

PARTE I
IL CREDIT MANAGER E IL SUO MONDO

1. IL CREDIT MANAGER

1.1.	Chi è	pag.	5
1.2.	Competenze	pag.	6
	1.2.1 Hard Skills	pag.	6
	1.2.2 Soft Skills	pag.	9
1.3.	Attività	pag.	13
1.4.	Rapporti con le altre aree aziendali	pag.	14
1.5.	Collocazione negli organigrammi aziendali	pag.	17

2. A.C.M.I. - ASSOCIAZIONE CREDIT MANAGERS ITALIA

2.1.	Storia ed evoluzione (raccontata da chi l'ha vista nascere)	pag.	23
	2.1.1 Correva l'anno 1973	pag.	23
	2.1.2 Ma com'era cominciato il tutto?	pag.	23
2.2.	Mission e organizzazione	pag.	27
2.3.	Il profilo dei credit manager soci A.C.M.I.	pag.	30
2.4.	Presente e futuro	pag.	31

3. IL CREDIT MANAGER LIBERO PROFESSIONISTA

3.1.	Chi è	pag.	35
3.2.	Contributo alle aziende committenti	pag.	37
	3.2.1 Grandi aziende	pag.	37
	3.2.2 Piccole e medie imprese (PMI)	pag.	38
3.3.	Il broker del credito commerciale	pag.	39

PARTE II
I FONDAMENTALI DELL'AZIENDA

4. ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELL'IMPRESA

4.1.	Considerazione generali sull'importanza della corretta valutazione dell'impresa	pag.	45
4.2.	Le quattro fondamentali classi di valore	pag.	46
4.3.	Identificazione delle classi di valore	pag.	47
	4.3.1 Il capitale investito operativo	pag.	47
	4.3.2 Il margine operativo netto	pag.	47
	4.3.3 Le fonti di capitale	pag.	47
	4.3.4 Il costo delle fonti di capitale	pag.	47

4.4.	Quantificazione delle classi di valore	pag.	48
4.4.1	Il capitale investito operativo	pag.	48
4.4.2	Il margine operativo netto	pag.	52
4.4.3	Le fonti di capitale (o fonti finanziarie)	pag.	53
4.4.4	Il costo del capitale	pag.	55

5. L'ANALISI DEGLI EQUILIBRI DELL'IMPRESA

5.1.	Il circolo virtuoso dell'equilibrio aziendale	pag.	59
5.2.	L'equilibrio patrimoniale	pag.	60
5.3.	L'equilibrio finanziario	pag.	61
5.4.	L'equilibrio economico	pag.	61
5.5.	Case histories	pag.	62
5.5.1	Analisi dei tre equilibri	pag.	62
5.5.2	Analisi degli effetti sugli indici economici della leva finanziaria	pag.	65

PARTE III

LA GESTIONE DEL CREDITO PER OTTIMIZZARE IL CICLO MONETARIO

6. LE ATTIVITÀ DI PREVENZIONE

6.1.	Premessa	pag.	71
6.2.	Gli obiettivi della prevenzione	pag.	71
6.3.	La presentazione di un nuovo cliente da parte della direzione commerciale	pag.	72
6.4.	Raccolta informazioni esterne-interne	pag.	74
6.4.1	Il monitoraggio delle informazioni esterne	pag.	75
6.5.	La visita al cliente	pag.	76
6.5.1	La fase di preparazione	pag.	76
6.5.2	La visita	pag.	78
6.5.3	Il follow up della visita	pag.	80
6.6.	L'affidamento	pag.	80
6.6.1	Le varie tipologie di linea di credito	pag.	81
6.6.2	Il comitato fidi	pag.	82
6.6.3	Revisione e revoca delle linee di credito	pag.	84
6.7.	Alcuni spunti per la determinazione del rating dei clienti	pag.	85
6.7.1	Modello di rating ponderato	pag.	86
6.7.2	Modello di rating per le grandi aziende	pag.	87
6.8.	Lo sviluppo dei modelli di scoring	pag.	91
6.8.1	Le componenti di un sistema decisionale	pag.	93
6.9.	Tipologie di modelli di scoring	pag.	94

6.9.1	Il processo di sviluppo di un modello statistico di scoring	pag. 95
6.9.2	La manutenzione dei modelli di scoring	pag. 103
6.10.	Tradurre gli score in azioni	pag. 103
6.10.1	Build or buy?	pag. 104
6.11.	L'adozione dei modelli di commercial credit scoring	pag. 104
6.12.	Approfondimento sulle informazioni commerciali	pag. 106
6.12.1	Le fonti pubbliche	pag. 107
6.12.2	Business Information propriamente dette	pag. 108
6.12.3	Freshly investigated report	pag. 109
6.12.4	Le Business information sulle imprese estere	pag. 109
6.13.	L'evoluzione delle informazioni commerciali	pag. 110

7. IL FINANZIAMENTO ALLA VENDITA

7.1.	Premessa	pag. 113
7.2.	Leasing	pag. 114
7.3.	Leasing finanziario	pag. 115
7.3.1	Lease back	pag. 115
7.4.	Noleggio operativo	pag. 116
7.5.	Finanziamento	pag. 117
7.6.	Credito al consumo	pag. 117
7.7.	I benefici sul working capital	pag. 118

