



a cura di / Guido Zanetti
Managing Director

UNA PROVA (IMPORTANTE) PER LA COMPETIZIONE DEL FUTURO

La crisi pandemica va affrontata anche nell'area della gestione del credito. Introducendo, da subito, strumenti innovativi. Con un occhio al mercato di domani.

Drastico calo dei consumi industriali e forte correzione dei prezzi delle materie prime: la crisi innescata dalla pandemia sta facendo sentire i suoi pesanti effetti sulle imprese del settore Energy & Utilities mettendone seriamente alla prova la capacità di resilienza agli shock esogeni.

Le tendenze in corso peseranno certamente al momento di fare il bilancio dell'anno. Ci sono, intanto, effetti concreti di breve sulla **gestione del credito e del capitale circolante**. In particolare (i) la gestione commerciale tramite canali diretti e indiretti; (ii) la gestione nel continuo del portafoglio clienti; (iii) la gestione delle strategie di recupero.

D'altra parte, come sempre accade nelle situazioni di crisi, sta aprendosi lo spazio per nuove idee e approcci al mercato. **Nel medio periodo**, l'innovazione passerà necessariamente attraverso lo **sviluppo dei canali digitali** (già oggi le imprese che, negli anni recenti, hanno investito di più in questa direzione stanno raccogliendone i frutti). **Nel breve**, i nuovi approcci (e i nuovi strumenti) andranno applicati alla **gestione finanziaria** e all'**assorbimento del capitale circolante** riequilibrando i premi per il rischio, sviluppando un *credit scoring* più *forward looking* (focalizzato, per esempio, sulle categorie merceologiche ATECO), ripensando le strategie di governance e di recupero in ottica *data-driven*.

È chiaro che processi fortemente digitalizzati (dall'*on-boarding* tramite app al pagamento digitale delle bollette), finanziariamente sostenibili e *data driven* non possono essere costruiti da zero e immediatamente introdotti in pochi giorni. E' però possibile identificare **azioni semplici e concrete** basate su logiche di premio al rischio collegate allo sviluppo di analisi/*check list* di facile realizzazione utili ad affrontare questa fase.

Riuscire a gestire e a reagire prontamente rappresenterà un vantaggio competitivo aprendo le porte alla possibilità di offrire servizi innovativi: **cogliere questa sfida ora** sarà cruciale per affrontare la competizione di domani.

QUALI SONO I RISCHI DA AFFRONTARE

Sono almeno sei, nell'ambito della gestione del credito, le aree di rischio per le imprese del settore Energy & Utilities.

1. **Liquidità:** minori ricavi o loro diluizione a fronte di contratti di acquisto vincolanti, per esempio di materie prime.
2. **Controparte:** potenziale aumento dei *default* di clienti.
3. **On boarding:** minore capacità di valutare i clienti (nuovi o in fase di rinnovo) dovuta alla inaffidabilità dei dati storici e di bilancio.
4. **Commerciale:** efficacia ridotta dei canali tradizionali di vendita, tale da condizionare anche le strategie di approvvigionamento perché fondate su stime di acquisizione clienti ormai non più affidabili.
5. **Frode:** dovuto all'emergenza e al possibile affievolimento del sistema dei controlli.
6. **Legale:** possibili azioni delle controparti, motivate da cause di forza maggiore, per interrompere l'efficacia dei contratti o rinegoziarne le condizioni.

Le rilevazioni dell'Associazione Italiana di Grossisti di Energia e Trader (AIGET)¹ indicano che alcuni di questi rischi stanno già manifestandosi. Nei primi 15 giorni di marzo, il numero di bollette non pagate è raddoppiato dal 20 al 40% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. L'aumento del tasso di morosità e del tempo medio d'incasso (Day Sales Outstanding, DSO) sta creando problemi di liquidità, anche perché, pur in presenza di un aumento degli insoluti, gli operatori hanno l'obbligo di versare una parte degli oneri di sistema e rispettare le scadenze di pagamento.

¹ Milano Finanza (27/03) - "Bollette non pagate, balla 1 mld"

A queste criticità si aggiunge che la chiusura di sportelli e agenzie territoriali non è sempre stata compensata dall'uso efficace dei canali digitali per acquisire clienti e gestire pagamenti. Gli operatori più indietro nella digitalizzazione rischiano concretamente di perdere quote di mercato rispetto ai c.d. *first mover* digitali, anche perché il tendenziale ribasso dei prezzi dell'energia determinerà probabilmente un sensibile aumento degli *switch* nel mercato.

