CM) Accounting Clerk	Credits LC	Current LC	Overdue LC	Overdue 001-030 LC	Overdue 031-060 LC	Overdue 061-090 LC	Overdue Over 091 LC	Overdue %
Overall Result			7.859.300,16 EUR	5.397.884,13 EUR	2.461.416,03 EUR	920.654,44 EUR	371.428,39 EUR	217.605,52 EUR	207.908,74 EUR	31,31851 %
00000	XYZ									
00000	XYZ									
00000	XYZ									
00000	XYZ									
00000	XYZ									
00000	XYZ									

Figura 7: “Esempio di classificazione dei clienti ai fini del credito”, elaborazione propria

In questo esempio si va a suddividere lo scaduto di ciascun cliente a seconda della sua anzianità. È possibile aggiungere nella tabella qualsiasi informazione che ci interessa: il venditore, l'area di appartenenza, il mercato di riferimento, ecc..

Qualunque sia la strada da percorrere, l'importante è portarla a compimento adottando il miglior approccio possibile, onde evitare una reazione negativa nei clienti che si sentono sotto accusa. Uno degli elementi necessari per una buona riuscita è la gradualità dell'azione, ovvero l'intensità con cui si procede al Sollecito dello scaduto. Il primo Sollecito, a prescindere da come esso venga fatto, deve essere molto più soft, in modo da mostrare che l'azienda va in qualche modo incontro alle difficoltà eventuali del cliente o a sue mancanze e/o dimenticanze. Man mano poi che aumentano i giorni di scaduto, l'azione deve diventare via via più aspra, deve cambiare magari anche la voce del referente della comunicazione, recando tempo per tempo più pressione.<sup>174</sup> Partire subito con un Sollecito troppo duro può compromettere il rapporto, anche futuro, con il cliente: la difficoltà di mantenere fede alle parole dette con una diffida può spingere il cattivo pagatore a ritenerci poco seri

Milano, PP. 122-129

<sup>174</sup> RONCALLO A., TASSINATI C., ZANETTI M., ERCOLI S. ASSOCIAZIONE ITALIANA CUSTOMER SERVICE, (2013). “Customer administration e processo order to cash”, Ipsosa editore,



e, di fronte ad un debitore che non ha pagato per motivi futili, ci potremmo mostrare troppo duri, ottenendo solo un inasprimento del rapporto senza motivo e spingendo il debitore a ritardare ulteriormente il pagamento o a non pagare affatto. Un approccio più collaborativo e aperto, di reciproca comprensione della situazione della controparte, può aiutare a comprendere meglio le ragioni, pretestuose o reali, sottostanti l'inadempimento e dall'altro lato essere a nostra volta compresi, specialmente se la causa del ritardo è imputabile a disservizi o difformità di prodotto. Con l'aiuto, inoltre, delle informazioni raccolte tramite l'indagine di approfondimento condotta, potremmo capire i criteri di scelta utilizzati dal debitore, le sue priorità. Questo ci aiuterà ad influire sui suoi criteri decisionali e indirizzare il lavoro verso soluzioni/compromessi comuni. In questo modo l'azione di intervento sarà efficace e le soluzioni individuate andranno a soddisfare gli interessi in gioco di entrambe le parti, favorendo l'incasso in breve tempo. Come tutte le operazioni che comportano dei trade off, delle scelte di bilanciamento degli interessi in gioco, anche quella di recupero credito deve essere mitigata e condurre in ogni caso ad una scelta che cerchi di raggiungere l'obiettivo desiderato, ovvero coprire, dal punto di vista dell'impresa venditrice, almeno i costi di produzione, minimizzando contemporaneamente le perdite. Ricorrere subito ad una diffida o comunque avviare una procedura giudiziale non porta beneficio per ambo le parti, sia per i costi che l'azienda venditrice dovrebbe sostenere, sia per la compromissione della reputazione e dell'immagine sul mercato per l'azienda debitrice.<sup>175</sup>

La fase di Sollecito e recupero del credito copre gran parte del lavoro del Credit Manager e richiede un elevato livello di professionalità e di preparazione su ogni singolo aspetto che caratterizza il processo di gestione del credito, sin dal suo inizio, così da arrivare pronti per poter sostenere un confronto con la controparte su ogni obiezione che sarà pronta a presentare.

Se il ritardo è dovuto alla presentazione di reclami da parte del cliente, dopo aver verificato l'esattezza di tale affermazione, è opportuno che l'impresa fornitrice ammetta le proprie colpe e si metta sin da subito in contatto con l'ufficio commerciale competente, per risolvere al più presto la diatriba e richiedere

---

Milano, PP. 161-165

<sup>175</sup> FIORETTI D., (2021), "*Manuale pratico di gestione del credito commerciale*", Primiceri Editore, Milano, PP. 136-177

pagamento. Nel caso, invece, in cui la causa sia rappresentata dalla mancanza di liquidità, la prima cosa da fare, è quella di raccogliere più informazioni possibili, ricorrendo ancora una volta alle società specializzate nella gestione di dati commerciali e solo successivamente, in presenza di una risposta affermativa, andare incontro al cliente pianificando un piano di rientro, trovando un compromesso equilibrato tra le parti.<sup>176</sup>

La regola è, qualsiasi sia l'atteggiamento e l'obiezione sollevata dalla controparte, mantenere un tono professionale per tutto il tempo di negoziazione, perché contribuisce a trasferire un'immagine di elevata credibilità e autorevolezza, che sicuramente rappresenta un vantaggio per l'azienda venditrice.

Oltre allo scaduto, il Credit Manager deve controllare continuamente la capienza del fido cliente rispetto ai crediti in essere, sia scaduti che aperti e, qualora vi fosse uno sfioramento del limite di credito o questo verrebbe superato in caso di accettazione di nuovi ordini, prevedere il blocco del fido, con conseguente congelamento di ogni ulteriore fornitura, fino al saldo degli scaduti o comunque di un ammontare di crediti sufficiente a dare spazio a nuovi ordini. A meno, che per la quota eccedente il fido, vengano concordate condizioni di pagamento tali da non incrementare l'esposizione creditoria o il livello di rischio, quale per esempio la forma di pagamento anticipato o alla consegna oppure pagamenti dilazionati con presentazione di garanzie.<sup>177</sup>

In questa fase spicca anche il ruolo e l'importanza di un comitato fidi in azienda. Tale è l'organo che riunisce almeno una volta al mese la direzione aziendale, commerciale, amministrativa con lo scopo di analizzare l'elenco degli scaduti, in particolare quelli più critici e che pesano maggiormente sui margini aziendali e pianificare eventuali azioni di svalutazione crediti o interventi di recupero di tipo stragiudiziale che prevedano piani di rientro<sup>178</sup> o giudiziale.<sup>179</sup>

---

<sup>176</sup> FIORETTI D., (2021), "*Manuale pratico di gestione del credito commerciale*", Primiceri Editore, Milano, PP. 136-177

<sup>177</sup> RONCALLO A., TASSINATI C., ZANETTI M., ERCOLI S. ASSOCIAZIONE ITALIANA CUSTOMER SERVICE, (2013). "*Customer administration e processo order to cash*", Ipsoa editore, Milano, PP. 195-198

<sup>178</sup> Il piano di rientro è un accordo preso dal Credit Manager, insieme alla forza vendita, che ha lo scopo di conciliare l'interesse dell'azienda all'incasso della vendita con le difficoltà economiche e finanziarie del cliente. Esso consiste in una proposta di pagamento rateale del debito, ripartita su un arco temporale che tenga conto oltre che dell'ammontare dello scaduto, anche della condizione in cui si trova il debitore. Molto spesso i piani di rientro sono accompagnati da metodi di pagamento che offrono maggiori garanzie a tutela del credito, come per esempio i titoli cambiari o le ricevute

Nel momento in cui il fornitore rileva il mancato pagamento alla scadenza contrattuale, oltre a comprendere i motivi dell'inadempienza, avrà a disposizione due strade per cercare di ottenere l'incasso: il Sollecito stragiudiziale (bonario) e il Sollecito giudiziale.

### **3.5.1. Sollecito stragiudiziale**

La fase di recupero del credito rappresenta la parte più operativa, ma per questo non meno impegnativa, del processo di Credit Management. Come già detto, il Sollecito deve avere un andamento graduale in termini sia di toni che di mezzi utilizzati. Il primo strumento da utilizzare, nel momento in cui si rileva uno scaduto, è il Sollecito scritto.

È stato dimostrato che il Sollecito scritto è tanto più efficace quanto più breve è la scadenza. Pertanto, una buona norma è quella di inviare la prima lettera di Sollecito a partire da 15 giorni di ritardo dalla data di scadenza di pagamento, una seconda lettera dopo 30-45 giorni dalla scadenza e una terza ed ultima lettera dopo 45-60 giorni dalla scadenza. Se nemmeno dopo il terzo tentativo di approccio il cliente non fornisce alcun riscontro e non si dimostra proattivo nella risoluzione del rapporto, il creditore può ricorrere all'ausilio di società di recupero esterne ed infine, costituire in mora il debitore e adire alle vie legali.<sup>180</sup>

Tipici strumenti di sollecito sono le lettere/mail, le telefonate e, in ultima istanza, la messa in mora via raccomandata A/R o PEC.

La mail è sicuramente il mezzo di comunicazione più utilizzato, avente tono informale, ma comunque più incisivo rispetto ad un colloquio orale. La prima mail deve avere un carattere più soft, mira a comunicare al cliente la giunta in scadenza delle fatture emesse e il relativo mancato pagamento. Può contenere una richiesta di chiarimento, un Sollecito vero e proprio ad adempiere e può essere supportato

---

bancarie. Il piano viene formalizzato tramite la sottoscrizione di un accordo da parte di ambo le parti, nel quale sono contenuti la ricognizione del debito da parte del debitore, la scadenza del beneficio del termine, l'assenza di novazione del debito e l'indicazione del mezzo di pagamento a regolamento del credito.

<sup>179</sup> “Definizione e gestione del fido commerciale: una proposta operativa” in [www.apartners.it](http://www.apartners.it), 4 Maggio 2020, di PANIZZA A. E GENNARI M., <https://www.apartners.it/definizione-e-gestione-del-fido-commerciale-una-proposta-operativa/>

<sup>180</sup> LOMBARDI L., (2019). “IL CREDIT MANAGER. Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso”, FrancoAngeli, Milano, PP. 271-272

dall'invio della situazione contabile del cliente aggiornata. Il primo contatto con il cliente in caso di scaduto deve avvenire o dal commerciale, che meglio conosce il nostro debitore o dall'ufficio amministrativo. Per quanto informali, le e-mail scritte bene consentono di risolvere la maggior parte delle contestazioni e rappresentano un valido mezzo di prova in caso di un eventuale successivo processo.<sup>181</sup>

In mancanza di riscontro da parte del debitore, si procederà dopo 45 giorni all'invio di una seconda lettera di Sollecito, la quale dovrà essere più incisiva nel constatare l'inadempienza contrattuale del cliente. All'invio della mail può seguire un Sollecito telefonico e un eventuale intervento del Credit Manager nei casi più critici.

Anche il Sollecito telefonico dovrebbe seguire un andamento graduale: la prima telefonata potrebbe essere effettuata dall'impiegato amministrativo o dal commerciale di vendita, la seconda dal Credit Manager o dal direttore finanziario e così via in salendo. È fondamentale alzare la cornetta solo dopo aver analizzato bene la situazione, così da conoscere ogni singolo aspetto della fattura per la quale si vuole richiedere il pagamento e dare le risposte giuste alle richieste della controparte. Altrimenti si finirebbe per fare solamente delle gaffe e perdere credibilità. Importante è inoltre conoscere la persona che vogliamo contattare dall'altra parte del telefono, colui che nell'azienda cliente ha il potere reale di decidere sul pagamento, diversamente la telefonata sarà del tutto inefficace e comporterà solamente un'ulteriore perdita di tempo.<sup>182</sup>

Per quanto riguarda l'intervento del Credit Manager, vi sono situazioni in cui per risolvere eventuali contestazioni e opposizioni sollevate dal cliente, risulta opportuna una visita diretta negli stabili in cui si svolge l'attività del debitore, che dovrebbe terminare con una relazione scritta che tracci le decisioni prese, anche in vista di un'eventuale azione successiva giudiziale. La visita dovrebbe essere effettuata da personale qualificato e professionale quale il credit manager o in alternativa dai venditori, che meglio conoscono e che già si interfacciano personalmente con i clienti. Deve essere una visita formale di confronto e ascolto reciproco, nella quale concordare eventuali azioni successive. È opportuno, per un risultato efficace,

---

<sup>181</sup> FIORETTI D., (2021), “*Manuale pratico di gestione del credito commerciale*”, Primiceri Editore, Milano, PP. 178-181

<sup>182</sup> FIORETTI D., (2021), “*Manuale pratico di gestione del credito commerciale*”, Primiceri Editore, Milano, PP. 185-201

pianificare anticipatamente in ogni minimo dettaglio la visita, facendosi supportare dallo strumento di reporting che sottostà all'attività di recupero credito che è l'Ageing. L'Ageing è un report redatto periodicamente dal Credit Manager che riporta la situazione degli scaduti in un determinato momento. Per ciascun cliente viene evidenziato l'ammontare dei crediti in essere, il valore di quelli aperti e l'ammontare di quelli scaduti, con indicazione dei giorni di ritardo. Quando lo scaduto è elevato, a prescindere dal fido a disposizione è buona prassi bloccarlo per evitare che nuovi ordini si traducano in un ulteriore rischio.<sup>183</sup>

L'ultimo passo prima di adire alle vie giudiziarie è la messa in mora del debitore attraverso l'invio di una lettera raccomandata o meglio, al giorno d'oggi, di una PEC: la posta elettronica certificata è lo strumento utilizzato come Sollecito formale e definitivo che contiene l'intimazione ad adempiere entro una determinata scadenza. Il Sollecito via PEC precede il Sollecito in via giudiziale e l'esternalizzazione dell'attività di recupero ad una società esterna. La messa in mora è l'istituto con il quale il creditore dà comunicazione alla propria controparte morosa di adire alle vie legali se entro un determinato periodo di tempo non provvede all'adempimento della propria obbligazione. Con la messa in mora, graverà sul debitore l'impossibilità sopravvenuta di eseguire la prestazione e il debitore sarà obbligato al risarcimento del danno per mancato o ritardato pagamento, nonché segna il momento in cui inizieranno a decorrere gli interessi di mora.<sup>184</sup>

Infine, se gli interventi diretti dei manager, i solleciti scritti e telefonici, non si è riusciti ad ottenere quanto dovuto dal cliente è possibile ricorrere all'intervento da parte di una società di recupero crediti esterna. Le società di recupero esterne possono contare su una quantità di dati commerciali e finanziari nettamente superiori rispetto ad un'azienda. Si occupano di accertamenti presso le banche, istituti finanziari ed enti postali, per rilevare l'esistenza di conti correnti, depositi e libretti; hanno il potere di raccogliere informazioni presso l'Agenzia delle Entrate, gli uffici del Catasto e la Conservatoria dei beni immobiliari, risalendo alla presenza di beni

---

<sup>183</sup> RONCALLO A., TASSINATI C., ZANETTI M., ERCOLI S. ASSOCIAZIONE ITALIANA CUSTOMER SERVICE, (2013). *“Customer administration e processo order to cash”*, Ipsa editore, Milano, P. 169

<sup>184</sup> *“Pec: Come Usare La Posta Elettronica Certificata Nel Recupero Crediti”* in [www.recuperolegale.it](http://www.recuperolegale.it), 19 Marzo 2018, Avv. CRISAFULLI T., <https://www.recuperolegale.it/pec-recupero-crediti/>

immobili di proprietà del debitore. Il tutto in vista sia di un possibile pignoramento dei beni, sia per accertare l'entità dei redditi a disposizione del debitore. Il ricorso a tali società comporta un elevato costo per le aziende, per questo la gran parte vi ricorre solamente in presenza di scaduti di elevato importo e/o per determinate tipologie di clienti. Generalmente l'azienda può pattuire un costo fisso con l'agenzia di recupero, a cui si aggiunge un costo variabile a seconda degli importi recuperati. Da questo punto di vista, i risultati sul mercato dimostrano come, a causa del ritardo con cui si ricorre a queste agenzie, spesso i risultati risultano del tutto insoddisfacenti. Ma in ogni caso può fornire informazioni utili sia dal punto di vista commerciale, sia in merito all'eventuale convenienza ad accedere a procedure di recupero giudiziali.<sup>185</sup>

Tra le agenzie di recupero crediti maggiormente diffuse in Italia si rilevano<sup>186</sup>:

- ✚ doValue, società specializzata nel recupero crediti e nella gestione di crediti deteriorati che vanta ad oggi un portafoglio di ben 81 miliardi di crediti gestiti (fonte: Il Sole 24 ore);
- ✚ Innolva, società del gruppo Tinexta, che ha tra le sue specializzazioni il recupero crediti attraverso attività di phone collection, solleciti scritti e pec. Innolva collabora con oltre 300 studi legali in tutta Italia per svolgere l'attività di recupero crediti con diffide stragiudiziali e azioni giudiziarie;
- ✚ Cerved, un'azienda con capitale sociale di oltre 50 milioni di EUR, finalizzata alla ricerca e valutazione di persone giuridiche e fisiche, imprese italiane ed estere, immobili, pubbliche amministrazioni etc.;
- ✚ Fire Group s.p.a. è una società attiva nel credit management per la gestione di crediti insoluti anche nel settore PMI e privati;
- ✚ Intrum è un'agenzia recupero crediti che effettua la gestione crediti con l'ausilio di Intrum Law, uno studio legale specializzato nel recupero crediti stragiudiziale e giudiziale. La società fornisce assistenza anche in merito alla prevenzione del rischio di insolvenza.