8. LA GESTIONE DEL RISCHIO ATTRAVERSO GARANZIE E MODALITÀ DI PAGAMENTO

8.1.	Premessa	pag. 123
8.2.	Fidejussione bancaria	pag. 123
8.3.	Fidejussione assicurativa	pag. 124
8.4.	La lettera di patronage	pag. 125
8.5.	Modalità di pagamento	pag. 127
8.6.	Delega di pagamento	pag. 132
8.7.	Ordine di bonifico irrevocabile	pag. 134
8.8.	Escrow account	pag. 136
8.9.	Conto corrente co-intestato	pag. 136

9. I CREDITI ESTERI

9.1.	Termini e modalità di pagamento nelle transazioni con l'estero	pag. 139
9.1.1	Assegno e lock box	pag. 139
9.1.2	Bonifico bancario	pag. 140
9.1.3	Cambiale	pag. 140
9.1.4	Recibo e pagares - Spagna	pag. 141

9.1.5	L.C.R. semplice ed accettata, B.O.R. - Francia	pag. 142
9.1.6	Banklastschrift	pag. 142
9.1.7	Direct debit	pag. 143
9.1.8	Cash on delivery - COD	pag. 143
9.2.	Il credito documentario: la lettera di credito	pag. 143
9.2.1	Stand by letter of credit	pag. 145
9.3.	La normativa internazionale di riferimento	pag. 146
9.4.	Gli Incoterms	pag. 146

10. COPERTURA DEL RISCHIO ATTRAVERSO L'ASSICURAZIONE

10.1.	La valutazione della perdita	pag. 149
10.2.	Le caratteristiche principali dell'assicurazione del credito	pag. 150
10.3.	La valutazione del cliente	pag. 151
10.3.1	Il valore delle esperienze di pagamento	pag. 153
10.3.2	Il Rating	pag. 155
10.4.	La denuncia di un sinistro	pag. 156
10.4.1	Il blocco automatico dell'affidamento	pag. 157
10.4.2	L'azione di recupero	pag. 158
10.5.	La garanzia assicurativa	pag. 159
10.5.1	Credito certo ed esigibile - Contestazione della merce	pag. 160
10.5.2	Il pagamento dell'indennizzo e la surroga	pag. 162
10.6.	La compartecipazione alle perdite	pag. 162
10.7.	Indennizzi e recuperi in presenza di esposizioni fuori fido	pag. 163
10.8.	La selezione del portafoglio assicurato: globalità e deroghe	pag. 166
10.9.	Excess of loss	pag. 167
10.10.	Top up	pag. 169
10.11.	Prospettive ed evoluzioni	pag. 171

11. IL FACTORING E L'ANTICIPAZIONE DELLE FATTURE

11.1.	Premessa	pag. 175
11.2.	Caratteristiche del factoring	pag. 175
11.3.	Le forme tecniche del factoring	pag. 178
11.3.1	Cessione pro soluto e pro solvendo	pag. 178
11.3.2	Cessione con pagamento all'incasso, con anticipazione o maturity	pag. 179
11.3.3	Il reverse factoring	pag. 181
11.4.	Il beneficio integrato nella gestione del working capital	pag. 181
11.5.	La contabilizzazione dei crediti in presenza di factoring	pag. 182
11.6.	Anticipo fatture salvo buon fine	pag. 183

12. IL VALORE DEL CREDITO

12.1.	Premessa	pag.	187
12.2.	Il credito elemento di sviluppo della crescita	pag.	187
12.3.	L' impatto di strumenti e condizioni di pagamento	pag.	189
12.4.	Analisi della marginalità	pag.	191
12.5.	Analisi della redditività	pag.	192
12.6.	D.S.O. - Days of sales outstanding	pag.	194
12.6.1	DSO Contrattuali	pag.	197
12.6.2	DSO Stimato	pag.	198
12.6.3	DSO Reali	pag.	198
12.6.4	Dilazione media di vendita	pag.	199
12.6.5	DSO occulti	pag.	200
12.6.6	Costo del DSO	pag.	202
12.6.7	La frammentazione del DSO per causa	pag.	202
12.7.	E.V.A. - Economic value added	pag.	206
12.8.	C.V.A. - Customer value added	pag.	213

13. LA GESTIONE CORRENTE DEL CREDITO COMMERCIALE

13.1.	Premessa	pag.	217
13.2.	Parametri di evasione automatica degli ordini	pag.	217
13.2.1	Il fido	pag.	218
13.2.2	Le modalità di pagamento	pag.	218
13.2.3	I termini di pagamento	pag.	219
13.2.4	Scaduto	pag.	219
13.3.	Evasione di ordini eccedenti i parametri	pag.	220
13.4.	Gestione proattiva degli ordini futuri	pag.	221
13.5.	Interazioni aziendali	pag.	224