Governo e ARERA (Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente) hanno adottato le prime misure di sollievo per i consumatori cercando di non penalizzare gli operatori e mantenendo alta la vigilanza, per impedire comportamenti opportunistici². Resta il fatto che, nello scenario delineato, gli operatori sono chiamati a identificare risposte e soluzioni concrete per mantenere le posizioni nel mercato: più che la capacità di prevedere il domani, conta la velocità degli interventi di oggi..

GLI STRUMENTI PIÙ UTILI PER DECIDERE

Dal punto di vista del processo decisionale, per gestire con la necessaria capacità reattiva una situazione emergenziale (e volatile) come l'attuale, si possono valutare diverse soluzioni organizzative (l'istituzione di un team dedicato e multi-disciplinare - Credit Task Force) o tecnico-operative (per esempio, ottimizzazioni combinatorie come alberi decisionali e *scorecard* dinamiche).

Due, in ogni caso, dovranno essere i punti fermi: dare priorità agli interventi operativi e conservare l'approccio suggerito dal principio paretiano dell'80:20.

La pervasività dei processi di gestione del credito nelle società del settore impone una strategia comune, la condivisione d'intenti e la consapevolezza che le decisioni dovranno poter essere prese anche in assenza d'informazioni certe, seppur potendo fare affidamento sulle competenze multidisciplinari della nuova Task Force e sulle nuove tecniche valutative.

Nella prima fase della crisi, lo sviluppo di meccanismi dinamici di valutazione e individuazione delle priorità del team può essere agevolato partendo dalle risposte a domande molto semplici: "Qual è la percentuale dei nostri clienti colpiti in maniera rilevante dal *lockdown*?"; "Quali possibili scenari di riavvio delle attività produttive possono essere considerati?"; "Come valuto il merito creditizio dei nuovi clienti o dei clienti in rinnovo?"; "A quanto ammonta il nostro *stock* di crediti deteriorati?".

Il Credit Manager è chiamato a suggerire soluzioni e linee strategiche individuando il giusto punto di equilibrio tra interesse dei clienti, sostenibilità economico-finanziaria e reputazione aziendale.

Le esperienze che abbiamo maturato ci portano a indicare cinque passaggi chiave, per ognuno dei quali va stabilito un piano di azione:

- I. definire una strategia multi-cliente, multi-settore e multi-canale;
- II. dotarsi di strumenti decisionali adatti a uno scenario dinamico;
- III. comprendere l'impatto economico sul portafoglio crediti esistente;

² Quotidiano Energia (03/04) - "Bollette, ecco gli interventi Arera sugli insoluti"

- IV. identificare strumenti e soluzioni organizzative a supporto dell'operatività (tenendo conto dell'assenza/presenza di strumenti digitali);
- V. avviare/proseguire un processo di digitalizzazione.

Ovviamente, quanto maggiore sarà la velocità nell'affrontare la situazione, anche operativamente, tanto più efficace sarà la gestione. È fondamentale, in ogni caso, che alla funzione del credito sia garantito il necessario supporto operativo anche e soprattutto in considerazione dell'incremento dei volumi di pratiche da gestire.