---

<sup>185</sup> PAGLIACCI M.G.R., (2012). *“Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende”*, Franco Angeli, PP. 182-196

<sup>186</sup> *“Agenzia recupero crediti: cosa fanno e come agiscono”* in [www.pianodebiti.it](http://www.pianodebiti.it), 12 Febbraio 2021, <https://pianodebiti.it/agenzia-recupero-crediti-cosa-fanno-e-come-agiscono/>

### 3.5.2. Sollecito giudiziale

Quando, nonostante l'utilizzo di tutti i mezzi a disposizione per risolvere in via bonaria una situazione di insolvenza, il debitore continua a rivelarsi moroso, all'azienda non resta altro che procedere con una diffida legale e con la successiva apertura del procedimento giudiziale. Il ricorso al giudice consente al creditore di ottenere un titolo esecutivo per poter riscuotere il proprio credito tramite pignoramento immobiliare dei beni del debitore. Prima di affidare la gestione di recupero del credito ad un legale è sempre meglio accertarsi che i benefici superino i costi. Spetterà al legale, sulla base delle informazioni fornite dal proprio cliente e in base all'entità dello scaduto, scegliere quale procedura di recupero attuare.<sup>187</sup>

Il problema non si pone quando il mezzo di pagamento adottato dal cliente avviene tramite assegni bancari o cambiali, in quanto trattasi di titoli di credito aventi già natura esecutiva; per cui, se alla scadenza il debitore non provvede al pagamento, la banca invierà il documento al notaio per l'elevazione dell'atto di protesto<sup>188</sup>, a cui seguirà l'atto di precetto. Il precetto è quell'atto con il quale il creditore invia l'ultima intimidazione ad adempiere al proprio debitore, comunicandogli che in difetto provvederà all'esecuzione forzata nei suoi confronti. La conseguenza del precetto è infatti l'azione di pignoramento presso il debitore. Se al precetto non segue alcun pagamento, il creditore può procedere con l'esecuzione forzata dei beni mobili e immobili del debitore e, dalla vendita all'asta che ne consegue, soddisfare il proprio credito.<sup>189</sup>

Quando invece il pagamento avviene per il tramite di bonifici bancari o ricevute bancarie, il titolo di credito esecutivo è rappresentato dalla sentenza del giudice. Il creditore potrà rivolgersi ad un proprio legale consegnando tutta la documentazione che attesti la certezza, la liquidità e l'esigibilità del proprio diritto di credito e, sulla base di queste informazioni, il legale presenterà richiesta giudiziale del decreto

---

<sup>187</sup> “Recupero del credito giudiziale: come funziona?” in [www.assistenza-legale-imprese.it](http://www.assistenza-legale-imprese.it), 2 Novembre 2020, AVV. PANDOLFINI V., <https://assistenza-legale-imprese.it/recupero-del-credito-giudiziale-come-funziona/>

<sup>188</sup> Il protesto è quell'atto solenne mediante il quale un pubblico ufficiale constata di persona ed attesta la mancata accettazione o il mancato pagamento della cambiale, o il rifiuto di pagamento dell'assegno bancario.

<sup>189</sup> LOMBARDI L., (2019). “IL CREDIT MANAGER. Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso”, FrancoAngeli, Milano, P. 343

ingiuntivo di pagamento.<sup>190</sup> Il decreto ingiuntivo di pagamento è uno strumento introdotto dal regolamento CE n. 1896/2006 con il quale il creditore, anche senza la necessità di ricorrere ad un legale, previa compilazione di un apposito modulo standard prestampato, presenta al Tribunale competente una domanda di giunzione di pagamento. Si tratta di uno strumento semplice, veloce ed economico che attribuisce al creditore un titolo esecutivo con cui poter procedere all'esecuzione forzata dei beni del debitore. Nel modulo da compilare il creditore dovrà indicare l'importo del credito vantato e le circostanze alla base dello stesso, nonché le prove a sostegno della sua domanda. Se il giudice accoglie la domanda, ne verrà data notifica al debitore, il quale ha 30 giorni di tempo per presentare opposizione. In mancanza, l'ingiunzione acquista forza esecutiva, attribuendo al creditore il diritto a procedere con il pignoramento dei beni e la successiva vendita giudiziaria.<sup>191</sup>

Infine, lo scenario ultimo che può prospettarsi all'azienda fornitrice è quello di presentare richiesta o vedere il proprio debitore ricorrere ad una delle procedure concorsuali previste dal nostro ordinamento, quali per esempio l'amministrazione controllata, il concordato preventivo, la liquidazione giudiziale e l'amministrazione straordinaria.

Agire in giudizio per riscuotere un credito non sempre rappresenta la strada preferibile, sia per le lungaggini con cui si svolgono i processi italiani, sia per i costi da sostenere. Pertanto, la scelta di rinunciare al proprio credito e rilevare la perdita o di proseguire la riscossione in Tribunale dipende da diversi fattori tra i quali il trade off costi-benefici, la capienza del fondo svalutazione crediti e l'entità del credito stesso, ma soprattutto la presenza di beni materiali e/o immateriali del debitore, da cui poter ricavare capitale sufficiente a coprire il credito insoluto.<sup>192</sup>

In un tempo in cui vale di più il cash flow che il risultato economico e dove la riduzione del ciclo degli incassi è il primario obiettivo per prosperare, la gestione dei crediti diventa un'attività strategica. In Italia, sono ancora molte le piccole e medie

---

<sup>190</sup> LOMBARDI L., (2019). “*IL CREDIT MANAGER. Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso*”, FrancoAngeli, Milano, P. 344

<sup>191</sup> “L'esecutività Del Decreto Ingiuntivo” in [www.amsacta.unibo.it, http://amsacta.unibo.it/3788/1/Capitolo\\_IV\\_L'esecutivita%20del\\_decreto\\_ingiuntivo.pdf](http://amsacta.unibo.it/3788/1/Capitolo_IV_L'esecutivita%20del_decreto_ingiuntivo.pdf)

<sup>192</sup> RONCALLO A., TASSINATI C., ZANETTI M., ERCOLI S. ASSOCIAZIONE ITALIANA CUSTOMER SERVICE, (2013). “*Customer administration e processo order to cash*”, Ipsos Editore,



imprese che non dedicano la giusta attenzione al cash cycle e al credit management, ma la prospettiva futura è orientata allo sviluppo professionale della gestione e del recupero crediti in ogni realtà commerciale, al fine di evitare che crisi localizzate si ripercuotano sull'intero sistema economico, secondo una reazione a catena.

## 4. Capitolo 4. Il Caso EPTA SPA

### 4.1. Introduzione

Il perché, nonostante le crisi finanziarie che si sono susseguite negli ultimi anni, alcune aziende siano crollate ed altre si siano rafforzate e cresciute è spiegato, tra le varie ragioni, dalla miglior attenzione e gestione posta al controllo del rischio di credito che le seconde hanno posto in essere rispetto alle prime. Dall'analisi effettuata nei capitoli precedenti si è voluto evidenziare come un'adeguata pianificazione del processo di gestione del credito, *Enterprise risk management*, consenta a ciascuna azienda di monitorare costantemente il proprio livello di liquidità e di mantenere stabile la propria solvibilità nel lungo andare. Tale analisi vuole concludersi portando un esempio di un Gruppo che ha saputo fare propria questa consapevolezza e sviluppare al proprio interno una *credit policy* semplice e chiara che ha garantito e continua a garantire una crescita senza freni.

La scelta di presentare il Gruppo Epta SPA deriva dall'attività lavorativa che personalmente presso questa azienda svolgo e che mi ha permesso di conoscere a fondo questo aspetto importante di vita aziendale, lavorando nell'ufficio amministrazione e gestione del credito al fianco del credit manager e del credit controller.

In questa azienda mi occupo di gestire una parte del processo di gestione del credito che riguarda la fase di Sollecito di primo secondo livello, vale a dire la fase che precede il passaggio di recupero dello scaduto in via giudiziale.

La realtà appare rispecchiare quanto evidenziato dalla letteratura, in particolare è possibile cogliere ancora più marcatamente il ruolo trasversale che la figura del credit manager nell'azienda ricopre e anche l'interdipendenza dei diversi uffici vendita, commerciale e amministrativo nel processo Order To Cash.

Il capitolo apre con il racconto della storia di Epta SPA ed il mercato di riferimento, per poi entrare nel dettaglio del tema qui trattato analizzando la *credit policy* applicata negli anni dal gruppo, che le ha consentito di sfiorare nel 2020 un fatturato da un miliardo di dollari.

Si conclude presentando le proposte che l'azienda sta sviluppando per migliorare ulteriormente il processo di *credit risk management* alla luce anche del continuo

processo tecnologico che stiamo vivendo e del mercato sempre più competitivo in cui si trova ad operare oggi.

## 4.2. La storia

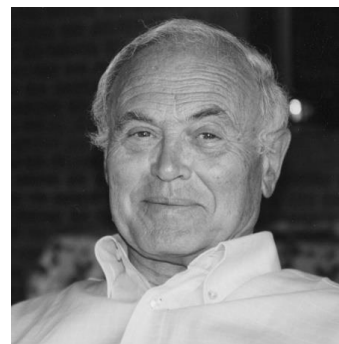
Per descrivere chi è EPTA è necessario partire dalla definizione del concetto di RESILIENZA.

Dal Vocabolario Treccani<sup>193</sup>:

### resiliènza

**resiliènza** s. f. [der. di *resiliente*]. – 1. Nella tecnologia dei materiali, la resistenza a rottura per sollecitazione dinamica, determinata con apposita prova d'urto: prova di r.; valore di r., il cui inverso è l'indice di fragilità. 2. Nella tecnologia dei filati e dei tessuti, l'attitudine di questi a riprendere, dopo una deformazione, l'aspetto originale. 3. In psicologia, la capacità di reagire di fronte a traumi, difficoltà, ecc.

Resilienza perché è da questa qualità, che contraddistingueva il fondatore, Luigi Nocivelli (nella foto a destra), che è nato il Gruppo EPTA che oggi tutti conosciamo: società multinazionale specializzata nella refrigerazione commerciale dei settori Food & Beverage, Retail ed Horeca.



*“Mio padre ha pagato dazio alla sua capacità di riuscire con poco a fare cose grandi come pochi. E quando le sue sfide non hanno avuto successo ha insegnato a noi figli l'importanza della resilienza: la capacità di rialzarsi dopo essere caduti”* – Marco Nocivelli.<sup>194</sup>

Le origini del gruppo risalgono al secondo dopoguerra, quando Luigi Nocivelli, ragazzo di umile famiglia, dopo essersi diplomato perito industriale a 17 anni, convince il padre a trasformare la piccola bottega di riparazione di motori elettrici di Verolanuova in una fabbrica di stabilizzatori di tensione.

Erano gli anni del boom economico e dall'America iniziavano ad arrivare le prime innovazioni tecnologiche come i televisori; così un giorno, prendendo spunto da un

<sup>193</sup> [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

<sup>194</sup> LONARDI G., 13 Novembre 2017. “Epta: “Dalle tv fino ai banchi frigo noi Nocivelli abbiamo sette vite” in [www.larepubblica.it](http://www.larepubblica.it)



Nella foto un operaio al lavoro su uno stabilizzatore

articolo sugli stabilizzatori che la Siemens aveva progettato ma mai realizzato, Luigi ebbe un'intuizione: collegando questo strumento ai televisori si avrebbe ottenuta una visione migliore, che tutti avrebbero ricercato. L'idea risultò vincente e nel 1958 a Verolanuova nacque la Ocean

(Officina Costruzioni Elettriche Angelo Nocivelli), una fabbrica elettromeccanica di 1.000mq. La crescita aziendale viene però presto interrotta, quando, a distanza di un anno, il mercato crolla per il progredire delle innovazioni, che hanno portato le grandi produttrici di tv a inglobare lo stabilizzatore all'interno dell'apparecchio stesso.



A sinistra è riportata un'immagine dello stabilimento della Ocean di Verolanuova, Viale Europa

A destra è raffigurato il logo posto all'entrata dello stabilimento di Verolanuova



Con l'impresa di famiglia sull'orlo del baratro, Luigi non si lascia prendere dal panico e, con la tenacia, che lo accompagnerà per tutta la vita, trasforma il momento di difficoltà in opportunità. Diversifica il business, entrando nel settore della refrigerazione e con il padre Angelo e il fratello Gianfranco, inizia a produrre i primi congelatori, nella consapevolezza che si trattava di un settore in forte crescita dall'elevato potenziale. Il successo torna preso a dilagare all'interno della Ocean, che nel 1960 arriva a produrre 5.000 pezzi l'anno. Luigi si occupava di gestire la fabbrica ed i prodotti, delle acquisizioni e di portare avanti lo sviluppo della società, mentre

Gianfranco era dedito agli affari, alle relazioni sociali e alla gestione finanziaria del gruppo. Con i due fratelli al timone, l'Ocean continua la sua ascesa sul mercato a suon di acquisizioni sia nazionali che estere, facendo diventare in pochi anni l'impresa Nocivelli uno dei maggiori produttori europei di congelatori per conto terzi, con una produzione che tocca le 250.000 unità/anno, sparsa su una superficie di 10.000mq.

Ma l'obiettivo di Luigi non si limita a far diventare grande la società di famiglia, il suo sogno è rilanciare l'elettromeccanica italiana, presentandosi sul mercato internazionale con un'impresa leader nella produzione di turbine, motori elettrici e parti elettromeccaniche. Il mezzo per raggiungere tale scopo è la conquista della Ercole Marelli, un'azienda italiana fondata nel 1891 da Ercole Marelli a Milano, specializzata nei settori elettrotecnico, elettromeccanico ed aeraulico. Questo colosso industriale raggiunse la sua massima espansione nella prima metà degli anni sessanta, ma quando nel 1973 il giovane Nocivelli entrò nel suo Consiglio di Amministrazione, conquistando il 30% di azioni, la società si trovava già in una fase di declino.

Lasciata momentaneamente la gestione della florida Ocean al fratello Gianfranco, Luigi prese le redini della Marelli nella speranza di risanare il deficit e raggiungere di nuovo la prosperità. Nonostante il suo stile imprenditoriale fatto di dedizione, competenza e concretezza, le cose non andarono come sperato. La crisi della società, unita al clima politico ostile di quegli anni, che sfociò nell'uccisione da parte delle Brigate Rosse del responsabile del personale Renato Briano, impedirono alla società di riprendersi. Duro colpo per il Sig. Nocivelli che fu costretto ad accettare la messa in liquidazione della Marelli.

Abbandonato il sogno elettromeccanico, torna ad affiancare i famigliari nella gestione della El.Fi. Holding "Elettrofinanziaria SpA", società costituita dalla Famiglia Nocivelli per la gestione delle finanze e nella quale venne inglobata la Ocean. Inizia un periodo di importanti acquisizioni, che hanno l'obiettivo di trasformare l'impresa di famiglia in primaria realtà del settore elettrodomestico internazionale. Viene intrapreso un percorso di diversificazione, che porta all'entrata anche nel settore del caldo e del lavaggio<sup>195</sup>:

---

<sup>195</sup> [www.luiginocivelli.com](http://www.luiginocivelli.com), <https://www.luiginocivelli.com/biografia.php>

- **1984: CGA Compagnia Generale Alluminio**, di Cividale del Friuli (UD), attiva nella produzione dei roll-bond, un componente usato nei congelatori.
- **1984: Sangiorgio di La Spezia**, attiva nel mercato del lavaggio.
- **1984: Zanussi Climatizzazione di Bassano del Grappa (VC)**, poi Ocean Idroclima, segna l'ingresso nel settore delle apparecchiature per la casa.
- **1985: Samet di Romano d'Ezzelino**, si occupa del segmento della cottura.
- **1987: Costan di Belluno**, leader in Italia nella refrigerazione commerciale, con filiali in tutta Europa.
- **1988: Bonnet Réfrigération e Froid Satam Brandt, poi Bonnet Névé in Francia**, acquisite dal gruppo Thompson e anch'esse attive nel comparto della refrigerazione commerciale.
- **1988: Filiberti di Gallarate (VA)**, realizza prodotti complementari a quelli di Ocean Idroclima come caldaie, radiatori in ghisa e piccoli climatizzatori domestici.
- **1989: Chaffoteaux et Maury (Francia)**, produttore di caldaie murali e scaldabagni elettrici e a gas.
- **1989: Ofta, poi Domoservice (Francia)**, specializzata nella manutenzione degli impianti di riscaldamento e che verrà rivenduta nel 1991.
- **1991: Sanyo Argo Clima di Gallarate (VA)** è una joint-venture con i giapponesi di Sanyo e Sumitomo. Lo stabilimento varesino diventa una delle principali fabbriche europee per la progettazione e produzione di climatizzatori.
- **1992: Technibel (Francia)**, che realizza impianti di condizionamento professionali.