14. IL REPORTING DEL CREDITO

14.1.	Premessa	pag.	229
14.2.	Il cruscotto del credito	pag.	229
14.3.	Ageing clienti	pag.	232
14.4.	Top customers	pag.	236
14.5.	Report delle contestazioni	pag.	237
14.6.	DSO per customer/divisione	pag.	239
14.7.	Utilizzo linee di credito	pag.	240
14.8.	Il budget dei DSO e dei crediti	pag.	241
14.9.	Le previsioni di incasso	pag.	242

15. LA COLLECTION INTERNA

15.1.	Premessa	pag.	247
-------	----------	------	-----

15.2.	Definizione	pag.	247
15.3.	L'ageing strumento guida della collection	pag.	248
15.4.	Il ciclo dei solleciti	pag.	250
15.5.	Il completamento dei solleciti	pag.	255
15.6.	L'importanza della comunicazione nella collection	pag.	256
15.7.	La collection quando il cliente è la pubblica amministrazione	pag.	257
15.7.1	La contabilità pubblica	pag.	258
15.7.2	Il riconoscimento di debito	pag.	259
15.7.3	I debiti perenti	pag.	261

16. L'OUTSORCING DELLA COLLECTION

16.1.	Analisi di fattibilità	pag.	265
16.2.	Scelta del provider	pag.	266
16.3.	Definizione del processo	pag.	268
16.4.	Interazioni con la committente	pag.	270
16.5.	KPI dell'outsourcing	pag.	270

17. LA COLLECTION STRAGIUDIZIALE E GIUDIZIALE

17.1.	Premessa	pag.	275
17.2.	La diffida legale: effetti giuridici e strategici	pag.	276
17.3.	Contestazioni, transazioni e piani di rientro	pag.	279
17.4.	Titoli di credito e garanzie	pag.	282
17.4.1	La cambiale	pag.	282
17.4.2	L'assegno bancario	pag.	283
17.4.3	L'assegno circolare	pag.	283
17.4.4	Le garanzie	pag.	283
17.5.	Il recupero legale: fase monitoria	pag.	284
17.6.	Il recupero legale: fase esecutiva	pag.	286
17.7.	Il fallimento e le procedure concorsuali	pag.	288
17.7.1	Il Fallimento	pag.	288
17.7.2	Il Concordato preventivo	pag.	290
17.7.3	L'Amministrazione straordinaria	pag.	291

18. IL FONDO SVALUTAZIONE CREDITI

18.1.	Premessa	pag.	295
18.2.	Il fondo svalutazione crediti ai fini civilistici	pag.	296
18.2.1	La riserva specifica o puntuale	pag.	298
18.2.2	La riserva generica	pag.	301
18.3.	La previsione di accantonamenti futuri	pag.	303
18.4.	Il fondo svalutazione crediti ai fini fiscali	pag.	304
18.5.	La recuperabilità dell'IVA nelle procedure infruttuose	pag.	307

PARTE IV
STRUMENTI E SUGGERIMENTI PER IL CREDIT MANAGER

19. POLICIES AND PROCEDURES

19.1. Premessa	pag. 313
19.2. La politica del credito	pag. 313
19.3. Le interazioni con la politica commerciale	pag. 316
19.4. Le procedure	pag. 317
19.5. Esempio di procedura del credito	pag. 319

20. ORGANIZZARE SISTEMI E SUPPORTI INFORMATIVI AL SERVIZIO DEL CREDITO

20.1. Come e perché i sistemi informativi permeano tutta l'attività	pag. 327
20.2. Prendere le misure	pag. 328
20.2.1 Dimensioni e organizzazione	pag. 329
20.2.2 Sistemi Informativi disponibili	pag. 331
20.2.3 Vincoli ed opportunità	pag. 334
20.3. Come intervenire nelle varie fasi del processo del credito	pag. 335
20.3.1 Prevenzione	pag. 335
20.3.2 Gestione	pag. 342
20.3.3 Sollecito e recupero	pag. 347
20.3.4 Contenzioso	pag. 350
20.4. Reporting	pag. 350

21. TIPS & TRICKS

21.1. Premessa	pag. 355
21.2. Fatture e note credito in valuta	pag. 355
21.3. Emissione note credito e trattamento IVA	pag. 355
21.3.1 Nota credito decorso l'anno dalla fatturazione originaria	pag. 356
21.3.2 Note credito per sconti legati al raggiungimento di obiettivi quantitativi e qualitativi	pag. 356
21.4. Abbinamento incassi	pag. 357
21.5. Decadenza dal termine	pag. 358
21.6. Risoluzione del contratto per inadempienza e clausola risolutiva espressa	pag. 358
21.7. Sospensione delle forniture per mancato pagamento	pag. 359
21.8. Patto di riservato dominio	pag. 360
21.9. D.Lgs. 231/02 sui ritardati pagamenti	pag. 360
21.10. Penale per ritardato pagamento	pag. 363
21.11. D.Lgs. 231/07 in materia di riciclaggio e ricettazione	pag. 363
21.12. La legge francese sui ritardati pagamenti	pag. 366

Sommario

21.13. SEPA e PSD	pag. 367
21.13.1 Bonifici	pag. 369
21.13.2 Servizi all'incasso	pag. 371
21.14. Il glossario del credito	pag. 372

BIBLIOGRAFIA

pag. 377