

Gestire il flusso di cassa: come imparare a farsi pagare in tempo

Data di pubblicazione 26 ottobre 2017

 [Modifica](#)

 [Visualizza](#)



Loris Taffi

Facility Manager - Cardogna S.r.l. Business Credit Con...
1 articolo



42



19



2



3

1. Un pò di contesto: il confronto tra i tempi medi di pagamento del settore B2B in Europa mostra come il fenomeno dei ritardati incassi corra a tre velocità. Abbiamo: Danimarca, Norvegia, Svezia, Olanda e Finlandia che si attestano sui 37 giorni di ritardo, Turchia, Grecia, Portogallo e Spagna con 75 e l'Italia con 80 giorni. In linea generale, i settori che riportano livelli di attesa superiori alla media



sono: chimica, edilizia, informatica e telecomunicazioni. Mentre le imprese che si trovano nei settori alimentari, elettronica e trasporti registrano periodi di pagamento minori.

2. Gli elementi psicologici che determinano gli insoluti: spesso volte, anche se le cause di mancato pagamento possono sembrare banali, i motivi reali degli insoluti possono essere di diverse tipologie, tipo: crisi finanziaria del Cliente, modifica unilaterale delle condizioni di pagamento, disorganizzazione del Cliente insolvente, manifestazione di una insoddisfazione nascosta del Cliente e accordi approssimativi durante la trattativa di vendita. Appare giusto sottolineare che, indipendentemente dalle ragioni adottate dal Debitore, egli è naturalmente conscio di avere torto. Infatti: è consapevole di aver violato gli accordi contrattuali, sa quali potrebbero essere le conseguenze, osteggia presunte difformità del prodotto, difende

prepotentemente la scelta di non pagare e arrivando addirittura a interrompere il rapporto commerciale (esempio: “non mi consegni più!”, “continui pure per vie legali!”, ecc...). Nella realtà esiste un fenomeno secondo cui le fatture vengono pagate dando priorità e preferenza ai “Fornitori principali”. Il meccanismo psicologico che si innesca è quello secondo cui la distanza del contatto diminuisce la serietà di un rapporto commerciale. Cioè, il Cliente paga prima il Fornitore che è più presente, poi il Fornitore che ha un customer care importato sui propri Clienti e infine il Fornitore che sollecita prima e in misura maggiore il proprio Cliente. Avviene quindi che il Debitore si abitua a pagare tardi i Fornitori disattenti alla puntualità! Al contrario, un presidio costante e determinato di sollecito e di contatto favorisce il pagamento!

3. Le cause strutturali degli

insoluti: il motivo principale dei ritardi di pagamento potrebbero essere le difficoltà finanziarie dei Clienti che non riescono a onorare tutti gli impegni, o per lo meno che non sono in grado di farlo rispettando le scadenze. In molti casi



però, quando le difficoltà finanziarie non sono così rilevanti, i Fornitori imputano la causa del ritardo alla intenzionalità dei Clienti. Vediamo invece come il ritardo sia dovuto a uno spettro di diverse cause: difficoltà economica, ritardo voluto, inefficienza amministrativa e contestazioni (spesso ignorate dal Fornitore!). Quando ci troviamo di fronte a un Cliente insolvente i problemi sono seri. I ritardi degli incassi fanno diventare carente la liquidità di cassa, obbligano ad usare anticipazioni su fatture e, il più delle volte, tali ritardi si potrebbero trasformare potenzialmente in perdite. Lo scenario congiunturale ha contribuito inoltre a rendere meno probabili gli incassi di fatture oramai scadute da più anni, perché un certo numero di attori opera sul mercato con difficoltà di finanziamento, arrivando in alcuni casi anche a cessare l'attività. Bisogna ulteriormente specificare che ogni azienda ha una certa quantità di crediti che è fisiologicamente ineliminabile. L'inerzia dei Clienti è fortemente influenzata dalle condizioni del mercato di riferimento. Infatti, capita che possa essere il Cliente stesso ad imporre le proprie regole (Enti pubblici e GDO), grazie alla forza contrattuale di cui è dotato. Agire in maniera accomodante sulla politica commerciale (ad esempio prevedere il pagamento a 60 giorni e l'erogazione di un credito a 90 giorni) fa

vendere maggiormente, ma ai fini della creazione del valore, la leva del credito può essere utilizzata fino a quando il ricavo generato dal ritardo, non viene distrutto dai costi derivanti dall'accrescimento dei volumi di produzione. E' importante focalizzare l'attenzione su come ogni giorno di ritardo pregiudica nuove opportunità di investimento, rafforza la convinzione del Debitore a non pagare, mina il recupero finale, consente al Debitore di trovare scuse per continuare a non pagare e allunga ancora di più la dilazione concessa.