Alla luce dell'anno 1993 El.Fi. si presentava come una società multinazionale diversificata e internazionalizzata, costituita da aziende autonome e indipendenti, coordinate solo a livello finanziario, le quali operavano su tre principali linee di mercato:

- 1) il settore del bianco (lavatrici, frigoriferi, ecc.), con la proprietà di marchi importanti di settore che operano su scala mondiale;
- 2) il settore del caldo (boiler per riscaldamento);

- 3) il settore della refrigerazione commerciale, grazie all'acquisizione di Costan e a cui nel tempo si aggiungeranno altri marchi che oggi compongono il Gruppo EPTA.

Per un fatturato complessivo annuo di 3.500 miliardi di lire e quasi 12.000 addetti nella produzione.

La linea del riscaldamento e condizionamento viene poco dopo ceduta, i fratelli Nocivelli decidono infatti di concentrare le proprie conoscenze e risorse nei settori dell'elettrodomestico e della refrigerazione commerciale.

Il disegno di un sistema coerente e integrato di multinazionali che si completano a vicenda in ottica di diversificazione dei rischi e massimizzazione dei profitti, ricercato da sempre da Luigi Nocivelli, prosegue fino all'inizio degli anni 2000. A completamento dell'idea di costruire un POLO EUROPERO DELL'ELETTRODOMESTICO, mancava la presenza nel mercato dei piccoli elettrodomestici.

L'acquisizione della Moulinex, società quotata francese, specializzata nella produzione di piccoli elettrodomestici e la successiva fusione con Brandt, l'azienda francese di elettrodomestici acquisita pochi anni prima, sembrava rappresentare il tassello mancante.

Diversamente dal solito, questa volta Luigi adottò un comportamento completamente diverso, limitando la propria azione investigativa sull'acquirente target e riconoscendo piena fiducia al suo amministratore delegato, Pierre Blayau, rinunciando a condurre una due-diligence approfondita. La società si trovava in forte crisi, la situazione generale e il clima era molto negativo, ma i conti tuttavia presentavano un deficit pressoché contenuto. La situazione apparve sin da subito molto strana e anche all'interno della famiglia Nocivelli la tensione iniziò a farsi sentire, soprattutto da parte del fratello Gianfranco, totalmente contrario all'operazione. Convinto delle proprie azioni il signor Luigi provvede a siglare l'accordo di fusione tra Moulinex e Brant e a presentare un piano di risanamento triennale che, tuttavia, il mercato della Borsa non apprezza. Il titolo francese inizia il suo declino. La fusione si realizza definitivamente il 22 dicembre 2000, ma questa volta i fratelli Nocivelli abbandonano il piano iniziale, per lasciare l'intera gestione all'autonomia francese sotto la guida dell'amministratore delegato Pierre Puy.

All'indomani della firma, però, l'operazione si rivelò disastrosa e si concluse con la presentazione dell'istanza di fallimento. Non solo, la crisi colpì anche i grandi impianti di condizionamento, i piani cottura, i frigoriferi, i forni e tutto l'impero che i fratelli bresciani avevano costruito in oltre 20 anni di attività. La spaccatura, inevitabile, non avvenne solo a livello industriale, ma anche familiare con la separazione dei due fratelli, Luigi e Gianfranco.

Nonostante il duro colpo, ancora una volta, il Sig. Nocivelli non si perse d'animo e spinto dalla tenacia e dalla perseveranza che lo contraddistinguono, nel 2002 si affida all'amico Sergio Chiostrì, manager di grande esperienza, per ripartire. Nel mentre il tribunale francese accusò i vecchi amministratori Pierre Blayau e Patrick Puy di bancarotta fraudolenta, appropriazione indebita e falso in bilancio. I conti della Moulinex erano stati falsificati e avevano accelerato il dissesto del colosso.

La El.Fi., con la crisi che aveva colpito il settore del bianco, non poteva rinascere nel suo complesso. Per sopravvivere e ripartire era necessario dividere le attività ancora "sane" all'interno della famiglia: Paolo Nocivelli, figlio di Gianfranco, si prese in carico la gestione della Argo e della Filiberti, mentre il settore della refrigerazione commerciale rimase a Luigi e al figlio Marco, che dal gennaio 2000 era diventato Amministratore Delegato di Costan, la società bellunese acquisita nel 1987.<sup>196</sup>

Piano piano i Nocivelli ripartirono nella loro scalata, adottando un approccio imprenditoriale diverso questa volta: un sistema centralizzato, ma pur sempre orientato alla diversificazione del rischio e ad una politica di internazionalizzazione. Dall'unione di Costan, Bonnet Névè, New Market, BKT e George Barker nasce un gruppo ampio e articolato che sviluppa a 360° il settore della refrigerazione commerciale: Luigi lo chiama Epta, dal greco hèpta, che significa "sette", in onore dei suoi sette figli. EPTA diventa una holding operativa con sede a Milano, Luigi Nocivelli assume il ruolo di Presidente, mentre Sergio Chiostrì ne diventa l'Amministratore Delegato.

La resilienza del Sig. Nocivelli lo ha premiato ancora una volta!

Passo dopo passo il Gruppo cresce, con fatturati sempre migliori grazie ad un modello imprenditoriale fondato su una forte internazionalizzazione e diversificazione del rischio, che mira a crescere sia per linee interne, con una sempre

---

<sup>196</sup> MASIA L., (2016). *"Luigi Nocivelli. Una storia da non dimenticare"*, Mondadori, Milano



maggior diversificazione dell'offerta di prodotti e servizi e investimenti continui in innovazione ed efficienza, sia per linee esterne, tramite acquisizioni di marchi leader nei rispettivi segmenti. Grazie all'expertise ed eccellenza che contraddistingue i marchi Epta oggi il Gruppo è diventato uno dei principali player del settore della refrigerazione a livello mondiale, contraddistinto da una Mission e Vision chiara e forte, che pone al centro dell'attività i clienti, nei confronti dei quali EPTA si impegna per contribuire al loro successo e a quello del loro business, valorizzando al meglio l'attrattività e l'unicità dei loro punti vendita, attraverso l'offerta di servizi contrassegnati da eccellenza e qualità.

Mission:

*“Proud to contribute to the success of our customer's sales outlet. Simple, safe and appealing purchases.”*

Vision:

*"The preferred local partner for customised product and refrigeration system solutions. The ultimate technology and design for the unique store."*

Le tappe fondamentali dal 2001 ad oggi:

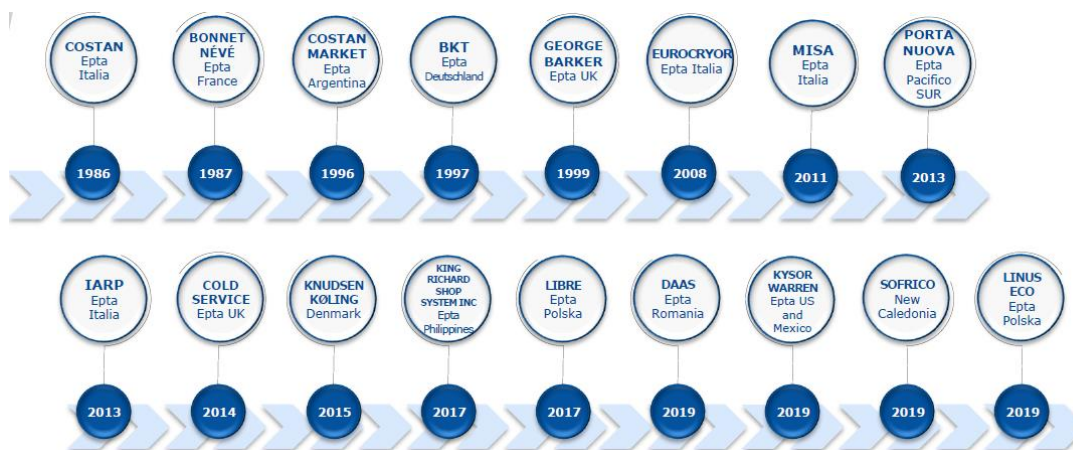


Figura 8: “La cronostoria di Epta spa”, elaborazione propria

Ripercorrendo i passi più importanti compiuti dal gruppo, merita ricordare l'acquisizione di **Costan Srl**, primo nucleo dell'attuale compagine societaria, che segna l'ingresso nel mondo della refrigerazione commerciale. Costan era stata fondata a Torino nel 1946 dai fratelli Costan, originali del Cadore, come laboratorio artigianale per la produzione di ghiacciaie e armadi frigoriferi. Da allora lo sviluppo dei prodotti del marchio procede velocemente, puntando sin dall'inizio su una

produzione di alta qualità, tecnologicamente evoluta e affidabile, che oggi vanta anche un basso impatto ambientale. Negli anni '70 lo stabilimento produttivo si sposta da Torino a Belluno dove poi nel 1986 viene acquisito dalla famiglia Nocivelli.

Nel 1987 inizia il processo di acquisizione di **Bonnet Névé**, società francese nata dalla fusione di due prestigiosi marchi, Bonnet Réfrigération e Satam Névé. Il marchio è conosciuto nel settore per la modernità delle rivoluzionarie soluzioni e il contenuto innovativo in fatto di merchandising e risparmio energetico.

Lo sviluppo produttivo dal punto di vista del design è raggiunto nel 2008 con l'acquisizione di **Eurocryor**, fondata nel 1991 a Solesino e nota sul mercato per la produzione e commercializzazione di banchi frigoriferi di alta gamma, in grado di arredare e personalizzare i punti vendita di prestigio.

L'espansione nel settore Ho.Re.Ca. avviene nel 2011 con l'acquisizione del marchio **Misa**, fondato nel 1969 a Roma e specializzato nella produzione di celle frigorifere commerciali ed industriali.

A completare la presenza sul mercato e l'offerta produttiva, sono le due acquisizioni compiute nel 2013 e nel 2019, che hanno portato all'entrata nel gruppo dei marchi Iarp e Kysor Warren.

Nato nel 1983, **Iarp** si presenta come un marchio specializzato nella produzione di banchi a gruppo incorporato (plug-in) personalizzati. La sua entrata in Epta assicura una diversificazione del business e un ottimo completamento della filiera, aprendo le

porte al mondo Food & Beverage.

Presente sul mercato statunitense da oltre 135 anni, **Kysor Warren** è il terzo produttore di vetrine refrigerate e impianti per la refrigerazione commerciale, il cui punto di forza è



Figura 9: "I Marchi del Gruppo Epta Spa" da [www.eptarefrigeration.com](http://www.eptarefrigeration.com)

rappresentato dalla progettazione e produzione di vetrine e sistemi efficienti e tecnologicamente avanzati, studiati per rispondere alle esigenze di supermercati, convenience store e foodservice.

Con la conquista di questi grandi marchi, che toccano ogni campo del settore della refrigerazione, oggi Epta assicura la più ampia e articolata gamma di soluzioni per la conservazione ed esposizione di prodotti freschi e surgelati, pensate per rispondere a diverse esigenze del mercato globale e contraddistinte da massima efficienza energetica, ratio espositiva, design, merchandising ed ergonomia, nonché estetica completamente personalizzabile:

1. Banchi frigoriferi:
  - a. Vetrine e mobili frigoriferi tradizionali per alimenti freschi, sfusi e confezionati;
  - b. Banchi frigoriferi verticali e semi-verticali positivi per prodotti freschi confezionati;
  - c. Banchi frigoriferi verticali e orizzontali negativi per la conservazione di surgelati;
  - d. Banchi frigoriferi Plug-in a gruppo incorporato di piccola e media dimensione;
2. Centrali frigorifere di piccola, media e grande potenza
3. Celle frigorifere commerciali e industriali, concepite nell'ottica di una maggiore efficienza energetica, e per soddisfare l'esigenza di ottimizzazione degli spazi da parte dei Retailer.

La costante attenzione per la qualità dei prodotti e per l'ambiente di lavoro, l'eccellenza in campo energetico e l'ecosostenibilità che contraddistinguono il lavoro di Epta, sono testimoniate dalle numerose certificazioni e premi conseguiti nel corso degli anni dalla società.

Non solo, la società offre un servizio a 360° che affianca il cliente in ogni fase dell'acquisto, dalla progettazione alla fase post-ventita, realizzando progetti strutturati, chiavi in mano, su scala mondiale.



Figura 10:  
 “L’offerta  
 produttiva di  
 Epta Spa”,  
 elaborazione  
 propria

Alla diversificazione la società ha sempre affiancato anche una politica di internazionalizzazione, nella consapevolezza che per estendere la presenza sui mercati la strategia migliore è creare delle basi produttive vicine ai clienti finali, così da meglio comprendere le loro esigenze e rispondere con soluzioni personalizzate e in tempi rapidi. Oggi Epta è un’azienda solida con un fatturato 2020 che sfiora il miliardo di euro, è presente in oltre 80 paesi, possiede 11 unità produttive site a Limana, Solesino, Casale Monferrato e Pomezia in Italia, Hendaye in Francia, Bradford nel Regno Unito, Columbus negli USA, Rosario in Argentina, Corlu in Turchia, Qingdao in Cina e Cha-Am in Thailandia, per una superficie coperta totale di oltre 330.000 m<sup>2</sup>, nelle quali sono impiegati circa 6000 lavoratori, la maggior parte dei quali nelle basi italiane.<sup>197</sup>

Dal 2011 la gestione di Epta è passata nelle mani di Marco Nocivelli, Amministratore Delegato e dal 2016 Presidente del Consiglio di Amministrazione, il quale continua a portare alto l’esempio del padre, nel rispetto dei valori che da sempre hanno caratterizzato la famiglia Nocivelli: ORDINE, UMILTA’, DELEGAZIONE E RESILIENZA.

#### Struttura organizzativa

Il gruppo EPTA si presenta con una struttura organizzativa a matrice funzionale, che risponde alle esigenze di coordinamento e integrazione delle varie entità che la compongono. Le direttive strategiche sono prese a livello corporate nell’headquarter di Milano, dove sono localizzati i dirigenti funzionali per quanto riguarda industria,

commercio, qualità, acquisti e sistemi informatici. Pur venendo presa a livello corporate, esse sono adottate coinvolgendo anche le società controllate, nell'obiettivo di condividere e comunicare con chiarezza le linee guida e gli obiettivi strategici, ma al contempo ricevere input, creare motivazione, impegno e migliorare il coordinamento e l'orientamento verso l'unica direzione. A livello operativo è lasciata piena autonomia decisionale ai singoli responsabili di funzione che operano all'interno di ciascun plant, affinché le decisioni vengano prese tenendo conto delle abitudini e delle culture locali, nel rispetto delle linee guida definite dall'organizzazione. La struttura funzionale che caratterizza l'impresa, infatti, prevede che ogni plant abbia una propria struttura, il cui coordinamento con la sede centrale avviene a livello direzionale. Anche dal punto di vista finanziario vi è un accentramento di decisioni a livello corporate: è qui che vengono stabilite le risorse da investire in ciascuna azienda, lasciando poi a ciascuna piena libertà di pianificazione di budget a livello operativo.

### **4.3. Le politiche di credito di EPTA SPA**

Epta, vista la sua presenza globale, è consapevole che per lo sviluppo futuro e per una forte solidità patrimoniale e reddituale è necessario garantire un equilibrio del livello di liquidità aziendale, ha investito risorse sia dal punto di vista umano che finanziario per lo sviluppo di un processo di gestione del credito da applicare progressivamente all'interno di ogni singola azienda del gruppo, indipendentemente dalla localizzazione geografica. L'intervento è mirato a far sì che l'azione di tutti sia orientata verso il raggiungimento di obiettivi strategici comuni, ovvero limitazione del rischio e massimizzazione del profitto.

