

## **Il Credit Manager oggi: il suo ruolo e la certificazione dei processi del credito**



## Il Credit Manager oggi: il suo ruolo e la certificazione dei processi del credito

All'inizio era l'ufficio di Gestione Crediti, posizionato all'interno del dipartimento Legale e le attività prevalenti erano fortemente orientate al recupero dei crediti verso i clienti insolventi o con DSO molto elevato. Da allora molte cose sono cambiate, da ruolo amministrativo rilegato a svolgere mere attività di sollecito di fatture insolute, il credit manager riveste oggi un ruolo molto più ampio e di contenuto imprenditoriale, volto a presidiare il rapporto con il cliente ed in generale a migliorare la qualità del fatturato aziendale.

Oltre al recupero crediti, che resta sempre molto importante, si sono affiancate numerose attività per la gestione del rischio di credito. L'obiettivo principale è quello di valutare finanziariamente i propri partner e di assegnare loro dei fidi commerciali in linea con quelle che sono le loro capacità finanziarie. Una corretta selezione e monitoraggio dei clienti sotto questo punto di vista permette all'azienda di ridurre le probabilità di dover sostenere delle perdite sui crediti e di avere maggiore certezza dei flussi di cassa. Alla luce della crisi che ha investito i mercati negli ultimi anni si è assistito ad una vera e propria evoluzione del credit manager che lo ha portato a proporsi come ago della bilancia delle scelte aziendali. Decidere con quali operatori avviare iniziative di business, concedere dilazioni nei pagamenti e selezionare fornitori con i quali intraprendere un rapporto di lungo termine sono ad oggi scelte 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.

All'interno dell'azienda la figura del credit manager, in base alle dimensioni ed al modello organizzativo, si è posta trasversalmente tra il reparto finanziario e quello commerciale, passando da una situazione di costante conflitto con la funzione vendite, ad una collaborazione con l'obiettivo di ottimizzare il *Working Capital*, di cui il credito commerciale è una componente importante.

Per acquisire una maggiore consapevolezza e anticipare i fattori di rischio associati al credito commerciale è prassi dotarsi di una valida policy aziendale, che racchiude i criteri

guida di gestione del credito commerciale, dall'affidamento dei clienti al recupero degli incassi. Il documento descrive i processi decisionali dell'azienda e tiene conto delle caratteristiche del ciclo di vendita degli specifici prodotti. Si compone di paragrafi relativi a tutti i momenti del ciclo degli incassi, dalla gestione degli ordini alla tesoreria o la collection.

Nel percorso evolutivo del Credit Manager, un ruolo molto importante è stato svolto dalla associazione nazionale di categoria ACMI che da sempre è punto di riferimento per i propri associati nel processo di crescita e di valorizzazione del ruolo attraverso convegni, studi e attività di formazione. Nel 2017 si è concluso il processo di certificazione di ACMI, tramite l'ente di certificazione TUV Rheinland, secondo lo standard internazionale di qualità ISO 9001:2015. Grazie a tale Certificazione l'ACMI si è dotata di una Linea Guida per la qualifica del ruolo di Credit Manager a lei associato. Qualificare la propria figura professionale rappresenta oggi una delle esigenze del Credit Manager. ACMI, grazie anche all'entrata in vigore della Legge 04/2013 che disciplina le professioni non organizzate in ordini o collegi, può, in alternativa ad altre soluzioni, rilasciare l'attestato di qualità e di qualificazione professionale dei servizi prestati dai propri associati. Qualificarsi non è comunque requisito necessario per l'esercizio dell'attività professionale ma è vero che avvalersi del servizio di un credit manager di provata esperienza e certificato sulla base anche di percorsi formativi è una garanzia della qualità del servizio che andrà a svolgere.

Tutto ciò rappresenta un enorme valore aggiunto per una categoria professionale che non ha, lo si ripete, nessun albo di riferimento e che da oggi ha la possibilità di essere professionalmente riconosciuta e valorizzata attraverso diversi canali che probabilmente nel breve periodo confluiranno in una unica soluzione. Proprio perché, nonostante gli già ottimi standard internazionali di riferimento presenti sul mercato, proprio in questi giorni la giunta esecutiva UNI ha approvato l'avvio dei lavori per un progetto nuovo di prassi di riferimento: una linea guida relativa ai servizi e profili professionali del credit management, in collaborazione con ACMI.

Nel 2017 si è sviluppata una ulteriore ma collegata esigenza, quella per le aziende di valutare la certificazione del proprio processo di credit management.

Mutuando esperienze già presenti oltre confine si segnala l'opportunità e la possibilità di allineare il proprio processo di credit management allo standard MRCM (*minimum requirement for credit management*) di TUV Rheinland sempre e comunque ispirato alla norma di qualità ISO 9001:2015. Attraverso lo standard MRCM, le aziende interessate hanno a disposizione linee guida che attraverso le sei aree di organizzazione, personale, controllo, processi, sistemi ed auditing descrivono i principi basilari di un'efficiente Gestione del Credito.

Dotarsi di uno specifico processo di gestione del credito è fondamentale a prescindere dalla volontà di certificarlo. Lo standard MRCM prevede di sottoporre il proprio processo di gestione del credito al controllo di un ente terzo di certificazione, accreditato, che andrà a verificare se l'azienda si è costruita una corretta policy del credito in base ai requisiti della norma internazionale. Tenerla poi aggiornata attraverso un audit annuale è un ulteriore passo per poter dimostrare a terzi interessati che l'azienda ha soddisfatto i requisiti minimi per la gestione del credito creando i presupposti importanti per il buon mantenimento della stessa. Dotarsi di una policy aziendale così come adottare lo standard MRCM non è obbligatorio ma consigliato per offrire un'ulteriore garanzia ad un mercato che mostra deboli segnali di ripresa ed in cerca di rapporti stabili e sicuri.

Adeguare ed implementare il sistema di gestione del credito presenta diversi benefici:

- Ridurre gli insoluti e le perdite sui crediti
- Contenere i costi di recupero del credito
- Ottimizzare la gestione del circolante
- Migliorare i rapporti con il mondo finanziario (banche, assicurazioni del credito, factoring on line)
- Favorire le migliori condizioni di partnership tra clienti e fornitori.

Quella della valorizzazione del ruolo e della certificazione del processo, sembra essere ormai un percorso irreversibile anche presso altre aree collaterali a quelle del credit management come la tesoreria e l'amministrazione e finanza.

Come ACMI anche AITI (Associazione Italiana Tesorieri di Impresa) e ANDAF (Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari) si sono sottoposte al processo di certificazione ISO 9001:2015 con l'obiettivo di migliorare e rendere più efficienti le proprie strutture e di dotarsi di una linea guida per qualificare i propri associati.

Sono stati, anche nell'area della tesoreria e della amministrazione e finanza, avviati studi per definire possibili standard per la certificazione anche di tali processi. Il tutto per permettere all'intera filiera di dare nel breve adeguate risposte a quel sistema bancario e finanziario che, per l'effetto della nota crisi, da anni, ha ridotto gli affidamenti mettendo in corto circuito il sistema e, di certo, non aiutando le imprese a reagire.

Dott. Alessandro Arcuri