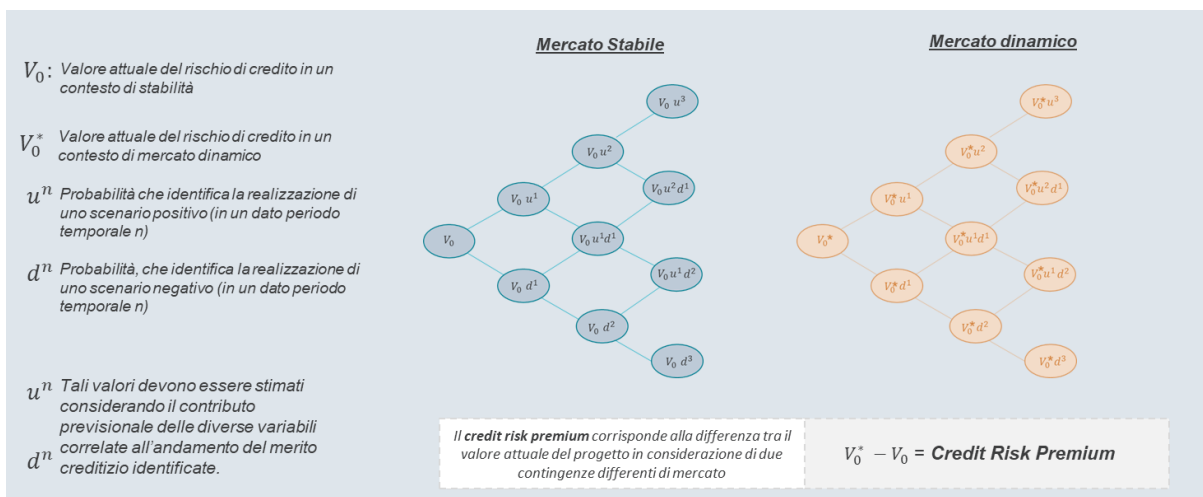
I BENEFICI DELL'OTTIMIZZAZIONE COMBINATORIA

Le esigenze di *credit scoring* per l'acquisizione o il rinnovo del portafoglio clienti possono essere affrontate efficacemente attraverso tecniche e strumenti come l'ottimizzazione combinatoria basata su **scorecard dinamiche**.

L'**ottimizzazione combinatoria semplice** disegna il processo decisionale scomponendo il problema originale in sotto-problemi e determinando una soluzione finale basata, nella maggior parte dei casi, su informazioni storiche (modello "mercato stabile"). Diversamente, l'**ottimizzazione combinatoria dinamica**, abbinata a tecniche di Credit Value Adjustment (CVA) **modella in continuo il processo di valutazione del merito creditizio** permettendo un flusso decisionale che riflette i mutevoli rischi di mercato.

L'**ottimizzazione combinatoria dinamica** è un modello meno condizionato dalle analisi storiche, più improntato su stime previsionali, *forward looking* e **business oriented** che consente al Credit Manager di prezzare il differenziale tra un mercato stabile e un mercato reso volatile (temporaneamente o per un tempo prolungato). Basandosi su tecniche di CVA, il modello incorporerà nella valutazione creditizia **le variabili esterne** (per esempio, dinamiche dei prezzi, decisioni politiche con impatto su lavoratori e imprese, dati macroeconomici di settore) consentendo di **quantificare il pricing addizionale** derivante dalla volatilità delle variabili considerate.

Alla base del modello c'è l'identificazione delle variabili (u^n e d^n), correlate con l'andamento del merito creditizio, che possono influenzare il verificarsi di uno scenario positivo/negativo nei diversi periodi (n) come illustrato nel grafico. L'identificazione di tali variabili è essenziale per determinare il premio di **rischio credito addizionale $V_0^* - V_0$** (Credit Risk Premium) da sostenere rispetto a una situazione di stabilità (V_0). La determinazione del corretto premio al rischio **$V_0^* - V_0$** consente non solo valutazioni sulla acquisizione/rinnovo della clientela in un contesto instabile, ma anche un'analisi del Credit Risk Premium per *cluster*, utile per valutazioni commerciali e di marginalità del portafoglio attuale e in prospettiva.



Contesto di mercato stabile vs contesto di mercato dinamico

L'esempio rappresenta i due *output* dell'analisi a supporto della valutazione del Credit Risk Premium determinato dal differenziale ($V_0^* - V_0$) tra una situazione di mercato stabile e una di mercato dinamico nella quale le stesse variabili assumeranno valori differenti. Le variabili da includere nella valutazione della probabilità del modello u^n e d^n potrebbero essere, per esempio, il livello di rischio del codice ATECO, le previsioni di crescita del PIL di settore, l'applicazione di ammortizzatori sociali per i lavoratori.

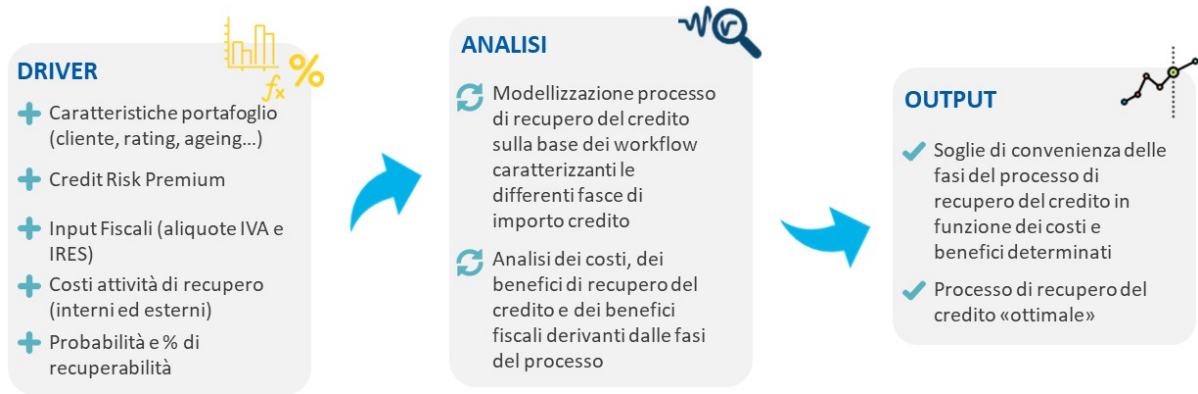
L'utilizzo dell'**ottimizzazione combinatoria dinamica** per **intercettare e anticipare le possibili esigenze** (liquidità, bisogno di rimodulare i tempi medi d'incasso per alcuni clienti, margine da applicare a un nuovo cliente, valutazioni sul Credit Risk Premium) **supporta attivamente** i processi decisionali e operativi del credit manager e consente di definire le strategie di medio e lungo periodo.