Nel processo di credit management di Epta sono coinvolte diverse persone e funzioni:

- il Credit Manager di gruppo, a cui fanno capo i diversi Credit Manager locali, responsabili della pianificazione e gestione dell'intero processo;
- Credit Control, ovvero il team locale a cui spettano le attività di credit management;
- SPS/Credit Collection, rappresentato dal team locale responsabile della

---

<sup>197</sup> [www.eptarefrigeration.com](http://www.eptarefrigeration.com), <https://www.eptarefrigeration.com/it>

fatturazione e del recupero crediti;

- AR Accounting, la squadra responsabile della contabilità clienti;
- Chief Accountant, il manager locale della contabilità;
- Commerce, il dipartimento commerciale;
- Installation, la squadra responsabile delle installazioni;
- Service, il team locale che si occupa delle attività di after sales;
- Quality, L'ufficio responsabile del controllo qualità e conformità;
- KAM, i responsabili commerciali delle singole aree di vendita di beni;
- SAM, i responsabili delle singole aree delle attività post-vendita;
- Credit Committee, il Comitato crediti locale composto dai responsabili dell'ufficio finance, commerce, installation, service, quality.

È stata quindi sviluppata passo dopo passo una credit policy che da un lato disciplina i processi di monitoraggio del credito e collega le azioni di incasso con le vendite e dall'altro definisce le fasi di intervento, attraverso l'adozione di azioni sistematiche e organizzate nei confronti dei clienti. L'adozione di questa credit policy all'interno di ogni società del gruppo Epta ha lo scopo di ridurre l'importo scaduto, nonché i tempi di incasso del credito, ovvero il DSO. L'applicazione attenta di questo processo di gestione del credito garantisce un elevato livello di affidabilità dei crediti iscritti a bilancio e conseguentemente favorisce la riduzione del rischio globale aziendale ed incrementa il rating sul mercato.

Tenuto conto che il mercato mondiale di EPTA si suddivide in 11 macroaree geografiche (EPTA ITALIA, EPTA DAAS, EPTA ARGENTINA, EPTA ASIA PACIFIC, EPTA DEUTSCHLAND, EPTA FRANCE, EPTA IBERIA, EPTA INTERNATIONAL, EPTA UK, EPTA DENMARK, KYSOR WARREN EPTA US), per semplicità espositiva si limita l'analisi al mercato nazionale di EPTA Italia Spa.

La credit policy dell'azienda suddivide le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi sopra esposti in 4 macro-categorie:

1. Prevenzione;
2. Gestione del credito;
3. Reporting;
4. Strumenti a tutela del credito.

Quanto all'attività di prevenzione, essa si suddivide in due parti: la prima riguarda più strettamente la rete commerciale, che viene sensibilizzata sull'importanza di raccogliere più informazioni possibili sul campo, circa la solvibilità dei clienti e sulla necessità di redigere preventivi e proposte contrattuali il più possibile precisi per evitare future contestazioni e reclami da parte dei clienti.

Pertanto, in questa prima fase, agenti e commerciali avranno l'obbligo di impegnarsi a redigere contratti che contengano una chiara e ben definita descrizione di tutti gli aspetti che regolano il rapporto contrattuale, a beneficio sia del cliente che di un'efficace gestione del processo di fatturazione.

Fin dalla prima fase di negoziazione, il commerciale dovrà:

- ✓ avere ben chiaro il concetto costi/benefici;
- ✓ identificare le aree di esposizione e rischio;
- ✓ definire gli aspetti fondamentali dei rapporti contrattuali, in termini di prezzo e condizioni di pagamento;
- ✓ identificare in modo preciso i prodotti oggetto del contratto.

Nella fase di vendita devono essere applicati i fondamentali principi legali e definite le clausole essenziali per il contratto, per evitare ogni possibile motivo di controversia e per questi motivi i contratti devono essere redatti solo ed esclusivamente in forma scritta, utilizzando la modulistica predisposta dalla società stessa, principalmente il copia commissione o altri format di contratti concordati con i clienti.

In particolare, per quanto riguarda la copia commissione o proposta d'ordine deve contenere tra gli altri, oltre a data e luogo di stipula, precise informazioni sul cliente, così da consentire una due diligence approfondita, tale da far rilevare da subito eventuali segnali di allarme:

- denominazione della società e/o ragione sociale del cliente;
- indicazione completa dei dati anagrafici:
  - individuazione titolare (soc. individuale)
  - individuazione amministratore o procuratore (soc. di capitale e di persona)
  - partita iva – codice fiscale o visura camerale
  - in caso di clienti nuovi (prospect), obbligo della copia carta d'identità di

chi firma il contratto

- timbro in caso di committente societario
- gruppo d'acquisto di appartenenza
- recapito telefonico
- indirizzo e-mail ed eventuale autorizzazione all'invio delle fatture a mezzo e-mail
- gruppo clienti (es. ipermercato, supermercato, discount....)
- gruppo clienti 2 (appartenenza ad organizzazione ed "insegna")
- segnalazione della destinazione della merce;
- condizioni di pagamento: sono definite di comune accordo dall'alta direzione, dal credit manager e dai responsabili delle vendite.

Le condizioni di pagamento applicate da Epta variano a seconda della linea di business, per tener conto del ciclo produttivo e del valore della vendita.

In particolare, per il settore Food & Beverage (IARP e parte Misa commerciale), dove la vendita ha ad oggetto principalmente banchi plug in per gelati e surgelati, bevande e latticini e la clientela è rappresentata da bar, ristoranti e gelaterie, l'ammontare concesso a credito è molto basso.

I target di clientela in questo settore possono appartenere a due filoni: clienti importanti, come ad esempio Sammontana, per i quali le condizioni di pagamento sono definite da particolari accordi annuali e includono generalmente dilazioni di pagamento oppure clienti di piccole dimensioni, come bar e ristoranti, per i quali, date anche le poche garanzie offerte, è prediletto il pagamento anticipato al 100% e la predisposizione della sola conferma d'ordine da far sottoscrivere al cliente.

Nel Retail (Costan, Eurocryor e parte Misa industriale), oggetto di scambio è la fornitura ed installazione di banchi frigoriferi e relativi impianti e centrali.

Qui la logica è completamente diversa, siamo di fronte a veri e propri cantieri e tenuto conto del lungo ciclo di produzione e installazione, le condizioni di pagamento standard sono generalmente:

1. una caparra/anticipo, la cui misura varia dal 10% al 20%, al momento della stipula del contratto,
2. una quota da pagare alla consegna o a inizio cantiere, che varia a seconda della solvibilità del cliente e che generalmente copre almeno il valore



dell'IVA,

3. un saldo residuo da riconoscere a credito.

Trattandosi di commesse industriali, si è vincolati alle tempistiche dei cantieri e dei collaudi, quindi più i cantieri sono grandi, più le condizioni di pagamento ne risentono dal punto di vista della tempistica dell'incasso, con conseguente innalzamento del livello di rischio.

Anche in questo contesto i clienti sono suddivisibili in due categorie, clienti standard e clienti strategici. Per i clienti strategici, vale a dire i clienti direzionali, vengono fatti degli accordi quadro a inizio anno, nei quali fra l'altro vengono stabiliti i livelli di scontistiche e i tempi di consegna e, sulla base di questi, definite anche le loro condizioni di pagamento, che nel 99% dei casi prevedono sempre il pagamento dilazionato al 100%.

Per quanto riguarda le condizioni di pagamento della quota saldo, esse variano a seconda del potere contrattuale esercitato da entrambe le parti e quindi dal livello di affidamento del cliente e a titolo puramente esemplificativo possono avere le seguenti scadenze:

- Immediata a ricevimento fattura;
- Entro 20 Gg. Data Fattura con sconto pagamento contante;
- A 30 Gg. Data Fattura o Data Fattura fine mese;
- A 60 Gg. Data Fattura o Data Fattura fine mese;
- A 90 Gg. Data Fattura o Data Fattura fine mese;
- 90/120 Gg. Data Fattura o Data Fattura fine mese;
- 30/60/90 Gg. Data Fattura o Data Fattura fine mese;
- 30/60/90/120 Gg. Data Fattura o Data Fattura fine mese;
- Pagamento rateale anche fino a 12 mesi, con addebito interessi e costo effetti.

Unitamente alle scadenze, nel contratto viene definita anche la modalità di pagamento. In Epta i mezzi più diffusi sono il Bonifico Bancario e la Ricevuta Bancaria. In casi di maggior rischio, per un maggior grado di tutela, può essere richiesto al cliente il rilascio di pagherò cambiari o di assegni, in quanto essi rappresentano titoli di credito esecutivi che in caso di mancato pagamento permettono di recuperare il credito nell'immediato.

Per i clienti nuovi o New-co, a seconda delle informazioni raccolte, può esserci una

trattativa tra credit management e-commerce, al fine di trovare un compromesso che tenga conto sia delle politiche aziendali sia delle potenzialità e delle marginalità del nuovo cliente di cui si parlerà in modo più approfondito nella parte dedicata alla fase 2 della prevenzione.

Per il settore After Sales, infine, le logiche variano a seconda che si tratti di interventi di assistenza, contratti di assistenza e manutenzione o acquisto ricambi.

Nel primo caso le condizioni standard prevedono pagamento integrale a 30 giorni dalla data di fattura, con possibilità di aumentare la dilazione a seconda dell'importo dell'intervento e del tipo di cliente.

Discorso a parte va fatto per i contratti di manutenzione, i quali possono arrivare ad importi elevati e pertanto avere dilazionamenti diversi, generalmente con cadenza mensile o trimestrale.

Per il mondo ricambistica la società si avvale di un portale di e-commerce, nel quale la condizione di pagamento standard prevista è con dilazionamento a 30 giorni.

Un argomento a sé è costituito dai contratti di Leasing che può riguardare sia il mondo Retail che Food & Beverage. Si tratta di un mezzo di pagamento alternativo a quelli visti nei punti precedenti, che assume valore solo all'avvenuta concessione del finanziamento. I contratti che prevedono pagamento a mezzo leasing, devono essere perfezionati preferibilmente prima della consegna e il pagamento avviene solitamente con una valuta massima a 30 gg dal perfezionamento del contratto e pertanto risulta essere molto vantaggioso per Epta. Tale eventualità ed intenzione deve essere anticipata ed espressa su copia commissione/ordine. In mancanza di perfezionamento di suddetta alternativa istruttoria di "finanziamento", resteranno valide le condizioni di pagamento alternative indicate in contratto.

Una volta ricevuta la proposta di ordine (copia commissione) dai venditori, la squadra del credit control provvede ad approfondire le informazioni trasmesse e qui inizia la fase due dell'attività di prevenzione.

A tale scopo è stata predisposta una procedura che va a regolare tutto il processo di valutazione e determinazione fido del cliente, il cui obiettivo è quello di accertare il grado di affidabilità del cliente e verificare che il suo livello di rating sia in linea con quello ricercato dall'azienda, così da assicurare una corretta valutazione del credito e garantire il perseguimento di un elevato rating di portafoglio.

Il lavoro di analisi e valutazione del cliente avviene tenendo conto dell'esperienza passata, se trattarsi di cliente già acquisito e ricorrendo agli info provider di società che si occupano di informazioni commerciali come Cerved e Cribis.

In caso di cliente già acquisito, verrà altresì verificato l'ammontare di fido già utilizzato che, rapportato all'ammontare dell'ordine in essere, stabilirà l'eventuale quota da concedere a credito. Dall'incrocio delle informazioni raccolte su ciascun aspetto del cliente e a partire dal rating attribuito dalle società di consulenze sul mercato, viene determinato il grado di rating interno del cliente, che tiene conto oltre alle caratteristiche proprie, anche dell'importanza che esso assume nei confronti di Epta. L'attribuzione del livello di rating detta le linee guida per l'accettazione o meno della proposta di ordine e fornisce i dati necessari per la determinazione delle condizioni di pagamento e del limite di fido.

A tal proposito le classi di rischio individuate dal Credit Manager di Gruppo sono quattro:

- Z0 = Rischio Nullo
- Z2 = Basso Rischio
- Z4 = Medio Rischio
- Z6 = Alto Rischio

La prima categoria comprende tutti i clienti che intrattengono anche rapporti di altra natura con l'azienda, come fornitori, dipendenti, agenti, ecc. Per questi le regole interne non prevedono alcun limite di credito.

Nella categoria Z2 rientrano tutti i clienti coperti da polizza assicurativa, per i quali il rischio è scaricato sull'impresa assicuratrice e che pertanto risultano particolarmente solidi. I clienti classificati con rischio medio sono quelli rimasti esclusi dalla copertura assicurativa, ma che presentano un rating di mercato pressoché buono. Invece, la classe di alto rischio racchiude i clienti con i quali si sono registrate esperienze passate negative oppure nuovi clienti, di cui mancano informazioni sul mercato, come per le start up, o clienti nuovi che hanno un rating di mercato molto basso. Per le classi di rischio Z2, Z4, Z6 vengono a cambiare le condizioni da utilizzare nel calcolo del limite di credito, le garanzie e le modalità di pagamento richieste, così come il comportamento da adottare in caso di over-limit. Tutti i clienti vengono raggruppati, a seconda del rating attribuito, in queste classi di rischio, che

verranno aggiornate di anno in anno in corrispondenza all'adeguamento ed aggiornamento dei limiti di fido da parte del Credit Committee.

La classe di rischio di appartenenze influenza le regole per determinare l'ammontare di fido massimo da concedere a ciascun cliente, che può anche divergere dal massimo fido assicurato.

Il calcolo del fido è frutto di una regola matematica complessa che tiene conto sia di una proposta di fido fatta dalla società specializzata sia di due variabili interne, ovvero la stima del fatturato medio giornaliero, IVA inclusa, determinata tenendo conto del budget specifico redatto per cliente o in alternativa sulla base del fatturato storico effettivo e il termine di pagamento che si intende concordare, vale a dire 30-60-90-120 giorni fine mese data fattura, per esempio. Il valore deve essere poi adeguato per tener conto di un indice medio di tolleranza e aggiustato in considerazione di fattori quali:

- vendite export, dove si rende necessario tener conto del rischio paese;
- presenza di clienti storici, per i quali è ammesso un adeguamento del limite che tenga conto delle esperienze passate, delle conoscenze sulle sue normali abitudini o la presenza di problemi particolari;
- informazioni rilasciate dai fornitori del cliente;
- specifiche componenti di rischio legate a particolari aree o modelli di business, agli strumenti di pagamento adottati, quali pagherò riba o bonifici bancari e alla prestazione di eventuali garanzie a supporto del credito, nonché dall'eventuale copertura assicurativa e dall'importanza strategica del cliente.

Il fido è determinato a livello di azienda, il che vuol dire che in caso di clienti cross, si avrà un fido diverso a seconda dell'azienda con cui si entra in rapporto.

Una volta determinati, il grado di rischio e il limite di fido sono sottoposti a revisione periodica, di prassi almeno una volta all'anno, da parte del Credit Manager locale in collaborazione con i responsabili del commerce e del service e con il coinvolgimento dei venditori. E comunque, ogni qualvolta si presenti una situazione e/o un problema particolare come per esempio: il caso del cliente che va in amministrazione, presenza di un alto aumento del fatturato potenziale o l'ammontare di scaduto estremamente elevato e datato.

Prima di essere trasmessi al Credit Manager di gruppo, gli aggiornamenti vengono

analizzati, discussi ed approvati dal Credit Committee, ovvero l'organo locale che ha il compito di approvare soluzioni e decidere in modo proattivo sulle questioni di credito locali. L'organo si riunisce almeno una volta al mese per discutere sull'andamento dei crediti e stabilire le linee di intervento per quelle posizioni che rivestono particolare gravità.

Definiti tutti questi aspetti, il Credit Manager procede con la creazione dei codici clienti, specificando per ciascuno le informazioni raccolte, il venditore e il SAM di riferimento, le condizioni di pagamento applicate, il limite di credito riconosciuto e la classe di rischio di appartenenza.

Per prassi interna, tutti i crediti assicurati sono considerati a basso rischio e pertanto le condizioni di pagamento relative sono più flessibili e prevedono una maggior percentuale di dilazione. In assenza di copertura, come nel caso di start up o clienti di cui non si dispongono sufficienti informazioni commerciali, per tutelarsi dal maggior rischio, oltre ad essere richiesta una maggior quota di anticipo (prossima al 50% dello spuntato), vengono imposte modalità di pagamento più rigide e preferibilmente titoli di credito o ricevute bancarie. Può altresì accadere che, in casi di rischio ritenuto elevato, all'ordine venga richiesto il rilascio di idonee garanzie fideiussorie. Effettuate tutte le verifiche e definite le condizioni contrattuali, la proposta d'ordine, sotto forma di copia commissione o preventivo o altro documento assimilabile, viene accettata da Epta, ufficializzando la nascita dell'obbligazione fra le due parti.

