

Non si tratta più del solo recupero e della riduzione dei rischi di insolvenza. Ecco come opera

La nuova vita del credit manager

La crisi spinge il ruolo del custode di pagamenti e incassi

Pagina a cura di **DULIO LUI**

Garantire un'attenta politica dei crediti aziendali in modo da ridurre al minimo i rischi di insolvenza dei partner e fornitori.

È questo il compito del credit manager, una figura professionale che sta acquisendo peso alla luce della crisi in atto. Il manager del credito è stato un professionista a lungo confinato nella nicchia del recupero crediti, ma che oggi si prende la rivincita proponendosi come ago della bilancia delle scelte aziendali.

Con quali operatori avviare iniziative di business comuni? si chiedono le imprese. A quali controparti concedere una dilazione nei pagamenti? Quali fornitori selezionare per imbastire un rapporto di lungo termine? Scelte come queste sono decisive per evitare che l'azienda si trovi improvvisamente in crisi di liquidità, costretta a rincorrere le banche che proprio in questo periodo hanno ristretto i rubinetti del credito e lo concedono solo con elevati differenziali rispetto ai tassi ufficiali.

«Il credit manager ha il compito di curare tutte le azioni necessarie al contenimento e alla riduzione dell'esposizione creditizia dell'azienda: dall'analisi dell'ammontare dello scaduto ai piani di rientro, dalla raccolta di informazioni sulla solvibilità dei clienti ai controlli sulle ricevute



Cristina Brusati



Sergio Murri



Raffaella Di Placido

bancarie, sulle fatture», spiega Vittorio Villa, managing director di Robert Half.

Un lavoro che si svolge attraverso la consultazione dei database relativi alla storia creditizia del richiedente, l'analisi dei dati che arrivano dalle altre divisioni dell'azienda e la valutazione dell'eventuale presenza di altre esposizioni di rilievo. Fondamentale è il ruolo del credit manager sul fronte degli incassi: egli deve garantire che i prestiti erogati rientrino a livelli vicini al 100% e in tempi brevi. La professionalità del credit manager è valutata soprattutto in base alla capacità di abbassare il cosiddetto Dso (Days sales outstanding), vale a dire i tempi medi di incasso. Regularizzare i tempi di rientro in azienda dei prestiti (o delle dilazioni di pagamento) concessi vuol dire per l'azienda avvicinarsi all'indipendenza finanziaria, e quindi ricorrere al canale banca-

rio solo in presenza di situazioni straordinarie.

«Generalmente si arriva a svolgere questa professione dopo un percorso formativo in ambito giuridico o economico. Con l'aggiunta di una solida preparazione in analisi finanziaria e amministrativa e in tecnica commerciale e la conoscenza dei sistemi gestionali Erp e Sap», afferma Villa. Secondo l'ultimo osservatorio della stessa società di selezione e ricerca, i livelli retributivi del credit manager variano dai 28-35mila euro per i professionisti con 3-5 anni di esperienza, fino a 70-100 mila euro per i profili più senior, impiegati nelle grandi aziende.

Un ruolo fondamentale nella retribuzione annua lo giocano i bonus: date le caratteristiche della professione, molte aziende tendono a legare il premio di risultato ai miglioramenti ottenuti, che possono essere calcolati con sufficiente approssimazione in

termini di riduzione dei tempi di incasso e di insolvenze sul fronte dei clienti.

Ci sono credit manager anche nelle aziende di medie dimensioni, ma per lo più in quelle orientate ai mercati internazionali o nelle branch italiane di multinazionali. Negli altri casi, infatti, la gestione del credito viene solitamente accorpata alla direzione finanziaria, senza la previsione di una figura professionale ad hoc. Pochi i casi in cui il manager del credito è presente nelle aziende familiari, anche di una certa dimensione.

Nel ritorno in auge di questa professione incidono anche novità normative. «Nel nuovo scenario economico mondiale ed italiano sono diventati cruciali nuovi parametri, legati a Basilea 3, meno focalizzati sulla profittabilità e più sul controllo dei cash-flow», sottolinea Cristina Brusati, di Mcs-Ascons. «Così il credit mana-

ger sta recuperando spazi sul risk manager, rispetto al quale è più concentrato sul fronte liquidità».

La domanda di manager del credito è particolarmente sostenuta in questa fase: «È tipico delle fasi di difficoltà, con le aziende che si focalizzano sulla generazione di cassa e sulla riduzione dell'indebitamento», aggiunge Brusati.

«Ma la novità degli ultimi tempi sta nell'adozione di modelli avanzati per l'analisi statistica sui ratio dell'impresa, sui maturity ladder (situazione dei depositi, dei nuovi contratti, della riserva obbligatoria e dei flussi previsionali) e l'analisi di redditività (relativa alle operazioni di tesoreria)».

Queste novità impongono un continuo aggiornamento per mantenersi competitivi sul mercato e acquisire (o migliorare) le competenze di matematica finanziaria e statistica, fondamentali per le attività di reportistica.