I VANTAGGI DEI MODELLI DI OTTIMIZZAZIONE COMBINATORIA PER IL CREDITO SCADUTO

Un approccio di gestione del credito basato su modelli dinamici non risponde solo alla necessità di valutare correttamente il merito creditizio, ma può, attraverso lo sviluppo di appositi modelli, servire alla gestione del portafoglio dei crediti scaduti. Può, in particolare, consentire di:

- valutare **costi** e **benefici** delle diverse fasi di recupero del credito;
- definire **soglie di convenienza** per ogni fase del processo;
- disegnare **il percorso ottimale** in ottica economico-finanziaria di recupero del credito.

In uno scenario d'incertezza, la costruzione di un **modello di ottimizzazione** oggettivo e dinamico delle pratiche può costituire l'elemento chiave per definire politiche consapevoli di gestione del **credito scaduto** e riprogettare, per l'immediato futuro, il processo di recupero.



Modello dinamico esemplificativo di gestione credito cessato

L'approccio suggerito prevede l'impiego di **driver funzionali** all'analisi di costi e benefici del processo di recupero del credito che andranno modellizzati in coerenza con la strategia aziendale.

CHE COSA FARE PER MINIMIZZARE I COSTI E PRESERVARE I MARGINI

La crisi di queste settimane ha posto molte imprese dell'E&U di fronte alla necessità di ripensare il proprio modello di gestione del credito e della liquidità per renderlo più reattivo rispetto alle dinamiche operative e ai rischi di mercato.

Nello scenario che va delineandosi le risposte da dare sono numerose e, va da sé, non semplici. E' certamente prioritario sviluppare soluzioni e strumenti dinamici di analisi per rispondere in maniera rapida ed efficace alla crisi (c.d. *survive period*).

Le tecniche come **l'ottimizzazione combinatoria dinamica per il credit scoring** e il **modello di ottimizzazione per lo scaduto** (unite al rafforzamento dei rapporti con i principali clienti) sono un asset essenziale per reagire velocemente, guidare i processi decisionali e valutare sostenibilità e performance delle azioni. Una volta ripresa l'attività, e avendo mitigato i principali rischi, andrà poi decisa la strategia di medio-lungo periodo.

Analizzando il mercato in questi giorni, si può notare che le aziende più reattive stanno:

- introducendo meccanismi di valutazione del merito creditizio forward looking (es. categorizzando e prioritizzando i codici ATECO da abbinare alla propria base clienti magari con l'aiuto di tecnologie poco invasive come i Robotic Process Automation, RPA);
- segmentando la clientela anche in ottica di revisione della politica di richiesta di garanzie;
- valutando opportune strategie di ribilanciamento del premio (margine) per il rischio;
- concentrando i propri sforzi nel rinnovo dei contratti per prevenire meccanismi di switch;
- utilizzando la leva del credito per alleggerire le pressioni sul cash-flow;
- monitorando il rischio di oversupply e la concorrenza delle fonti energetiche rinnovabili;

- monitorando i vincoli contrattuali di *take or pay*;
- bilanciando il rallentamento dei consumi con i possibili vantaggi nell'approvvigionamento;
- sfruttando i nuovi canali digitali sia per l'acquisizione sia per il pagamento (digital/e-commerce);
- integrando nell'offerta servizi innovativi, ancillari e/o finanziari, anche sfruttando le opportunità della Direttiva PSD2.

Sono scelte strategiche coraggiose che devono necessariamente essere prese sulla base di modelli di analisi solidi, ma allo stesso tempo snelli e non troppo complessi. L'esperienza ci ha insegnato che, spesso, le soluzioni sono nel nostro raggio visivo: per coglierle, basta mantenere la mente aperta, ragionare per priorità e scegliere il trade-off ottimale tra un approccio tattico e uno strategico.

CONTATTI

– **Guido Zanetti** / Managing Director / guido.zanetti@protiviti.it

© 2020 Protiviti Srl | Copying or reproducing this material without our written permission is strictly prohibited.