



MERCATO/TEMPI DI PAGAMENTO

LA PAROLA AI DISTRIBUTORI

LE CONTROMISURE ADOTTATE DALLE AZIENDE CHE RIFORNISCONO IL CANALE HORECA PER RIDURRE I RISCHI LEGATI AI RITARDATI PAGAMENTI. STRATEGIE DIVERSE, MA CON UNA PREMESSA COMUNE: DILAZIONARE IL SALDO DELLE FATTURE È UN COSTO E NON UN SERVIZIO

DI VITTORIO FERLA

pagamenti ritardati nel settore dell'Horeca sono sempre stati un problema, ma la crisi provocata dal biennio pandemico ha peggiorato la situazione relativamente ai tempi con cui gli esercenti dei pubblici esercizi saldano le fatture. GBI ha intervistato i manager di alcune aziende della distribuzione per capire come affrontano la questione.

EFFETTO LOCKDOWN

“Dal periodo del Covid siamo usciti con un sistema deteriorato – esordisce **Italo Di Febbo**, titolare della *Di Febo F.lli*, azienda basata in provincia di Chieti, in Abruzzo –. **Tra i nostri clienti chi stava male oggi sta peggio, chi stava benino ora sta male.** Abbiamo un'esposizione maggiore verso il sistema dei clienti. Ci sono delle posizioni di sofferenza, ma stiamo lentamente rientrando”.

Gli fa eco **Paolo Trussoni**, di *F.lli Trussoni*, dalla provincia di Sondrio: “Il nostro non è mai stato un mercato di buoni pagatori. Durante la pandemia abbiamo fatto dei piani di rientro molto impegnativi e in questa fase i clienti stanno rispondendo meglio di prima”.

Alcuni distributori hanno scelto di adottare logiche di prevenzione delle crisi, organizzandosi per tempo. “Già negli anni precedenti al Covid abbiamo imposto tempi di credito inferiori ai 40 giorni, pari cioè a circa la metà della media nazionale che è di 85 giorni”, racconta **Michele Stragapede**, *Manager di Cippone & Di Bitetto*, con sede in provincia di Bari. Che ricorda i problemi emersi durante la pandemia: “Il primo lockdown ha prodotto per noi un credito di 6 milioni di euro: una situazione molto grave. Pertanto, abbiamo allungato il sospeso (6-8 mesi) e accorciato il corrente (una settimana per l'altra). **Tutti noi distributori abbiamo aiutato i clienti con dei piani di rientro, perché non ce la siamo sentita di bloccare il sistema.** L'industria ha fatto la sua parte e noi abbiamo supportato gli esercizi pubblici”.

L'OMBRA DELL'INFLAZIONE

La recente fiammata inflazionistica potrebbe tuttavia cronicizzare il problema. Quali strategie di autodifesa adotteranno le aziende? Le condizioni di pagamento applicate alla clientela Horeca saranno riviste? “**Noi siamo molto esigenti sui pagamenti: chiediamo il rispetto dei 30-40 giorni e lavoriamo bene con la formula dell'addebito mediante Rid bancario, applicando sconti del 2-3%**”, risponde **Giancarlo Corsi**, *titolare della Prinz di Campi Bisenzio (Fi)*.

“Il nostro sistema si basa sull'uso di Cribis, la struttura di informazione commerciale che, dopo l'uscita dalla fase più critica del Covid, rielabora la valutazione della clientela, in precedenza congelata – spiega Di Febbo –. Già dalla rielaborazione di marzo emergeva che la

“” CHI HA CONCESSO CREDITO, UTILIZZANDOLO COME LEVA COMMERCIALE PER VENDERE, HA SBAGLIATO

posizione del parco clienti appariva spesso deteriorata. Come spiegato in precedenza, stiamo cercando di rientrare da queste esposizioni, ma è inutile pretendere il saldo da chi non lavora o fare azioni forti su chi non poteva pagare perché d'inverno è rimasto fermo. Ad aprile-maggio abbiamo innescato delle procedure

di rientro dello scaduto parallelamente alla gestione ordinaria, attraverso una pianificazione condivisa con il cliente”. **L'altro strumento adottato è il fido: “È utile – sottolinea Di Febbo – perché assegna un valore oltre il quale non dovremmo andare:** nel nostro caso si calcola fino a un 20% di esubero”.