Ogni contratto viene identificato da un project order univoco e caricato nel database di gestione degli ordini aziendale. In questo modo tutte le funzioni coinvolte nel processo produttivo saranno messe nella condizione di reperire le informazioni necessarie al compimento delle diverse attività sequenziali in modo autonomo. Caricato l'ordine, l'ufficio Fatturazione & Recupero Credito attenderà la ricezione dell'eventuale acconto per emettere la fattura d'anticipo, contestualmente il reparto produttivo inizierà la realizzazione della commessa del cliente.

Le tempistiche di produzione dei banchi e le successive fasi di installazione collaudo dovranno essere costantemente condivise con il credit manager e con l'ufficio Fatturazione & Recupero Credito, al fine di garantire un processo di fatturazione in linea con le condizioni contrattuali, evitando errori che possano far sorgere scaduti e albi per il cliente con cui ritardare i pagamenti.

A partire dalla data di collaudo del cantiere, si entra nella fase vera e propria di gestione del credito. Anche in questa fase è possibile individuare un'attività preventiva ed un'attività di gestione dello scaduto; attività suddivise, a livello operativo, tra l'ufficio Fatturazione & Recupero Credito, a cui spettano i primi livelli di sollecito, e il Credit Manager.

L'attività di prevenzione prevede che in media una volta al mese l'ufficio Fatturazione & Recupero Credito elabori lo scadenziario delle principali partite di credito da incassare, informando preventivamente la rete vendita, l'installation e la qualità per accertarsi dello status del cantiere e /o del credito. Lo scopo è quello di accertarsi che la vendita sia avvenuta nel rispetto delle modalità e tempistiche definite a livello contrattuale e che non sussistano problematiche da imputare all'azienda, tali da precludere il pagamento di quanto dovuto. In questo modo si cerca di intervenire anticipatamente su eventuali non conformità, errori di produzione, ritardi produttivi e/o contestazioni del cliente, così da ridurre al minimo la percentuale di scaduto. In relazione all'esito di questa attività, settimanalmente, l'ufficio Finance redige un report sulla situazione finanziaria prospettica a 13 settimane, che va a stimare l'andamento dei cash flow e quindi l'equilibrio finanziario, fornendo gli input per l'adozione di decisioni e strategie specifiche.

Quando, nonostante il controllo preventivo, alla scadenza la fattura risulta impagata o la riba insoluta, Epta ha sviluppato una propria policy di intervento che prevede un'attività di Sollecito dall'andamento e dai toni gradualmente.

Nel dettaglio, avremo un primo livello di sollecito:

1. dopo 6 gg di scaduto: il Credit Control prepara l'Ageing dello scaduto e lo sottopone per conoscenza ai SAM e KAM di competenza, nonché all'ufficio recupero credito, al fine di comprendere eventuali motivazioni di ritardato pagamento e/o pianificare la modalità di sollecito;
2. dal 6° al 14° giorno: a seconda delle informazioni ricevute da SAM e KAM, l'ufficio recupero credito provvede a contattare direttamente i clienti coinvolti, chiedendo loro di provvedere al saldo e/o comunicare le ragioni del mancato pagamento.

Generalmente questa prima fase di Sollecito prevede il contatto diretto del cliente tramite i venditori oppure l'invio di un sollecito mail da parte dell'ufficio crediti, dal

contenuto del tutto informale e soft, ma contenente una richiesta di spiegazioni a giustificazione del mancato pagamento.

In assenza di risposte si procede con un secondo livello di Sollecito:

1. dal giorno 15: le partite rimaste aperte vengono nuovamente visionate dal team di controllo del credito e in base alle informazioni raccolte, splittate in due gruppi:
  - a. Scaduto standard (senza problematiche specifiche avanzate dal cliente), il quale rimane in carico all'ufficio recupero crediti per un'attività di sollecito di secondo livello.
  - b. Scaduto Contestato, Il quale viene preso in carico dal credit control, analizzato e sottoposto per la risoluzione alle funzioni interessate.
2. dal 15° al 24° gg: l'ufficio recupero credito si attiva in una seconda fase di Sollecito dello scaduto, inviando una seconda mail dal tono più sostenuto, invitando a provvedere al saldo. In assenza di riscontro viene tentata ancora una volta la via bonaria, provvedendo con un Sollecito telefonico, nel quale si avanzano nuovamente richieste di giustificazioni a supporto del mancato e/o ritardato pagamento, con evidenza del fatto che si tratta già del terzo Sollecito, al quale, se non seguirà il saldo, seguirà un'azione più marcata;
3. il 25° giorno: il credit controller effettua una seconda verifica dello scaduto al quale segue un'ulteriore suddivisione dello stesso in standard e contestato. In questa fase però il Sollecito effettuato dall'ufficio recupero crediti assumerà la forma di una PEC contenente un'intimazione ad adempiere comprensiva non solo dell'ammontare scaduto ma anche della quota interessi, il cui ulteriore esito negativo giustificherà l'adozione di una procedura forzata di recupero del credito;
4. il 28° giorno: Il credit manager effettua l'analisi dello scaduto residuo rimasto ancora aperto e valuta le azioni da intraprendere in termini di recupero stragiudiziale, da rilasciare in capo all'ufficio recupero credito o passare ad una società di recupero credito esterna o in termini di recupero giudiziale. Viene altresì valutata la possibilità di bloccare il conto cliente, impedendo il prosieguo di qualsiasi transazione commerciale nei suoi confronti.

Pertanto, in caso di fallimento di ogni tentativo di recupero stragiudiziale, se il ciclo

di incasso non si chiude entro il 28° giorno, a meno che non si tratti di crediti di ammontare contenuto (rimangono in capo all'ufficio recupero credito), lo scaduto, previo aggiornamento delle informazioni sui clienti morosi, viene obbligatoriamente affidato:

- ad una società di recupero credito esterna, se di importo inferiore a €5.000,00, valutata la fattibilità del recupero e la convenienza costi-benefici;
- al legale, per il recupero in via giudiziale, se di valore significativo superiore a €5.000,00 e previo accordo tra credit manager e direttore contabile, valutata la convenienza economica dell'operazione. Il passaggio della pratica di incasso al legale è sancito da una diffida legale, contenente un'intimazione ad adempiere per il debitore, al quale è concesso un periodo compreso tra 10 e 15 giorni per riconoscere la propria obbligazione e provvedere al saldo di quanto dovuto. Tale periodo è utilizzato dal Credit Manager e dal Credit Control per preparare tutta la documentazione a prova dell'esistenza, liquidabilità ed esigibilità del proprio credito, in vista di un'azione legale di decreto Ingiuntivo. In particolare, il Credit Manager procederà con la registrazione del contratto di vendita presso l'Ufficio del Registro e alla Trascrizione dei beni presso il Tribunale competente. Atti necessari che insieme alla presentazione di fatture, fogli di lavoro e altra documentazione correlata, serviranno al legale per richiedere al Tribunale del foro competente un eventuale provvedimento di sequestro giudiziario e l'azione di Decreto Ingiuntivo, con la quale ottenere una sentenza che legittima l'azione esecutiva di recupero sui beni del debitore.

Il debito viene quindi iscritto in contabilità come "Bad Debts".

Con cadenza mensile, l'ufficio crediti in collaborazione con Credit Manager ed ufficio Fatturazione & Recupero Credito, analizza lo stato delle partite scadute, le attività di sollecito attuate, lo stato di avanzamento delle pratiche date in outsourcing e delle procedure legali in corso e, sulla base di tutte queste informazioni, stima la probabilità di recupero. Dall'evolvere delle azioni di sollecito e dal monitoraggio delle informazioni sul mercato dei clienti, vengono rivisti gli accantonamenti al fondo svalutazione crediti e decise eventuali cancellazioni crediti, con conseguente rilevazione delle perdite.



Altro aspetto toccato dalla Credit Policy è l'attività di reporting che si compie trasversalmente all'intero processo di gestione.

Epta elabora mensilmente dei bilanci gestionali, i cui dati vanno a confluire nel bilancio consolidato del gruppo Epta. All'interno di queste analisi mensili vi è una parte dedicata alla situazione del credito e dello scaduto che consente di monitorare costantemente l'andamento del credito di Epta Italia e di evidenziare potenziali situazioni di rischio, consentendo di pianificare le eventuali azioni correttive. Oltre a queste analisi di alto livello, che hanno natura prettamente strategica e che riguardano il credito nel suo complesso, vi sono una serie di altri report elaborati con cadenza mensile dal Credit Control, che ripartiscono il credito e lo scaduto nelle varie aree di business e che sono oggetto di disamina durante le riunioni del Credit Committee. Il Credit Committee è convocato una volta al mese dal Credit Manager per la discussione, oltre che dell'andamento del credito nel suo complesso, delle procedure legali in corso, delle problematiche più gravi riscontrate nelle vendite e per l'analisi approfondita dei crediti presenti nella top ten. Detti report, vengono inoltre inviati ai responsabili delle varie aree di business e contestualmente utilizzati durante riunioni più strettamente operative, organizzate per analizzare in modo dettagliato i singoli crediti scaduti, a cui partecipano anche gli addetti al Recupero del Credito e i commerciali e responsabili After Sales di riferimento. Queste hanno l'obiettivo di condividere lo stato di avanzamento delle attività di recupero crediti tra le diverse funzioni coinvolte nelle commesse, discutere eventuali contestazioni sollevate dai clienti e pianificare eventuali interventi correttivi.

L'ultimo aspetto regolato dalla credit policy è l'adozione di idonei strumenti a tutela del credito. Epta si avvale principalmente di due forme di garanzia: l'assicurazione del credito e la clausola di vendita con patto di riservato dominio.

Epta, infatti, considerato l'elevato volume di affari, si tutela dal rischio di credito commerciale ricorrendo in primis alla copertura assicurativa dei crediti, la quale permette di scaricare gran parte del rischio sulla Compagnia assicurativa e garantire i crediti fino a un massimo del 90% del credito assicurato.

La polizza sottoscritta copre tutti i clienti per i quali Epta concede o intende concedere credito, con l'eccezione delle seguenti categorie:

- Crediti derivanti da società controllate o con influenza dominante e da

- società collegate;
- Crediti verso imprese di diritto pubblico;
  - Crediti verso privati;
  - Crediti derivanti da prestazioni che non rientrano nell'attività tipica aziendale;
  - Crediti verso clienti ai quali Atradius non ha concesso fido;
  - Crediti eccedenti l'importo del fido concesso dalla Compagnia;
  - Clienti il cui fido è stato cancellato dall'assicurato perché inferiore al 30% dell'importo richiesto;
  - Crediti verso clienti localizzati in Paesi ad alto rischio e quindi non assicurati;
  - Crediti contestati;
  - Clienti con esposizione inferiore alla franchigia;
  - Clienti con pagamento garantito al 100%.

Tutti i clienti, una volta acquisiti devono essere presentati alla Compagnia, affinché vengano sottoposti a verifica in termini di affidabilità e stabilità finanziaria. Questa fase preliminare è importante per l'azienda perché porta all'assegnazione del Limite di Credito di ciascun cliente, che definisce l'importo massimo che gli verrà indennizzato in caso di insolvenza dello stesso. L'assicurazione tutela l'azienda dalle perdite derivanti da insolvenza e inadempimento del cliente (cd. Rischio commerciale), da moratoria governativa dei pagamenti, da trasferimento di pagamenti e da eventi catastrofici di origine naturale (cd. Rischio politico). Oggetto di copertura sono solamente i crediti a breve termine, con dilazione massima 180 gg data fattura o 240 gg per i contratti su copia commissione. Dalla sottoscrizione della polizza, i fidi si rinnovano automaticamente di anno in anno e in qualsiasi momento, al variare delle informazioni sui clienti, l'impresa assicuratrice potrà adeguare l'affidamento, così come revocarlo in caso di grave peggioramento del rating del cliente.

Per ciascun sinistro è inoltre fissata una franchigia assoluta pari ad € 1.000,00 che rimarrà sempre a carico dell'assicurata.

Epta ricorre altresì alla clausola di vendita con patto di riservato dominio. Si tratta di una particolare forma di contratto che attribuisce all'acquirente il possesso dei beni,

ma non la proprietà, che rimane in capo all'impresa venditrice fino al pagamento integrale del prezzo pattuito. Se alle scadenze predefinite l'acquirente non avrà interamente pagato quanto dovuto contrattualmente, la società avrà il diritto di ottenere la restituzione dei beni venduti e il relativo possesso, tramite la semplice richiesta di "risoluzione del contratto", a prescindere dalla cifra pagata finora dallo stesso e legittimando a tal proposito l'azione di sequestro conservativo.<sup>198</sup>

L'istituto è disciplinato anche a livello normativo dall'art. 1523 del C.C.<sup>199</sup>:

*“Nella vendita a rate con riserva della proprietà, il compratore acquista la proprietà della cosa col pagamento dell'ultima rata di prezzo, ma assume i rischi dal momento della consegna”.*

#### **4.4. Analisi del credito di EPTA Italia: Evidenze empiriche**

Epta si è affermata nello scenario mondiale grazie a una solida cultura industriale, a una grande forza competitiva e alla significativa presenza del Gruppo sia in termini geografici, sia in numerose aree di business.

Il Gruppo Epta opera attivamente nel settore della refrigerazione commerciale, del Food & Beverage e Ho.Re.Ca., in qualità di partner di importanti player del settore.

La crescita graduale del gruppo, perseguita attraverso una politica di acquisizioni e una strategia di internazionalizzazione, ha avuto successo grazie ad un forte sistema di coordinamento centralizzato, ma al contempo flessibile e capace di adattarsi ai singoli contesti ambientali e culturali in cui le diverse aziende Epta sono localizzate.

Epta ha conosciuto negli anni una crescita non solo in termini dimensionali, ma anche in termini contabili, che le ha garantito negli anni un equilibrio economico-finanziario tale da consentirle di superare indenne le diverse crisi che si sono susseguite; equilibrio favorito soprattutto da un'attenta politica del credito che i suoi amministratori hanno saputo sviluppare negli anni e che è stata imposta e integrata all'interno delle diverse società del gruppo. L'accentramento delle decisioni relative alla gestione del credito commerciale nelle mani di un'unica figura professionale che

---

<sup>198</sup> “*Compravendita con riserva di proprietà*” in [www.confabitare.it](http://www.confabitare.it)

<sup>199</sup> Art. 1523 C.C. da [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it)

è quella del Credit Manager di gruppo, il quale opera a livello locale impartendo le proprie direttive a Credit Manager locali, responsabili del processo di incasso e di recupero crediti, ha lo scopo di dettare una linea Comune di trattamento dei clienti a prescindere dalla linea di mercato in cui si opera, evitando trattamenti differenziati. La politica di credito definita al paragrafo precedente e integrata nelle singole aziende ha garantito negli anni stabilità e flussi di cassa crescenti, in grado di supportare livelli altrettanto crescenti di investimenti, specialmente in ricerca e sviluppo. Ciò ha permesso ad Epta di affermarsi sul mercato quale leader di settore, offrendo prodotti contraddistinti da elevata innovazione tecnologica, perseguita nel rispetto della salvaguardia delle risorse energetiche e della riduzione dell'impatto ambientale.

Come ampiamente spiegato al capitolo precedente, il core business di Epta si concentra nella produzione e installazione di banchi frigo, celle frigorifere, vetrine e mobili frigoriferi classici, il ciclo produttivo di tali beni, sommato al valore che essi hanno sul mercato e alla loro vita durevole, determina inevitabilmente la presenza di una grande fetta di vendite a credito.

La società si è pertanto attrezzata sin da subito nella sua gestione, puntando a ridurre anno per anno non solo l'ammontare di credito concesso in termini assoluti, ma anche la sua incidenza sul fatturato complessivo.

Tuttavia, si vuole sottolineare che la dinamica del credito è influenzata diversamente a seconda delle diverse linee di business, determinando una compensazione e un equilibrio dei flussi di cassa in entrata.

L'evidenza contabile di questa realtà viene ora presentata, limitando l'analisi all'operato italiano del Gruppo Epta, a cui appartengono i marchi Costan, Eurocryor, Misa e Iarp. Gli anni osservati vanno dal 2018, anno in cui è stato completato il processo di incorporazione e integrazione delle quattro società (Costan, Eurocryor, Misa e Iarp), all'agosto 2021.

#### Analisi dei crediti

La tabella che segue riporta i dati medi annui conseguiti da Epta Italia nel triennio<sup>200</sup>:

---

<sup>200</sup> I valori di seguito riportati riferiscono a valori medi annui che, pur rappresentando il reale andamento della società, sono stati, per motivi di tutela e riservatezza dei dati, modificati sulla base di un coefficiente di correzione.

