

a cura di Giuseppe **Chionetti**

## CREDIT MANAGEMENT E MARKETING piani paralleli o convergenti?

**S**alvo eccezioni, le aree di credit management e di marketing non trovano difficoltà ad integrarsi tra loro nell'attività di prevenzione. In questa fase i rispettivi managers sono portati a fare gioco di squadra motivati da finalità convergenti: la crescita del valore aziendale. Pertanto le strategie e le procedure nell'impiego della leva del credito sono pianificate congiuntamente. Vengono definite di comune accordo le condizioni e le clausole contrattuali, gli strumenti di pagamento e relative dilazioni, le soglie d'affidamento, le garanzie ecc. In questo processo congiunto è del tutto normale che emergano dei conflitti fisiologici di ruolo: massima crescita in termini di penetrazione di mercato e fatturato da una parte; massima salvaguardia del valore aziendale in termini di assoluta garanzia e rigidità della politica creditizia dall'altra. Conflitti mediati e risolti grazie alla visione comune dell'obiettivo finale. Talvolta essi diventano patologici, portando le due funzioni ad agire in modo separato, con conseguenze negative sul valore aziendale. Questo accade quando il credit management non si rende conto che senza vendite non ci sarebbero crediti da gestire, mentre le aree marketing e commerciale non comprendono che vendere di più non significa automaticamente creare valore e vorrebbero impiegare la leva del credito come il principale (e comodo) strumento di competitività per l'incremento delle vendite.

Le difficoltà d'integrazione tra marketing e credit management, invece, emergono più frequentemente nella gestione dei ritardi di pagamento. Spesso il marketing ritiene questa fase una mera funzione amministrativa e pertanto non s'interessa ad essa. Da parte sua il credit management gestisce il sollecito dei pagamenti e il recupero dei crediti a prescindere dalle politiche di marketing e customer satisfaction dell'azienda. Le due funzioni operano quindi su piani paralleli e conseguentemente il cliente si trova di fronte a due interfacce aziendali che trasmettono messaggi del tutto incoerenti. Questa incoerenza si può riscontrare in modo evidente nel sollecito epistolare dei crediti scaduti.

Quando il marketing programma l'invio di un mailing ai clienti (potenziali o effettivi), prima di tutto definisce in modo chiaro gli obiettivi, poi segmenta la clientela per un approccio "one to one" personalizzato, quindi elabora e perfeziona messaggi diversi valutando attentamente l'efficacia comunicativa di ogni parola, in ultimo effettua un test per verificare la redemption delle diverse versioni nei vari segmenti. Per tutto il periodo della campagna i risultati sono monitorati e analizzati, al fine di trarre spunti di miglioramento.

Se invece è l'area gestione crediti a programmare un invio di lettere per sollecitare un ritardo di pagamento, la situazione appare spesso alquanto diversa. La segmentazione in base al valore del cliente e alla sua potenzialità di crescita (criteri di competenza dell'area marketing/commerciale), non s'integra con i criteri dell'area credit management relativi al comportamento nei pagamenti. Non è possibile, pertanto, differenziare né gli obiettivi della lettera (recuperare il credito a prescindere dal cliente o recuperare il credito e anche il cliente?) né il suo messaggio. Conseguentemente lo stesso testo è inviato a tutti i debitori. In alcuni casi il testo si tramanda di generazione in generazione, portandosi dietro il retaggio delle esercitazioni di dattilografia e di stenografia fatte a suo tempo sui banchi di ragioneria. Anche il monitoraggio dei risultati al fine di migliorare l'efficacia del messaggio avviene (se avviene) in modo superficiale. Eppure il costo di una lettera efficace nel sollecito e coerente con le politiche di marketing, è uguale a quello di una lettera mediocre e incoerente con l'immagine aziendale.

Se il marketing e il credit management non definiscono congiuntamente i criteri per una segmentazione dei clienti-debitori, inevitabilmente, un cliente che ritarda un pagamento per la prima volta diventa subito un debitore tout court, a prescindere da ogni altra valutazione. In questo modo un cliente fedele, d'elevato valore per l'azienda, normalmente puntuale nei pagamenti, al primo piccolo ritardo riceverà lo stesso tipo di lettera inviato ai ritardatari recidivi al loro primo acquisto o finanziamento. Del tutto all'improvviso il cliente fedele si troverà a fronteggiare un'azienda sconosciuta, completamente diversa da quella che lo aveva corteggiato nella fase di preacquisto e assistito con attenzione nel dopo acquisto. Come logica e inevitabile conseguenza questo cliente (acquisito magari dopo anni di "corteggiamento" e d'impegno da parte dell'area commerciale) abbandonerà l'azienda e sarà suo puntiglio parlarne male a più persone possibili.