“La fiammata inflazionistica cominciamo a sentirla noi – interviene Trussoni – ma non ha ancora causato grosse difficoltà ai punti vendita. Ci stiamo comunque preparando nel migliore dei modi con modalità di pagamento più controllate”.

L'INFEDELTÀ NON PAGA

Spesso accade che, proprio per ritardare i pagamenti, gli esercenti cerchino di rifornirsi da più distributori. “È un difetto del mercato – lamenta Stragapede –. **Dai dati nazionali**



sappiamo che ogni cliente ha, in media, almeno tre distributori che lo servono. Possiamo considerarlo un fenomeno normale, accentuato dalle difficoltà del Covid in alcuni casi, ma per fortuna non nell'ambito della nostra clientela”.

A confermare la diffusione di questo comportamento è Paolo Trussoni: “Molti cercano di giocare su più tavoli per condizionare i distributori. Non tutti, certo: abbiamo anche dei buoni clienti. Ma è dura difendersi in questi casi”.

Che fare allora? Secondo Giancarlo Corsi, la ricetta è semplice: “Dobbiamo essere forti sui pagamenti e dobbiamo essere forti sui servizi”. Ma non è sempre facile. **“Se l'esercente è abile non hai modo di difenderti: i più bravi usano quest'arma con grande profitto – confessa Di Febbo – ma la maggior parte degli esercenti non ha la capacità di gestire più fornitori e rischiano di finire esposti su tutti.** Così si fanno male da soli. In questi casi, bisogna evitare un eccesso di esposizione: controlliamo il rischio del cliente tramite la piattaforma di informazione commerciale, perché se diventa troppo elevato conviene uscire dal rapporto”.

UNA LEVA DA MANEGGIARE CON CURA

Quello che certamente tutti i distributori interpellati da GBI giurano di evitare è il ricorso eccessivo alla dilazione dei tempi di pagamento per conquistare nuova clientela:

“Chi fa una cosa del genere è un kamikaze”, chiude lapidario Corsi. E Trussoni ammette: **“La dilazione sembra un diritto del cliente, in passato abbiamo concesso tempi troppo lunghi”.** Ma il presente impone di cambiare registro: “Chi è entrato in quel circolo vizioso ne ha pagato le conseguenze – sostiene Stragapede –. La finanza è una leva importante

per il nostro settore, anche perché molti clienti partono senza una sufficiente preparazione, già 'sbilanciati' in termini finanziari. Ci sono distributori che si infilano in queste situazioni, giocando sui prezzi e sui tempi di pagamento.



Un comportamento che crea problemi sul mercato. I distributori che aumentano questa leva poi non riescono a sfruttare le altre, per esempio la formazione, diventando meno competitivi rispetto ai concorrenti capaci di offrire servizi concreti”.

Sulla stessa lunghezza d'onda Italo di Febbo: **“Chi ha concesso credito, utilizzandolo come leva commerciale per vendere, ha sbagliato.** I distributori Horeca hanno un'esposizione tra le più alte dei vari settori economici: anche 70-80 giorni di dilazione. Non ci rendiamo conto di quanto costa, non solo come interessi passivi, ma anche come rischio. L'effetto lo vedi poi, quando sei costretto a chiudere l'azienda”. Anche perché, secondo Di Febbo, pensare che il credito possa essere recuperato è solo un'illusione: “Dopo sei mesi di ritardo, la probabilità diventa bassissima”.



Alla fine, tutti concordano su un punto fondamentale: **la dilazione dei tempi di pagamento non può più essere considerata una forma di servizio al cliente, sebbene molti esercenti ancora la ritengano tale.** “Noi siamo usciti dalla logistica – precisa Stragapede – e abbiamo bloccato la leva del credito. Puntiamo sui servizi all'esercente: consulenza, formazione, innovazione, tecnologia, assortimento”.

Concorda Di Febbo: “Il servizio è fondamentale, ma non dobbiamo offrire credito. Se vendi, devi incassare: il pagamento non è un servizio”.