<b>Ref. Fiscal Year/Period</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Sales Rolling LC</b>	36.211.387 €	36.276.836 €	38.283.221 €	45.145.354 €
<b>DSO</b>	79 g	82 g	81 g	74 g
<b>BPDSO</b>	64 g	65 g	65 g	63 g
<b>Credits LC</b>	35.421.170 €	36.821.911 €	37.589.914 €	41.034.023 €
<b>Current LC</b>	23.971.611 €	23.952.959 €	26.231.498 €	29.764.206 €
<b>Expiring LC</b>	4.521.410 €	4.946.424 €	4.241.843 €	5.062.366 €
<b>Overdue LC</b>	7.015.337 €	7.922.528 €	7.114.302 €	6.207.451 €
<b>Overdue %</b>	13,28 %	14,41 %	12,94 %	10,17 %

Partendo da un'analisi delle vendite, si rileva un aumento medio annuo costante del 3%, con un'impennata nel 2021 (+18%), dove la crescita è stata più che proporzionale. Non solo, infatti, si sono raggiunte in soli 8 mesi di attività le vendite medie degli anni precedenti, ma addirittura le si è superate. Tale crescita è stata favorita dal forte impulso che si è generato sul mercato per effetto delle normative adottate nel corso del 2020, volte a contenere la diffusione dell'epidemia da COVID-19, che ha radicalmente cambiato le abitudini dei consumatori. Se da un lato la chiusura ha infatti vietato di andare al ristorante, viaggiare, incontrarsi, dall'altro ha determinato un aumento esponenziale dei consumi ai supermercati, specialmente quelli locali. Ciò ha favorito un eccesso di liquidità a disposizione degli operatori del settore Retail, della GDO, che ha portato a una spinta forte degli investimenti, supportati anche dai notevoli incentivi riconosciuti a livello governativo, quali fra tutti l'industria 4.0. Ne consegue che uno dei driver più importanti di questa crescita è il beneficio riconosciuto sugli investimenti che rientrano nei parametri dell'interconnessione 4.0. La spinta in alto del settore Retail ha compensato i mancati ricavi del settore Food & Beverage, che a causa delle chiusure indotte ha registrato un blocco delle vendite. Il mercato si sta riprendendo a rilento negli ultimi mesi, sulla spinta in particolare del mercato Beverage, mentre il Food risulta ancora pressoché fermo.

In linea con l'andamento del fatturato sono anche i crediti, passati da 36.421.170,19 del 2018 a 41.034.022,89 del 2021, con un aumento di oltre il 15% in tre anni. Va, tuttavia, evidenziato che in rapporto al fatturato, i crediti vs clienti sono cresciuti in maniera meno che proporzionale. Infatti, è migliorata anno per anno la capacità di

Epta di incassare i propri crediti in scadenza, frutto sia di una riduzione dei giorni contrattualmente concessi di dilazione, sia di una riduzione dei ritardi medi di pagamento dei clienti.

I dati rappresentati risentono comunque di un 2019 lievemente in peggioramento, a causa delle condizioni di mercato ed economiche avverse, legate ad esempio alla situazione politica italiana e all'indebolimento dell'area Europea per l'incognita Brexit.

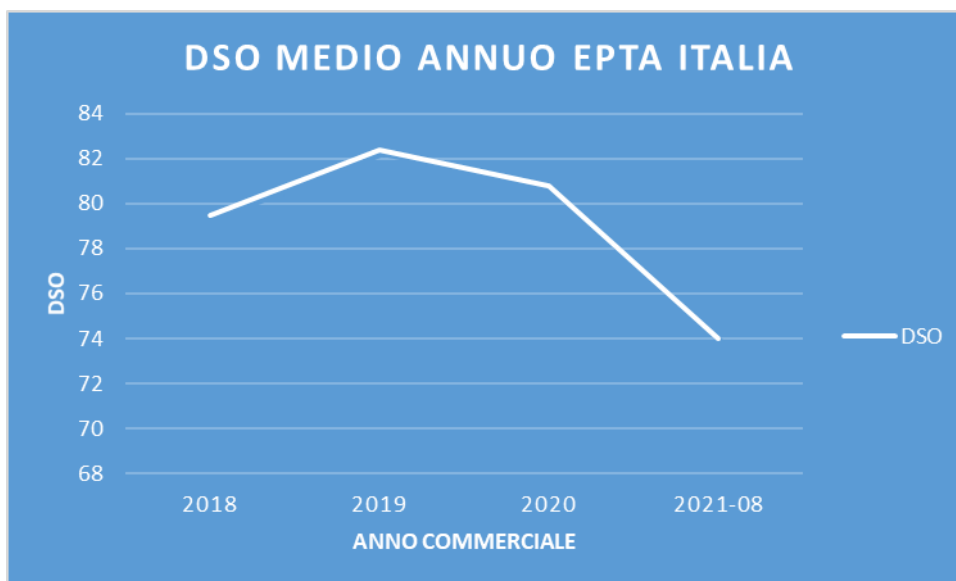


Grafico 5: "DSO medio annuo di Epta Italia Spa", elaborazione propria

Il DSO dell'azienda dai 79 giorni medi concessi nel 2018 si è ridotto a 74 giorni nel 2021, riducendo il divario dal Best Possible DSO, che l'azienda ha fissato in 63 giorni, vale a dire i giorni medi di pagamento concessi ai clienti se non ci fosse scaduto. Mentre il BPDSO dipende dalle condizioni contrattualmente pattuite, il DSO è influenzato dalla capacità del sistema Epta di gestire il credito e stimolare il processo di incasso.

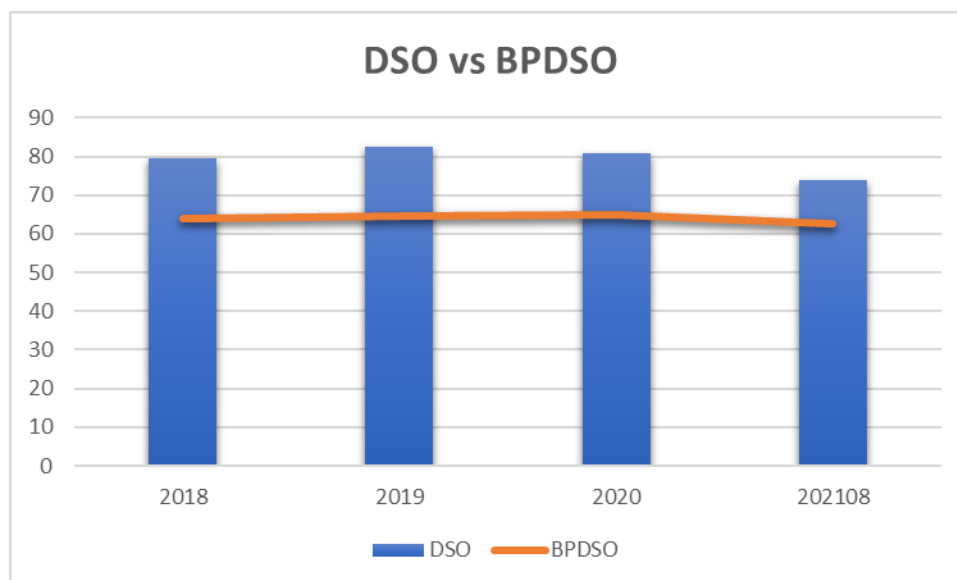


Grafico 6: “Il confronto tra il DSO e il BPDSO di Epta Italia Spa”, elaborazione propria

Il miglioramento è sancito anche da una performance positiva della percentuale di scaduto, il quale mostra un andamento decrescente, attualmente posizionato al 15%, con una riduzione media di 13 punti percentuali rispetto al 2018, (eccezion fatta per il 2019 dove la crisi del mercato Europeo ha influito anche sull’andamento di Epta). Risultati nel complesso positivi per un'azienda che ha appena terminato nel corso del 2017 il suo processo di integrazione, che ha portato realtà completamente distinte ed autonome ad unirsi in un sistema unico. La riduzione dell'overdue è frutto di un'attenta applicazione della credit policy sviluppata da Epta e in particolare di una scrupolosa attività di prevenzione che punta sulla collaborazione con il cliente in via anticipata, prima che il credito giunga a scadenza.

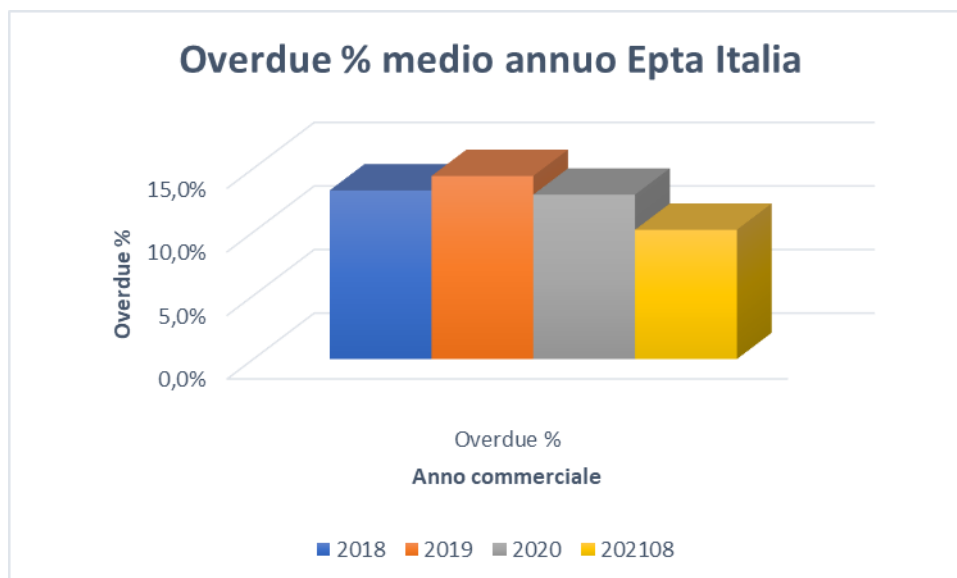


Grafico 7: “Scaduto commerciale medio annuo Epta Italia Spa”, elaborazione propria

L'andamento positivo del credito è dimostrato anche dall'analisi della sua composizione. Osservando il grafico che segue è possibile notare a vista d'occhio come, nonostante nel corso del triennio i crediti siano aumentati, l'incidenza dello scaduto sul totale è migliorata anno per anno, a dimostrazione della capacità del gruppo di attuare una politica volta a contrastare fenomeni di ritardato pagamento. La situazione evidenziata sembra dimostrare che la maggior parte dei creditori sia in linea con i tempi di dilazionamento concordati, a significare che l'attenzione posta nell'analisi e selezione della clientela, così come l'attività di recupero, contribuisca da un lato a sviluppare un portafoglio clienti particolarmente affidabile e dall'altro ad evitare che problematiche riscontrate dal cliente o situazioni particolarmente rischiose vengano trascurate e rilevate troppo tardi, con impatto negativo sui cash flow aziendali.



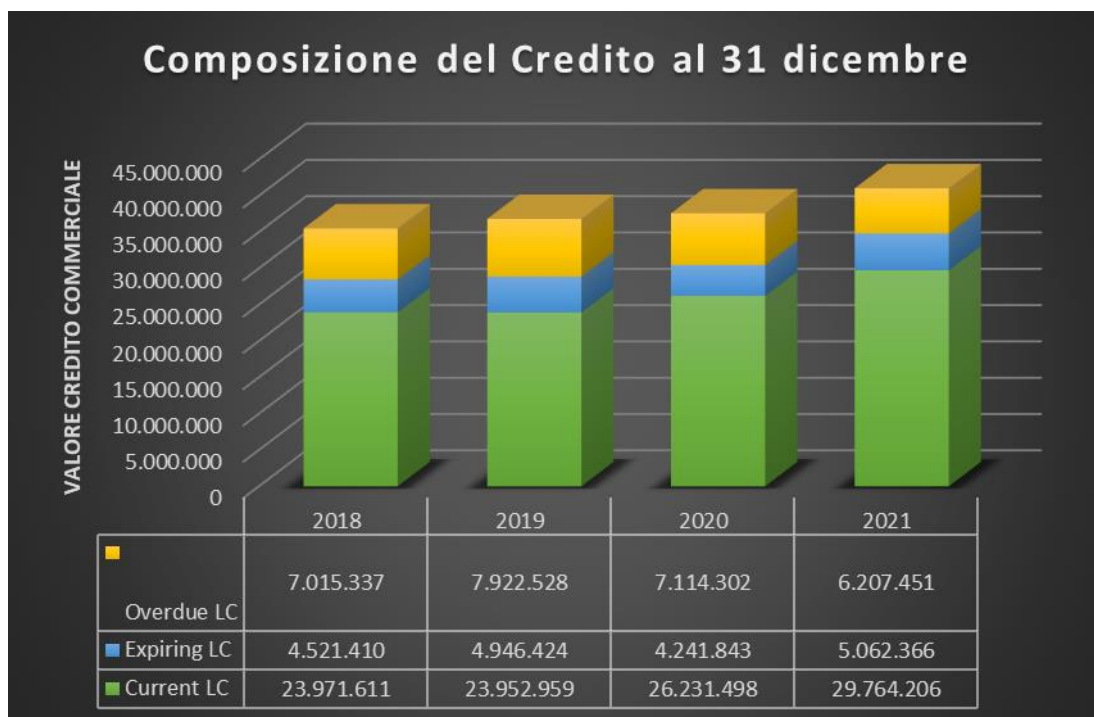


Grafico 8: “Le componenti del credito commerciale, Epta Italia Spa”, elaborazione propria

Per una migliore lettura e comprensione, è bene evidenziare che i risultati ora esposti sono influenzati diversamente dalle due linee di mercato in cui opera Epta. Ciò è da attribuire al diverso ciclo del prodotto e alla diversa clientela che li contraddistingue. Come già spiegato al paragrafo precedente, il settore Retail, la cui clientela è rappresentata dagli operatori della grande distribuzione organizzata, presenta un’elevata percentuale di vendite effettuate a credito. Questo perché da un lato gran parte dei clienti, specialmente quelli di maggiori dimensioni, sono partner di Epta e per questi gli accordi quadro stipulati prevedono condizioni di pagamento con dilazione al 100%, dall’altro lato perché comunque il fatto che oggetto della vendita sono banchi frigo, ovvero beni strumentali dalla durata pluriennale, giustifica un elevato costo di acquisto che per prassi diffusa sul mercato prevede un maggior ricorso al pagamento rateale. Operando maggiormente Epta su questo segmento, ci si aspetta un’elevata incidenza dei crediti Retail sul credito totale. Le condizioni di pagamento mediamente negoziate su questo settore prevedono dilazioni a 30-60-90 giorni; il DSO medio annuo è in linea con tale politica, attestandosi sui 70 giorni. Il suo andamento ha presentato un miglioramento nel triennio, che riflette e spiega la riduzione del DSO complessivo, grazie ad una maggior concentrazione degli sforzi nell’attività di recupero, soprattutto nell’anno 2020.

L'arrivo della crisi epidemiologica, che ha comportato un periodo di chiusura, imposto a livello governativo, ha indotto Epta a cercare di tutelarsi da possibili conseguenze negative, impegnando i propri operatori nelle attività di recupero credito, al fine di incassare quanto possibile prima che la chiusura iniziasse a produrre i suoi effetti, prevenendo e contenendo in tal modo i giorni di ritardo e gli scaduti. L'attività si è concentrata soprattutto nei confronti dei grandi marchi della GDO, per i quali l'impennata verso l'alto subita dalle vendite, per effetto della corsa al supermercato che in pochi mesi si è dilagata, ha consentito un eccesso di liquidità, che non poteva più giustificare incrementi nei tempi di dilazione, né tantomeno di ritardo.

Meno marcata è stata invece l'azione nei confronti dei piccoli e medi clienti, la quale comunque ha contribuito a portare a casa grandi risultati.

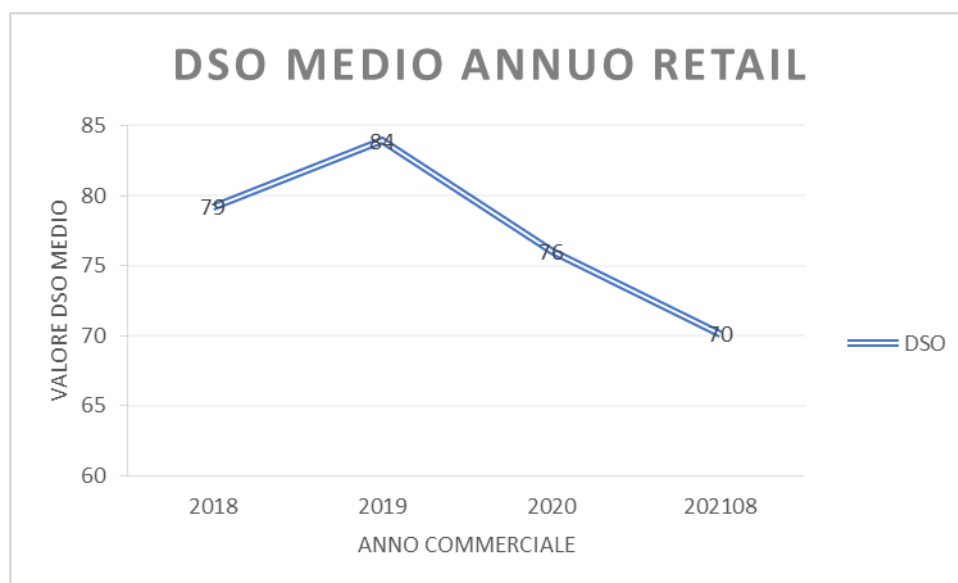


Grafico 9: "DSO medio annuo della linea di business Retail, Epta Italia Spa", elaborazione propria

L'andamento positivo dello scaduto si è verificato difatti anche in questo segmento di mercato. A fronte quindi di un aumento dei crediti concessi, si è avuta una contrazione sia del DSO sia della percentuale di overdue, con miglioramento dell'indice di rotazione dei ricavi, nonché un aumento dei cash flow complessivi.

