

a cura di Giuseppe Chionetti

Giuseppe Chionetti dirige dal 1989 la società di consulenza e formazione Euroservice R&D. È membro del comitato certificazione professionalità di CEPAS, organismo accreditato SINCERT per la certificazione delle persone e della formazione (norma ISO 17024).

Un certo grado di conflitto tra diverse aree aziendali è fisiologico.

Come esiste tra la produzione e la logistica; tra il commerciale e la produzione; tra il marketing e le vendite (solo per citarne alcune), non può certamente mancare tra il marketing e il credit management. Un conto però è il naturale conflitto nel processo decisionario che, producendo un sano confronto tra i rispettivi ruoli funzionali, accresce la visione integrata dell'azienda e favorisce una mediazione equilibrata che contempera le diverse esigenze al fine ultimo di conseguire vantaggi competitivi sul mercato e accrescere il valore aziendale. Questo tipo di confronto favorisce il lavoro di squadra e la percezione sia esterna, sia interna dell'identità aziendale. Tutt'altro conto, invece, è la conflittualità che ha origine da una scarsa conoscenza delle reciproche funzioni, dalla mancanza di una visione aziendale interfun-

Indagine Congiunta ACMI - AISM - CVM SULL'INTEGRAZIONE TRA CREDIT MANAGEMENT E MARKETING MANAGEMENT *Funzioni aziendali che s'ignorano, sono in conflitto o si integrano?*

zionale, dall'assenza di comunicazione, dal desiderio di far prevalere il proprio ruolo con la logica di "io vinco - tu perdi" a prescindere, anzi a scapito, dagli obiettivi aziendali. Questo tipo di conflittualità inevitabilmente si ripercuote sulle attività operative e manda segnali incoerenti sia ai clienti esterni, sia a quelli interni con deterioramento dell'immagine e del valore aziendale. In questo caso può accadere che: - il marketing impieghi la leva del credito come comodo strumento competitivo per conquistare nuove quote di mercato e raggiungere target quantitativi senza valutare che, se si trascurano gli elementari criteri di prevenzione del rischio, l'incremento di quote di mercato e di fatturato può tradursi in perdita del valore aziendale; - il credit management: nella fase di prevenzione del rischio imponga criteri di massima rigidità e chiusura (trascurando il fatto che per competere è necessario accettare rischi calcolati e che senza vendite non ci sono crediti da gestire); nella fase di recupero si relazioni con il cliente-debitore in modo incoerente con gli obiettivi di marketing e ignori i basilari principi della comunicazione persuasiva. Ne possono quindi derivare (come sintomo evidente della separazione e incomunicabilità con l'area marketing) lettere oltremodo coercitive (come si è visto a volte nel bestiario del recupero crediti) e-o in perfetto burocratese della serie "con la presente siamo a comunicarle che...". Forse nessuno ha mai informato gli estensori di tali missive che una lettera scritta secondo i canoni dell'efficacia comunicativa ha gli stessi costi di quella in stile burocratico/amministrativo ma con risultati alquanto diversi. Per approfondire l'argomento con informazioni significative, **CVM in partnership con l'Associazione Credit Managers Italia (ACMI) e l'Associazione Italiana Marketing (AISM)** ha ritenuto utile raccogliere e mettere a disposizione dei lettori i dati sulla percezione da parte dei diretti interessati sul livello di conoscenza reciproca, integrazione, conflitto e-o confronto tra l'area credit management e l'area marketing management. Pertanto **CVM propone due questionari da compilare on line**: quello a lato **per chi opera nel credit management** e uno speculare con i dovuti adattamenti, **per chi opera nel marketing (entrambi realizzati da Euroservice R&D che curerà l'elaborazione dei dati)**. **Per compilare in pochi istanti il questionario, è sufficiente andare sul sito di CVM** (www.creditvillage.it), **selezionare il link "sondaggi" e successivamente il questionario di competenza tra: "indagine per operatori dell'area credit management" e "indagine per operatori dell'area marketing"**. I risultati dell'indagine e relativi commenti saranno pubblicati sul Magazine e sul sito. ■