4. Le conseguenze della morosità: gli effetti più rilevanti nella gestione aziendale possono essere riassunti con: instabili proiezioni dei flussi di cassa, onere degli interessi passivi per finanziare le assenze degli introiti, diminuzione della liquidità, diminuzione del fido verso i Clienti ritardatari e minor produttività del personale interno al proprio lavoro perché dirottati nella attività di sollecito. Per ciascun giorno di ritardo si verificano la perdita di reddito e una maggiore incertezza sulla esigibilità dei crediti. Di riflesso abbiamo anche una ripercussione negativa sugli indici di bilancio. Tali indici sono controllati dalle banche (il rating) per elargire finanziamenti. La conseguenza immediata è che una azienda con un alto volume di credito scaduto farà difficoltà a contrarre mutui, leasing, ecc... Elementari analisi sulla redditività e la solvibilità di una azienda sono le prime informazioni che una banca prende per decidere se erogare un prestito o meno. Essere fermi e tempestivi nella richiesta dei pagamenti scaduti anche da pochi giorni, permette all'azienda di migliorare i propri tempi di incasso e di far percepire al mercato il giusto valore da essa generato. Infatti, un'azienda che non si attiva per farsi pagare, pur tollerando lunghi ritardi, può comunicare un messaggio di eccessivi margini o di vendere un prodotto o prestare un servizio di scarsa qualità. Tutto ciò genera un circolo vizioso: l'azienda necessita di liquidità per affrontare le scadenze di pagamento, ma non riesce a incassare e cerca quindi di ribaltare i ritardi dei propri Clienti sui propri Fornitori, pagando a sua volta in ritardo.

5. La mossa dell'Outsourcing: se i problemi alla base dell'insoddisfazione fossero rilevati prima della scadenza del pagamento, oltre ad incassare il proprio credito, l'azienda manterrebbe inalterato il rapporto con il proprio Cliente (questo è il postulato di partenza). Una soluzione, che aiuta a gestire i rischi sul credito, è quella di adottare una cultura di prevenzione con l'impiego di procedure e di tecniche di Credit Management. I servizi di gestione e recupero crediti consentono di evitare lungaggini, apportando vantaggi in termini di flusso di cassa. L'agenzia di recupero crediti, munita di regolare mandato, mette in opera



una serie di interventi finalizzati ad ottenere, in via bonaria, il pagamento che il Creditore vanta nei confronti del Debitore. Le fasi operative sono determinate dall'anzianità delle singole partite di ciascun Cliente. In base ai giorni, prima o dopo la scadenza del credito, si possono mettere in campo azioni diverse. Le varie forme di

sollecito, le diffide, gli atti legali non rappresentano il core business di ogni azienda; ognuna ha il proprio! Infatti, possono essere esternalizzate ad apposite società di gestione del credito, operatori che si occupano di credito, come esperti competenti dell'organizzazione aziendale e delle credit policy. Due sono i risultati importanti: organicità con le altre funzioni e reparti aziendali, e una relazione di collaborazione proficua e continuativa.

Beninteso, l'efficacia del monitoraggio dei pagamenti serve ad evitare e a risolvere in tempo eventuali contestazioni. Infatti è opportuno contattare il Cliente ancor prima della scadenza per: verificare la conformità della consegna rispetto all'ordine ricevuto, puntualizzare sulla scadenza di pagamento e fornire pronta assistenza ai Clienti. Immediatamente dopo la scadenza della fattura inizia la verifica sui crediti. Il rapporto corretto del Credit Manager è quello di assistenza al Cliente, teso alla Customer Care. Il consulente deve carpire cosa ha indotto il Cliente Debitore a non pagare (comportamento intenzionale o accidentale), risolvendo il problema in un tempo breve. Gli obiettivi del processo di verifica, sono: anticipare le insolvenze con grande anticipo, intervenire con flessibilità e determinazione sul Debitore per indurlo a pagare, applicare gli oneri di assistenza amministrativa per il recupero, interrompere ulteriori forniture, rieducare il Cliente al rispetto delle scadenze, facilitare le operazioni di riconciliazione e aumentare il presidio sulla rete commerciale. L'obiettivo finale quindi è quello di ottenere il pagamento senza ledere la relazione commerciale fra il Creditore ed il Debitore. Durante tutto il processo è fondamentale trasmettere al Debitore il concetto secondo cui si è disposti a giungere ad una soluzione e che si azioneranno gli strumenti necessari per tutelare gli interessi del Creditore, sempre in maniera legittima, soprattutto con particolare riguardo alle leggi sulla Privacy e inerenti l'Antiriciclaggio.

Concludendo, la regolarità costante dei flussi di cassa deve essere una priorità. Per fare ciò, occorre stabilire una strutturata politica di credito per prevenire possibili criticità future. Predisporre inoltre di chiare condizioni contrattuali in merito ai pagamenti delle fatture, implementa un efficace processo di controllo pro-attivo, sia dalla parte del Cliente, sia dalla parte del Debitore, perché il primo dovrà controllare in maniera costante le scadenze, mentre il secondo avrà un pretesto in meno. E' importantissimo non aspettare per sollecitare il pagamento. Sopire prima di iniziare una azione, significa diminuire il cash-flow e incontrare potenziali rischi di perdere le somme che si avanzano. In definitiva, grazie all'aiuto dell'Outsourcer, è più facile evitare lo scaduto piuttosto che tentare il recupero.

Loris Taffi, Cardogna S.r.l. - Business Credit Consulting, www.cardogna.it