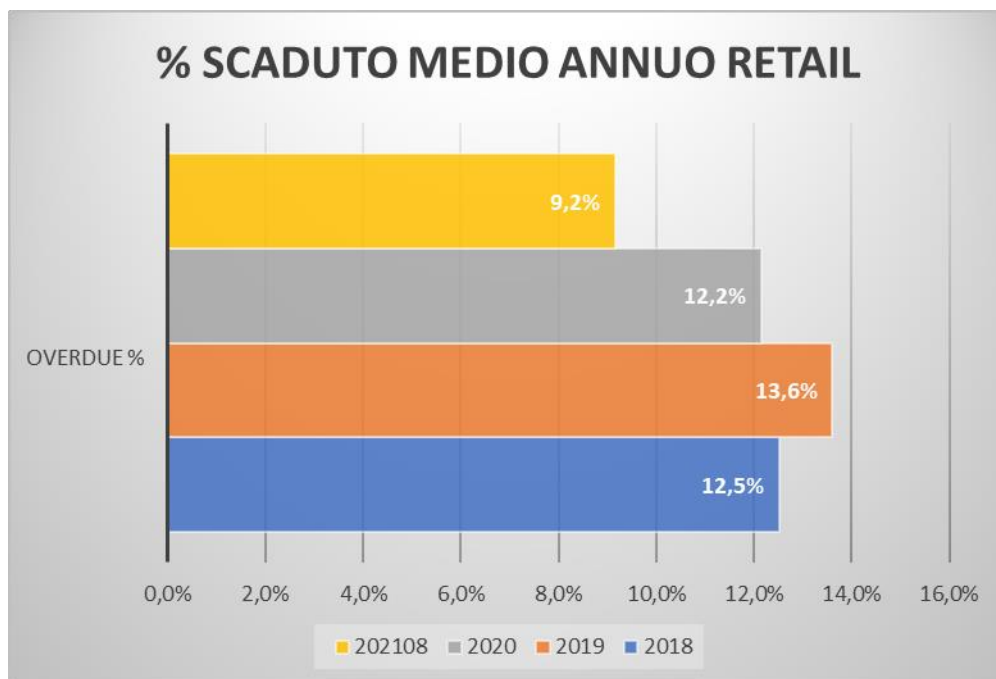


Grafico 10: “Andamento percentuale dello scaduto commerciale della linea di business Retail, Epta Italia Spa”,  
elaborazione propria

Quanto finora detto vale anche, seppur meno marcatamente, per il settore Food & Beverage, dove la percentuale di credito nel complesso è comunque molto contenuta. Qui il target di clientela è rappresentato principalmente da Bar, Ristoranti e Gelaterie e questo spiega il motivo per cui, a differenza del Retail, il miglioramento è stato molto più circoscritto. Non siamo di fronte a cantieri, ma a vendite di singoli beni, per i quali è previsto, quale pagamento standard, quello immediato alla consegna. Analizzando nel dettaglio il credito F&B, si nota come l’andamento positivo dello stesso sia stato influenzato nell’ultimo anno, in maniera più marcata che nel Retail, dal Covid-19, con effetti contrastanti. Se da un lato, infatti, il DSO medio è aumentato, per la maggior richiesta di credito che i clienti necessitavano per poter rimanere sul mercato e ripartire, dall’altro la contrazione del credito è anche sintomo di una riduzione dei volumi di vendita, causata dalle chiusure che il settore ha subito. La lettura dei dati risulta pertanto un po' fuorviante a causa di un 2020 anomalo per questo settore, che ha risentito direttamente di tutte le politiche restrittive attuate dal governo per contenere la diffusione dell'epidemia.

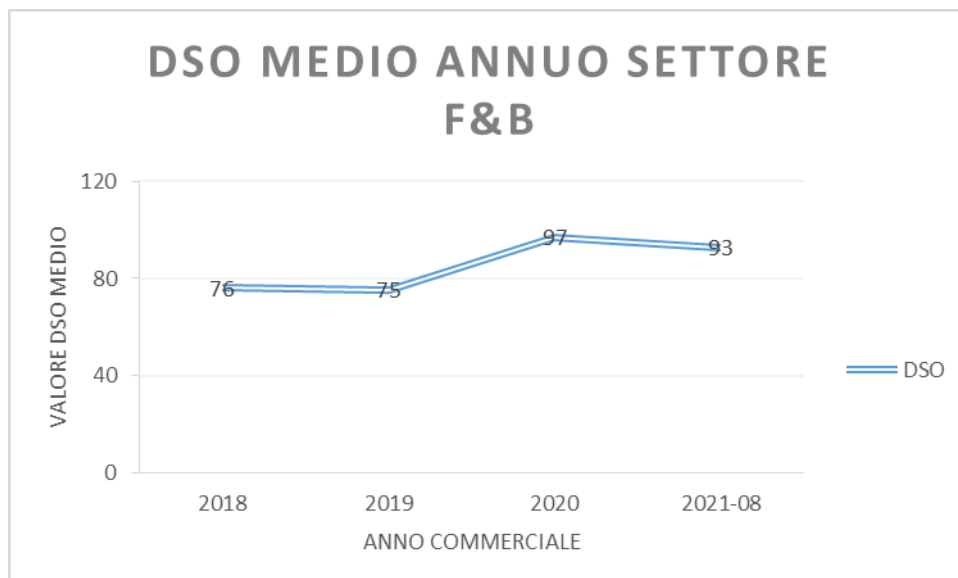


Grafico 11: “DSO medio annuo della linea di business Food & Beverage, Epta Italia Spa”, elaborazione propria

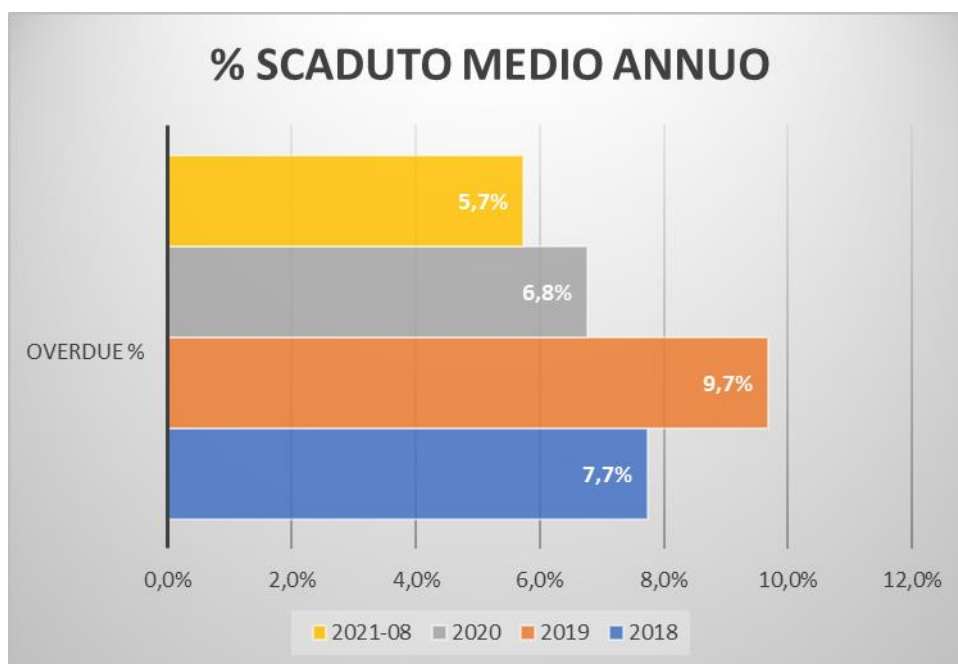


Grafico 12: “Andamento percentuale dello scaduto commerciale della linea di business Food & Beverage, Epta Italia Spa”, elaborazione propria

Di seguito è possibile vedere come il credito complessivo di Epta Italia sia influenzato a seconda dell'area di business.

L'evidenza dimostra quanto finora detto: la quasi totalità dei crediti concessi derivano dal mercato Retail, mentre si mantiene lineare la percentuale di crediti Food & Beverage, nonostante il lieve aumento del 2020, che è rientrato già nei primi sei mesi del 2021.

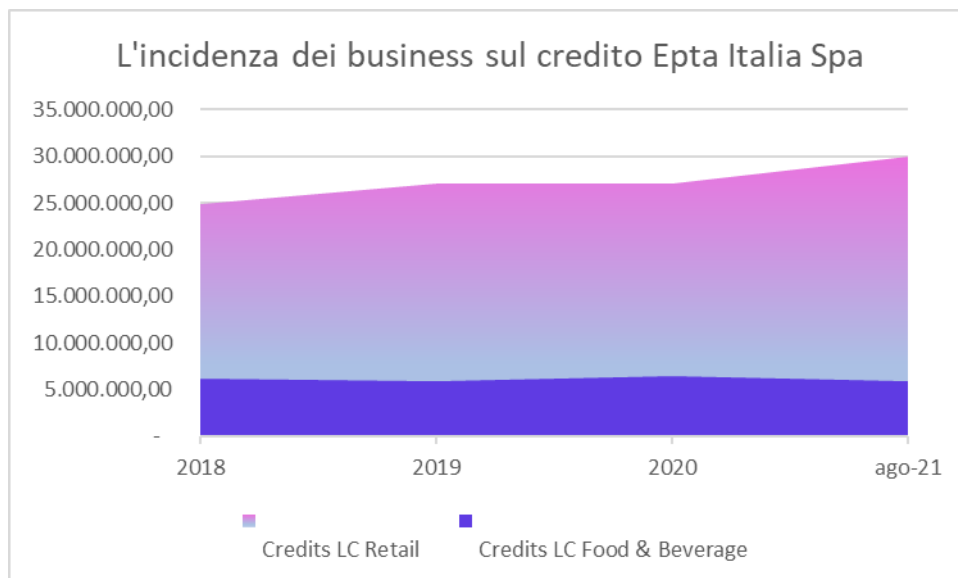


Grafico 13: “La composizione del credito commerciale di Epta Italia Spa per linea di business”, elaborazione propria

Il trend positivo del fatturato presentato all'apertura di questo paragrafo assume valore ancor più positivo se raffrontato con l'andamento dei cash flow, ovvero degli incassi, che per semplicità espositiva qui si limitano all'anno 2020. Nonostante le problematiche rinvenute durante l'anno, Epta è riuscita, grazie ad un'attenta politica di incasso, a migliorare il rapporto fatturato/cash flow, garantendo un flusso di liquidità costante, che le ha permesso di superare quasi indenne la crisi economica e di ripartire nel 2021 ancora più forte, puntando verso il raggiungimento di obiettivi ancora più alti, impensabili fino a pochi anni prima.

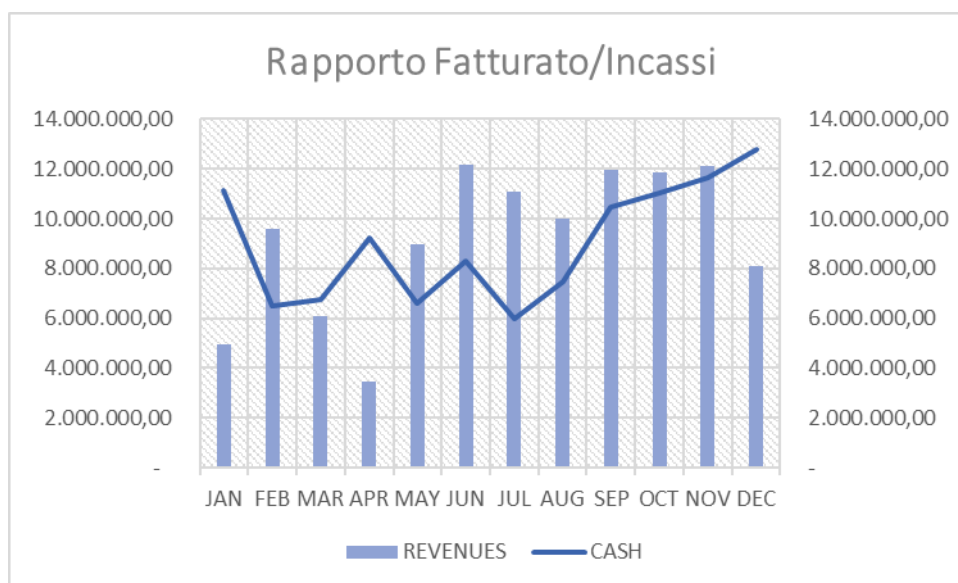


Grafico 14: “Raffronto tra Cash Flow e Fatturato medi annui di Epta Italia Spa”, elaborazione propria

## **4.5. La gestione del credito al servizio del business**

Una buona Credit policy può riverberare i suoi effetti positivi non solo sui risultati finanziari, ma anche sotto il profilo della Customer Satisfaction, concetto sempre più centrale nell'approccio che le aziende hanno con la propria clientela.

L'elevata attenzione posta alla fase di prevenzione, al di là di evitare che si generi lo scaduto, è vista come presidio necessario per dettare le basi di un rapporto con il cliente basato su fedeltà e fiducia reciproca. La prevenzione contribuisce infatti a creare un rapporto più trasparente con il mercato, non solo per quanto riguarda il trattamento dello scaduto, ma soprattutto per l'elevata attenzione che Epta offre al cliente durante tutto il rapporto di vendita e post-vendita. Il cliente per Epta rappresenta un valore la cui tutela è imprescindibile per il perseguimento della mission aziendale, per questo il processo di prevenzione del rischio di credito deve essere concepito da tutti gli addetti come strumento per intercettare eventuali esigenze del cliente, dovute per esempio a difettosità sulla fornitura o a non conformità, prima che si arrivi alla scadenza della fornitura fatta e quindi del mancato pagamento per insoddisfazione.

Il lavoro di prevenzione, pertanto, ha l'obiettivo di individuare eventuali criticità, che per i motivi più vari magari non sarebbe possibile cogliere, vuoi perché il cliente non le segnala, vuoi perché il network di comunicazione aziendale, essendo abbastanza complesso, non consente di far pervenire in tempi rapidi informazioni sulle vendite. Contattando e monitorando il cliente e permettendo un intervento rapido sulla fornitura, si riesce ad evitare di arrivare alla scadenza e di scoprire solo a quel punto i problemi, con impatto sullo scaduto, sull'operatività e sull'immagine di entrambe le parti.

Ciò contribuisce ad incrementare la soddisfazione del cliente, che si vede affiancato e supportato da Epta durante tutto il processo di acquisto e al contempo, questo tipo di approccio, consente ad Epta di ricevere feedback continui in ottica di costante miglioramento.

Epta non vende semplici prodotti ma esperienze di acquisto chiavi in mano, che comprendono oltre al prodotto in sé anche la fase di installazione e collaudo. In tale contesto, la probabilità di incontrare delle problematiche nel percorso di acquisto è molto più alta; problematiche legate non solo a non conformità di prodotto, ma anche

a complicazioni riscontrabili durante le fasi di installazione e montaggio necessarie alla messa in funzione di supermercati e punti vendita dedicati.

La consapevolezza che la soddisfazione del cliente è presupposto sia di una riduzione di scaduto sia di un incremento di vendite future, grazie alla fidelizzazione dei clienti, ha spinto pertanto la Società ad incrementare l'insieme dei prodotti After-Sales, che diventano parte integrante del processo di gestione del credito.

L'offerta è così completata da un servizio di assistenza tecnica capace di affiancare il cliente e di rispondere a tutte le sue esigenze, offrendo una consulenza qualificata, soluzioni di retrofit e moderni programmi di tele monitoring di rilevante valore aggiunto.