A riprova che la separazione tra marketing e gestione crediti purtroppo è ancora presente nel sollecito epistolare (nonostante i seminari e i manuali sul tema), riporto il testo di una lettera inviata dalla finanziaria di una nota casa automobilistica al titolare di un'impresa artigiana. Questo imprenditore aveva acquistato un'auto usufruendo dell'offerta di un finanziamento da pagarsi in ben 60 mesi (5 anni). Il pagamento procedeva regolarmente e ormai era giunto all'ultima annualità. A fine agosto di quest'anno l'artigiano riceveva la lettera riportata in riquadro (le parole sono testuali, sono stati cambiati/omessi solo i riferimenti per evitare l'identificazione della finanziaria e dell'imprenditore) in cui veniva avvisato dell'imminente iscrizione in sistemi d'informazioni creditizie, se non avesse provveduto immediatamente alla regolarizzazione del pagamento del mese precedente.

L'imprenditore dopo un primo momento d'incredulità e sbigottimento, appurava (in seguito a numerose telefonate) che c'era stato un errore di comunicazione tra la finanziaria stessa e la sua banca (inesattezza dei dati nell'invio dei flussi). Egli nel manifestarmi il suo grave disappunto per il tono minaccioso della lettera mi faceva, con molto buon senso, queste legittime considerazioni:

"possibile che non abbiano preso in considerazione il fatto che per cinquanta scadenze su sessanta i miei pagamenti siano stati sempre regolari?! Non gli interessa proprio nulla che entro pochi mesi, terminato il pagamento, acquisterò una nuova auto con relativo finanziamento?! Il dubbio che a causa delle ferie estive si sia potuto verificare un qualsiasi ritardo o un disguido bancario non gli ha minimamente sfiorato la mente?! Il tono e l'impostazione delle loro lettere quando m'invitavano all'acquisto di nuovi modelli o ad usufruire di ulteriori finanziamenti erano di tutt'altra forma. Chi scriveva mi trattava con cortesia e considerazione e si firmava con chiarezza. Ora che hanno buttato la maschera, mi hanno finalmente fatto capire che per loro i clienti fedeli non hanno alcuna importanza! Io tratto un mio cliente in questo modo intimidatorio solo dopo l'evidenza della sua malafede. Se è questo che vogliono possono stare tranquilli che né io, né mia moglie acquisteremo mai più macchine di questa marca! In fondo però mi dispiace, perché da anni siamo entrambi affezionati clienti della loro concessionaria e ci troviamo bene."

È evidente come questo sollecito sia stato del tutto incoerente con le più elementari regole di marketing e di customer satisfaction (oltre che di buon senso). Una semplice e cortese lettera di sollecito (come si deve ad un cliente puntuale nei pagamenti per oltre cinque anni), senza escludere a priori la sua buona fede e/o disguidi vari e senza minacce inopportune, avrebbe consentito di chiarire ogni cosa e di fidelizzare il cliente. Per ironia della sorte e a conferma dell'incoerenza tra le due funzioni, nel frattempo l'artigiano aveva ricevuto dalla "sua" casa automobilistica un mailing accattivante e personalizzato, con l'invito a provare un nuovo modello. ■

Falegnameria Rossi

Via Verdi, 42

Bologna

Contratto n. 0X43X25XL

(Località), data

*Avviso di imminente registrazione dei dati in sistemi di informazioni creditizie*

*Ai sensi dell'art. 7 del codice deontologico sui sistemi di informazioni creditizie (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale Serie Generale del 23 dicembre 2004, n.3000), Le ricordiamo che, in difetto di immediata regolarizzazione del ritardo di pagamento di quanto dovuto (pagamento con scadenza 31/07/2006), i dati relativi ai ritardi saranno registrati in uno o più sistemi di informazioni creditizie indicati nell'informativa fornitaLe, ove gli stessi ove gli stessi saranno conservati per il tempo indicato in calce all'informativa stessa.*

*Le ricordiamo che saranno registrati nei predetti sistemi di informazioni creditizie, senza ulteriori avvisi, anche eventuali ulteriori ritardi nei pagamenti che si dovessero verificare.*

*Coi migliori saluti.*

Firma

(Una sigla illeggibile con la denominazione dell'ufficio, senza il nominativo e il ruolo di chi firma.)