ACMI (Ass. Credit Managers Italia) - **AIMS** (Ass. Italiana Marketing)
CVM (Credit Village Magazine)

*Indagine sull'integrazione delle funzioni di credit e marketing management
(compilare on line su www.creditvillage.it)*

- 1. In totale da quanti anni opera nell'area Credit Management?**
a. 1-2 b. 3-6 c. 6-10 d. più di 10 (specificare)
che funzione/ruolo ha attualmente
- 2. Qual è il settore in cui opera la sua azienda?**
a. servizi finanziari b. altri servizi c. produzione d. commercio
e. altro (specificare)
- 3. Il fatturato della sua azienda è:**
a. < mio € b. >1<10 mio € c. >10<100 mio € c. >100<300 mio € e. >300 mio €
- 4. Tipo di clientela della sua azienda:**
a. business b. consumer c. misto
- 5. Qual è la posizione del credit manager nell'organigramma della sua azienda?**
a. dipende direttamente dal vertice aziendale (CEO; AD; direttore generale)
b. dipende dal CFO (direttore/responsabile amministrativo)
c. altro (specificare)
- 6. Quante persone in totale dipendono direttamente dal suo ufficio?**
a. 1-2 b. 3-5 c. 5-10 d. più di 10 (specificare)
- 7. Nella sua azienda, escludendo il sollecito scritto, il processo di recupero crediti prevede:**
a. solo attività interne. solo attività in outsourcing
c. sia attività interne, sia attività in outsourcing
- 8. Quali sono gli strumenti interni di recupero (più risposte possibili)**
a. mailing/emailing b. telefono c. visite domiciliari d. altro
- 9. In che misura la funzione di credit management s'integra con quella del marketing?**
a. molto b. poco c. pochissimo d. per nulla
- 10. Esprima il suo grado di soddisfazione riguardante l'attuale stato d'integrazione tra le aree di credit e marketing management?**
a. elevato b. medio c. scarso d. il marketing è troppo invasivo
e. il marketing ignora/non interessa l'attività di credit management
- 11. [Se ha risposto a, b o c alla domanda n.9] In quale/i fas/i del credit management il suo ufficio interagisce con l'area marketing? (più risposte possibili)**
a. prevenzione b. gestione c. recupero
- 12. [Se ha risposto a, b, o c alla domanda n.9] Attraverso quali canali avviene l'integrazione? (più risposte possibili)**
a. tramite il livello superiore b. riunioni di staff c. incontri diretti d. email e. altro
- 13. Come reputa il suo grado generale di conoscenza delle teorie e tecniche di marketing e comunicazione?**
a. approfondito b. soddisfacente c. di base d. insoddisfacente
- 14. Come reputa il suo grado di conoscenza delle politiche e delle specifiche iniziative di marketing della sua azienda?**
a. approfondito b. soddisfacente c. insoddisfacente
- 15. Come reputa il grado di conoscenza e considerazione delle funzioni di credit management da parte dell'area marketing della sua azienda?**
a. elevato b. soddisfacente c. sufficiente d. scarso
- 16. I principali conflitti di ruolo nei confronti dell'area marketing riguardano:**
a. le politiche relative all'affidamento
b. i tempi e le modalità di pagamento
c. le modalità di recupero
d. le clausole contrattuali
e. altro
f. non esistono conflitti
- 17. I testi standardizzati delle comunicazioni scritte di recupero/sollecito crediti sono (stati) concordati con l'area marketing/comunicazione?**
a. sì b. no c. non saprei
- 18. Negli ultimi tre anni i testi standardizzati delle comunicazioni scritte di recupero/sollecito crediti sono stati variati?**
a. sì b. no c. non saprei
- 19. [per chi ha risposto b o c nella domanda n.7] Il testo delle lettere che vengono inviate ai debitori dalle società di recupero in outsourcing è:**
a. imposto dall'ufficio del credit manager
b. approvato dall'ufficio del credit manager
c. elaborato autonomamente dalle società in outsourcing
- 20. Eventuali osservazioni/considerazioni personali relative ai rapporti tra l'area marketing e l'area credit management**