Tale approccio ha consentito nel tempo di sviluppare rapporti di vendita basati sempre più sulla collaborazione reciproca con i clienti, che quando si interfacciano con Epta non effettuano più solo un semplice acquisto, ma iniziano un vero e proprio percorso esperienziale che indirettamente contribuisce ad incrementare la loro immagine sul mercato. Nel tempo il numero di vertenze con i clienti si è così ridotto, contribuendo al miglioramento dello scaduto e del DSO, ma soprattutto l'apprezzamento di questo sistema di monitoraggio e assistenza a 360 gradi è stato confermato dal mercato dalle numerose collaborazioni che Epta ha sviluppato negli anni con importanti partner di fama internazionale e player di riferimento nei rispettivi settori, tra i quali si rilevano marchi importanti come quelli di seguito riportati:



Figura 11: “Principali partner del Gruppo Epta”, da [www.eptarefrigeration.com](http://www.eptarefrigeration.com)

Per Epta stipulare partnership con i propri stakeholder è elemento fondamentale per la crescita. Una crescita che non deve essere solo personale, ma reciproca, nella consapevolezza che per crescere bisogna anche saper far crescere.

La capacità di instaurare rapporti di fiducia e collaborazione è la base di riferimento da cui trovare continuamente le nuove idee per ripartire giorno dopo giorno e migliorare. Il miglioramento non può, infatti, nascere dalla sola ricerca e azione individuale, ma richiede anche la capacità di saper ascoltare le esigenze dei propri clienti. È proprio questo uno degli obiettivi che la credit policy di Epta cerca di soddisfare, una politica che da un lato va alla ricerca di clienti profittevoli e dall'altro impone condotte volte a individuare e collezionare consigli ed esperienze, con cui arricchire il bagaglio di conoscenze, alla ricerca dell'innovazione continua.

In conclusione, una politica del credito che, oltre a dettare le linee guida di un'azione per la sua gestione decisa e chiara, riflette nelle condotte descritte i valori che da sempre contraddistinguono la società: ordine, resilienza, delega e il valore del saper passare la mano.

Questi sono i valori fondamentali che guidano l'azione quotidiana di Epta e ne indicano la direzione del tempo.



## Conclusioni

In un sistema economico sempre più standardizzato e globalizzato rimanere competitivi sul mercato diventa sempre più difficile. Per questo motivo le imprese, per salvaguardarsi, puntano sempre di più sulla leva del credito, quale strategia per battere la concorrenza e conquistare quote di mercato. Concedere dilazioni di pagamento rappresenta infatti un deterrente, perché consente ai clienti di finanziarsi tramite i propri fornitori, riducendo la dipendenza dal sistema bancario, a cui è sempre più difficile accedere. Il credito rappresenta pertanto un vantaggio per entrambe le parti del rapporto giuridico e il fornitore, da un lato vede aumentare le proprie vendite e dall'altro diventa finanziatore del mercato. Ma l'aumento delle vendite non sempre si traduce in un immediato incasso, l'impresa paga questo beneficio sopportando un maggior rischio d'insolvenza, che si può manifestare sotto forma di mancato o ritardato pagamento. Il manifestarsi di questi eventi può avere pesanti ripercussioni sulla solidità economico-finanziaria dell'impresa fornitrice, che per mancanza di liquidità può vedersi costretta a ritardare a sua volta i propri pagamenti in scadenza, con conseguente peggioramento del proprio profilo di rischio. La situazione risulta ancor più grave in presenza di cicli economici negativi, sempre più frequenti nella realtà quotidiana. Se la gestione del credito fino ad oggi è sempre stata molto trascurata dalle imprese, ora più che mai diventa una delle decisioni strategiche a cui prestare attenzione e saper trovare il giusto equilibrio tra il livello di credito e volume di vendita una scelta assai ardua.

È proprio di questo che si occupa il Credit Manager, figura trasversale all'interno delle aziende, a cui spetta coordinare e pianificare le attività delle diverse funzioni aziendali coinvolte nel processo di vendita, al fine di trovare il giusto equilibrio tra gli interessi in gioco. In particolare, assume rilievo lo sviluppo di tecniche di prevenzione, protezione e cessione del rischio di credito, capaci di rilevare anticipatamente segnali di rischio e di risolvere possibili contestazioni, avanzate dai clienti, prima che la fattura giunga in scadenza. A queste condizioni è assicurato non solo un aumento del fatturato, ma anche il compimento del processo di incasso che è quello che ad oggi più importa per il successo delle imprese.

Queste considerazioni sono state dimostrate nel caso aziendale descritto al capitolo

quattro, dove la presenza della figura del Credit Manager e lo sviluppo di una credit policy condivisa dal vertice aziendale, ha contribuito, a fronte di una crescita costante di fatturato e credito, a ridurre la durata del cash cycle e ad aumentare i cash flow aziendali.

A completamento del processo di credito, all'attività di prevenzione deve accompagnarsi un efficiente sistema di recupero credito, basato su attività sequenziali, svolte dalle diverse funzioni coinvolte nel rapporto con il cliente, ciascuna delle quali è chiamata a dare all'attività un tono e una pressione via via maggiori, all'aumentare dei giorni di scaduto.

Prevenzione e recupero credito costituiscono pertanto le variabili di successo di una strategia che vede nella definizione di modalità e termini di pagamento flessibili la chiave vincente per conquistare la clientela e incrementare il processo di fidelizzazione. Gli strumenti a disposizione per svolgerle in maniera efficiente ed efficace sono i più vari, tra tutti preme sottolineare il ruolo rivestito dalle società di informazione commerciale, che supportano l'attività del Credit Manager offrendo informazioni approfondite sul grado di affidabilità della clientela, consentendo scelte connotate da maggior razionalità e dall'altro lo strumento di tutela costituito dall'assicurazione del credito, che contribuisce a ridurre la probabilità di perdita, trasferendo il rischio su terze parti.

Quale sarà la prospettiva futura nella gestione del rischio commerciale?

Il futuro, che già a partire dagli ultimi anni si sta proiettando sul mercato, vede un mondo del credito che va di pari passo con quello industriale e manifatturiero, sempre più orientato verso processi automatizzati e supportati da quella che è definita "intelligenza artificiale".

La necessità di disporre di dati e informazioni sempre più accurati e aggiornati, capaci di fornire indicazioni sul potenziale rischio di un cliente e di individuare i primi segnali di criticità, sta portando infatti allo sviluppo di software sempre più sofisticati, capaci di sostituire l'attività dell'uomo e addirittura superarla in termini di efficacia ed efficienza.

L'utilizzo dell'Artificial Intelligence e dei modelli di Machine Learning, si basa su un processo di apprendimento che, tramite lo sviluppo di algoritmi, consente di disporre di grandi quantità di dati, analizzarli, organizzarli ed elaborarli, fornendo

input sulla solvibilità dei clienti e sul livello di rischio credito dell'azienda. Il tutto in tempi pressoché rapidi e con margini di errore molto bassi, risultando così uno strumento adeguato a supportare le azioni e decisioni del Credit Management.

Anche il mondo del Credit Management e del Credit Control andranno pertanto sempre più verso la digitalizzazione, adottando soluzioni che permettano di eliminare o perlomeno di ridurre tutte le attività a basso valore aggiunto e alzare così anche il livello qualitativo del lavoro.

## BIBLIOGRAFIA

- ALAGNA A., (2019).” *I crediti commerciali in Italia*”, in Starting Finance.
- ANGELINO A., BALDA F., EMILIANI D., ROMANO G., SAMPOLI L. E SCHIVARDI F., (2020). “*Rapporto Cerved PMI 2020*”
- ASSIFACT, (12 Ottobre 2017). “*Elementi di base del contratto di factoring*”
- ATRADIUS, (Novembre 2020). “*Italia: credito commerciale in crescita a supporto delle vendite*” Barometro Atradius sui comportamenti di pagamento tra imprese
- ATRADIUS, (Ottobre 2018). “*Italia: tempi medi di incasso delle fatture più lunghi in Europa occidentale*” in Barometro Atradius sui comportamenti di pagamento
- ATRADIUS, (Ottobre 2018). “*Italia: tempi medi di incasso delle fatture più lunghi in Europa occidentale*”, Barometro Atradius sui comportamenti di pagamento
- AVV. NASSETTI F.C.. “*La definizione dei rischi*”, Corso di diritto bancario, Università di Ferrara
- BROWN K. E MOLES P., (2016). “*Credit Risk Management*”, Edinburgh Business School Heriot-Watt University
- CERVED GROUP SPA, (2020). “*Protesti e pagamenti delle imprese*”, Osservatorio Sui Protesti E I Pagamenti Delle Imprese - Marzo 2020 / N° 36
- CONFINDUSTRIA GENOVA, CLUB FINANZA IMPRESA. “*La gestione del rischio*” in Quaderno Informativo
- CONFINDUSTRIA TRIESTE. FINANCIAL INNOVATIONS, (4 Maggio 2011). “*La gestione del credito commerciale. Metodologie operative per il contenimento del rischio di credito verso i clienti*”, Trieste
- CORONELLA S., (2003). “*Il credito commerciale nell’economia dell’azienda. Profili gestionali e di bilancio*”, Giuffré Editore, Milano
- CORONELLA S., (2012). “*I fattori che influiscono sulla concessione del credito commerciale: riflessioni sistematiche*” in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale.
- D. FIORETTI, (2021). “*Manuale pratico di gestione del credito commerciale*”, Primiceri Editore, Milano
- ERCOLI S., ASSOCIAZIONE ITALIANA CUSTOMER SERVICE, RONCALLO A., ZANETTI M., TASSINATI C., (2013). “*Customer administration e processo order to cash*”, Ipsoa Editore, Milano

- EULER HERMES ITALIA. *“Guida all’assicurazione del credito. Cos’è, come funziona, quali sono i benefici per le imprese: la guida completa all’Assicurazione del credito”*
- FALSITTA G., (2019). *“Corso Istituzionale di diritto tributario”*, VII edizione, Cedam editore
- FLEISHER C.S., BENSOUSSAN B.E., (2003). *“Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition”*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New York
- FORETTI D., (2021). *“Manuale pratico di gestione del credito commerciale”*, Primiceri Editore
- GIANASSO A.V., (2011). *“I Contratti Di Assicurazione Del Credito E La Clausola Di Regolazione Del Premio”*, Businessjus
- GIOMMONI F., (Settembre 2012). *“Deducibilità delle svalutazioni e delle perdite su crediti: le novità del decreto crescita”*
- GROMIS M., (20 Giugno 2014). *“Trattamento fiscale della cancellazione dei crediti”*, in Ratio News.
- LANDINI S.. *“Autoassicurazione E Gestione Del Rischio”*, Fondazione Cesifin Alberto Predieri
- LEGGE 21 Febbraio 1991, n. 52 *“Disciplina della cessione dei crediti di impresa”*. GU Serie Generale n.47 del 25-02-1991
- LOMBARDI L., (2019). *“IL CREDIT MANAGER. Il calcolo del fido commerciale, i pagamenti nazionali e internazionali, la tutela del rischio, il sollecito e il recupero del credito scaduto, il contenzioso”*, FrancoAngeli, Milano
- LOSITO R. E VENTURINI M., (2010). *“Come gestire il cliente che non paga”* in Brescia & Futuro
- LUZZI G., (2017). *“IL RECUPERO CREDITI: Manuale per la tutela efficace dei crediti”*, Sesta edizione, Fag Editore, Milano
- M. BUSSANI M., INFANTINO M., (2006). *“Cessione del credito e factoring”*, Giuffré Editore, Milano
- MANN R.J., (2000). *“The Role of Letters of Credit in Payment Transactions”*, Volume 98, Issue 8, Michigan Law Review
- MASIA L., (2016). *“Luigi Nocivelli. Una storia da non dimenticare”*, Mondadori,

Milano

MATTA A., “*Approcci matematico-statistici alla valutazione del rischio di credito*”, Associazione Torino Finanza

NOCCO B.W., STULZ R.M., (2006). “*Enterprise Risk Management: Theory and Practice*”, in Journal of applied corporate finance

PAGLIACCI M. G. R.. “*La gestione strategica del credito commerciale*”, in Quaderni di Scienza e Tecnica Aziendali

PAGLIACCI M.G.R., (2012). “*Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende*”, Franco Angeli

PANIZZA A., BENVENUTI M. E GENNARI M., (2015). “*Aging dei crediti – strumento strategico e barometro aziendale*”, in Rivista Tecnica, Ipsa – Controllo di Gestione

QUAGLI A., (2006). “*Bilancio di esercizio e principi contabili*”, Giappichelli, Torino

QUAGLI A., (2017). “*Bilancio di esercizio e principi contabili*”, 8° edizione, Giappichelli editore, Milano

RICCIO G., (2014). “*Il controllo del capitale circolante e delle condizioni del credito per il miglioramento delle performance aziendali*”, Giappichelli Editore, Milano

RONCALLO A., TASSINATI C., ZANETTI M., ERCOLI S. ASSOCIAZIONE ITALIANA CUSTOMER SERVICE, (2013). “*Customer Administration E Processo Order To Cash*”, Ipsa Editore

ROSSIGNOLI B. E RUOZI R., (1985). “*Manuale del factoring*”, Giuffré Editore

SESANA T., (Aprile 2010). “*Il Bilancio Di Esercizio In Tempo Di Crisi. La Valutazione Dei Crediti*”, in “L’Industria delle Carni”, ASS.I.CA. – Confindustria, n. 4

SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., (2018). “*L’analisi economico-finanziaria di Bilancio*”, 3° edizione, Giuffré editore, Milano

TORRENTE A., SCHLESINGER P., (2016). “*Manuale di diritto privato*”, Ventiduesima edizione, Giuffé Editore, Milano

UNI/PdR 44:2018 del 18.10.2018

## **Sitografia**

[www.abcrisparmio.soldionline.it](http://www.abcrisparmio.soldionline.it)

[www.acmi.it](http://www.acmi.it)

[www.amsacta.unibo.it](http://www.amsacta.unibo.it)

[www.apartners.it](http://www.apartners.it)

[www.appartners.it](http://www.appartners.it)

[www.argomenti.ilsole24ore.com](http://www.argomenti.ilsole24ore.com)

[www.assicurazionimigliori.com](http://www.assicurazionimigliori.com)

[www.assistenza-legale-impresе.it](http://www.assistenza-legale-impresе.it)

[www.assistenza-legale-impresе.it](http://www.assistenza-legale-impresе.it)

[www.avvocatimonza.com](http://www.avvocatimonza.com)

[www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

[www.bankpedia.org](http://www.bankpedia.org)

[www.brocardi.it](http://www.brocardi.it)

[www.cashinvoice.it](http://www.cashinvoice.it)

[www.cegos.it](http://www.cegos.it)

[www.claconsulting.it](http://www.claconsulting.it)

[www.coface.it](http://www.coface.it)

[www.confabitare.it](http://www.confabitare.it)

[www.confindustriaemiliacentro.it](http://www.confindustriaemiliacentro.it),

[www.contactlab.com](http://www.contactlab.com)

[www.contributifvg.com](http://www.contributifvg.com)

[www.creditnews.it](http://www.creditnews.it)

[www.digilander.libero.it](http://www.digilander.libero.it)

[www.diritto.it](http://www.diritto.it)

[www.ecnews.it](http://www.ecnews.it)

[www.eptarefrigeration.com](http://www.eptarefrigeration.com)

[www.fisco7.it](http://www.fisco7.it)

[www.fiscomania.it](http://www.fiscomania.it)

[www.fondazioneoic.eu](http://www.fondazioneoic.eu)

[www.gazzettaufficiale](http://www.gazzettaufficiale)

[www.gradvisory.it](http://www.gradvisory.it)

[www.guide.supereva.it](http://www.guide.supereva.it)  
[www.ice.it](http://www.ice.it)  
[www.intelligrate.it](http://www.intelligrate.it)  
[www.istvas.it](http://www.istvas.it),  
[www.it.wikipedia.org](http://www.it.wikipedia.org)  
[www.laleggepertutti.it](http://www.laleggepertutti.it)  
[www.larepubblica.it](http://www.larepubblica.it)  
[www.luiginocivelli.com](http://www.luiginocivelli.com)  
[www.magazine.advtrade.it](http://www.magazine.advtrade.it)  
[www.master-aforisma.com](http://www.master-aforisma.com)  
[www.master-aforisma.com](http://www.master-aforisma.com)  
[www.mercurius.it](http://www.mercurius.it)  
[www.misterfisco.it](http://www.misterfisco.it)  
[www.pcabroker.com](http://www.pcabroker.com)  
[www.pianodebiti.it](http://www.pianodebiti.it)  
[www.pro-credit.it](http://www.pro-credit.it)  
[www.quifinanza.it](http://www.quifinanza.it)  
[www.recuperolegale.it](http://www.recuperolegale.it)  
[www.recuperolegale.it](http://www.recuperolegale.it)  
[www.studiobevilacquapescara.com](http://www.studiobevilacquapescara.com)  
[www.studiocerbone.com](http://www.studiocerbone.com)  
[www.treccani.it](http://www.treccani.it)  
[www.userlike.it](http://www.userlike.it)