Da dove arrivano i credit manager al lavoro nelle aziende? «Non esiste una casistica predefinita», conclude Brusati. «Tendenzialmente, un buon bacino di reclutamento è rappresentato dalle società di consulenza, seguite dagli uffici di risk management per i profili più matematici e più orientati al calcolo quantitativo. Interessante è anche la formazione di professionalità in banca, ma limitatamente agli uffici studi, che non sono drogati dai possibili conflitti di interesse».

Un'attività particolare nelle aziende è oggi quella del debt solver

Nella finanza d'impresa è l'ora di controller e analisti

Le professioni della finanza d'impresa non si limitano alla gestione della liquidità, ma riguardano anche altri ambiti. «In una fase di contrazione come quella attuale, le difficoltà nel recuperare i crediti aumentano e i tempi medi di incasso sono saliti anche di 20-30 giorni rispetto al passato», spiega Giorgio Veronelli, direttore della business line finance e legal di Adecco.

«Così sono sempre più richiesti profili come addetti al recupero crediti, credit controller e analisti del credito. L'aumento della richiesta non è legato solo alla necessità di far fronte a situazioni momentanee, ma anche alla tendenza di molte aziende italiane a mantenere abitualmente l'ufficio crediti al minimo delle risorse», prosegue Veronelli.

Sulle caratteristiche del credit controller si sofferma Raffaella Di Placido, branch manager di Kelly Financial Resources Milano. «Su questa figura grava la responsabilità di tutte le attività specifiche, che permettono di mantenere costante il monitoraggio del risultato tangibile degli obiettivi raggiunti dall'azienda, fornendo al management tutti gli elementi necessari per prendere decisioni su eventuali strategie correttive».

In particolare, il controller si occupa di stendere il rapporto di gestione, analizzare documenti, relazioni e controllare l'andamento economico-

finanziario dell'impresa. Una professione relativamente nuova è il debt solver.

«Si tratta di un mediatore creditizio in grado di aiutare il proprio cliente, stimolando in lui una serie di atteggiamenti positivi che permettano di visualizzare, in modo diverso, problematiche legate ad un eccessivo indebitamento pregresso», spiega Veronica Vergani, direttore generale di CrediOne.

Per svolgere questa professione occorre aver seguito un corso ad hoc organizzato dall'Uif (organismo della Banca d'Italia) e dall'Isvap. «I requisiti più importanti per fare carriera nel settore», aggiunge Vergani, «sono la conoscenza dei principi base relativi all'affidabilità creditizia di un soggetto e alle cause che la possono inficiare e delle soluzioni per eliminarle».

A differenza delle altre figure professionali, il debt solver è solitamente un consulente, che lavora quindi al servizio di più aziende, senza vincoli di mandato.

Pertanto, oltre alle competenze tecniche, è richiesto un approccio imprenditoriale al lavoro, che si traduce nella ricerca e fidelizzazione continue di clienti.

Resta, infine, sostenuta la richiesta di treasury manager, vale a dire il professionista che gestisce i conti della società, le fidejussioni e la reportistica finanziaria.

L'esperienza del padre fondatore Murri

L'uomo che frena o che accelera

Quella di credit manager è una professione a costante rischio di critica: se frena troppo l'azione dell'azienda, si vedrà accusato di aver fatto perdere buone occasioni; se non è abbastanza critico rischia di essere additato come principale colpevole di scelte sbagliate. Mai come ora, però, ha la possibilità di far valere la propria professionalità agli occhi del top management. Il pensiero di Sergio Murri è tra i più autorevoli nel campo del credit management italiano, di cui è considerato il padre fondatore: una lunga carriera nel settore partita 40 anni fa in Dun & Bradstreet e maturata attraverso diverse esperienze fino alla nascita di Cso (Centro di servizi in outsourcing), società specializzata in finanza aziendale e tutela del credito, in collaborazione con l'economista Maurizio Dallochio. «Quando si parla di finanza, il primo pensiero va ai crediti. E

se un'azienda è capace di far funzionare il circolante, non avrà mai problemi finanziari», è la sua convinzione. La difficoltà principale sta nel passare dalla teoria alla pratica, come dimostra l'attuale crisi. «Oggi, a differenza del passato, ci sono tutti gli strumenti e le conoscenze per evitare che un'azienda vada in affanno nella circolazione del credito», aggiunge Murri. «L'importante è che in azienda si trovi il giusto mix tra poteri e competenze». Per spiegare meglio, aggiunge: «Il direttore commerciale spinge sull'acceleratore per concedere crediti e conquistare clienti. Compito del credit manager è frenarlo quando rileva l'esistenza di un rischio solvibilità. Quanto più quest'ultimo sarà autorevole, tanto più tenderà a farsi valere agli occhi della direzione generale e a far sì che la voglia di fatturare non faccia assumere all'azienda pericoli. Perché i danni possono essere ingenti».