

*La perdita di crediti in Europa è aumentata dell'8% nel 2010*

## Come gestire il cliente che non paga

**C**hi non “soffre”, oggi, per qualche cliente in “sofferenza”?

Difficile conoscere esattamente la realtà dei fatti: se realmente la situazione congiunturale odierna comporta conseguenze tali da non essere in grado di gestire i rapporti finanziari con i clienti, rispettando le condizioni pattuite, o se la situazione congiunturale odierna diventa l'alibi proprio per il “non rispetto”. Il dato di fatto è, per troppe realtà imprenditoriali italiane ma anche straniere (professionisti inclusi), situazioni patrimoniali in cui, di fronte a fatturati non troppo in “sofferenza”, le casse risultano vuote: liquidità sotto lo zero!

Lo dimostrano i fatti. L'indagine 2010 European Payment Index<sup>1</sup> rivela che nel 2010 la perdita su crediti - in Europa - è cresciuta dell'8% e che il 2,6% di tutte le transazioni vengono portate a perdita, contro il 2,4% del 2009. Le PMI risentono di

**di Raffaella Losito  
e Mario Venturini**

una percentuale di perdita su crediti ancora maggiore, pari al 3% del loro fatturato. Se tutti i soggetti coinvolti: privati, aziende e Pubblica Amministrazione pagassero in toto i propri debiti, l'economia europea riceverebbe una iniezione di liquidità pari a 300 miliardi di euro!

Per quanto riguarda la situazione italiana i rischi di pagamento anche da noi sono aumentati. La percentuale di perdita su crediti è aumentata dal 2,5% al 2,6%, nell'ultimo anno, e rimane elevata anche l'anzianità del proprio portafoglio: la fascia di crediti superiore a 90 giorni rappresenta, in media, il 32% del totale. Il settore pubblico paga con un tempo maggiore rispetto a quanto accade in Europa, passando da una media di 128 giorni nel 2009 a 186 gior-

ni nel 2010 (nel resto dell'Europa il periodo medio di pagamento è passato da 67 a 63 giorni). Altrettanto preoccupante è il lungo periodo di tempo che gli italiani impiegano per reagire al mancato pagamento delle fatture; circa il 73% delle aziende (professionisti compresi) aspetta in media 99 giorni prima di affidare la pratica ad una società esterna, un tempo ancora più lungo rispetto alla media europea (il 65% circa attende in media 85 giorni).

Ovviamente le PMI (che contribuiscono per il 56% al Prodotto Interno Europeo) sono le più colpite dalle insolvenze e sono costrette a mettere a perdita il 3% del proprio volume di affari, ciò significa che un'azienda con un margine del 10% per com-

1. “European Payment Index 2010” pubblicati da Intrum Justitia Spa - Ufficio Studi Risk Index - Milano.



Mario Venturini



Raffaella Losito

pensare una perdita di 10.000 euro deve realizzare un fatturato extra di 100.000 € per affrontare subito la gravità del problema!

La preoccupante situazione che abbiamo delineato può vanificare gli sforzi che l'imprenditore ha dedicato nel corso anche dell'intera vita della sua azienda, quindi la valutazione sulla "affidabilità della propria clientela" diventa oggi un aspetto gestionale di primaria importanza.

### **Le dimensioni del credito commerciale**

Il rischio di ritardato pagamento o peggio ancora di insolvenza non viene tutelato da una strategia commerciale che non può più concentrarsi sul prezzo e sugli sconti (che un tempo erano i principali plus di una strategia aggressiva nei confronti del mercato e di contrasto alla concorrenza), e neppure dall'arricchimento dell'offerta con componenti di servizio od altri elementi di personalizzazione per una clientela sempre più alla ricerca di prodotti ad hoc.

La finanza è diventata sempre più importante ai fini di una equilibrata e profittevole gestione aziendale e questo si riflette anche nel rapporto con la propria clientela e nella strategia di vendita. Questi cambiamenti ci inducono a rileggere il credito commerciale attraverso un pluralità di dimensioni, tutte ugualmente importanti:

- **commerciale**, strumento di vendita: la clientela trova nel credito fornitore una alternativa al credito bancario, ed in un momento di restrizione come quello attuale, questo può rappresentare un'arma vincente, più del prezzo;
- **finanziaria**, principale flusso finanziario attivo: il fornitore trae dall'incasso dei propri crediti il principale flusso attivo e se il credito è di qualità sia in temine di rischio che di forma tecnica, la banca è più disponibile ad anticiparlo;
- **rischio**, rappresenta il maggior

investimento aziendale e risente di fattori interni (qualità del prodotto, scelta del cliente, ecc.) ed esterni di tipo generale (andamento dell'economia, cambiamenti tecnologici e legislativi, ecc.) e specifico (affidabilità del cliente, le tutele giuridiche del contratto, il comportamento del cliente);

- **amministrativa**, molti sono gli adempimenti di legge legati alla contabilizzazione delle vendite, ma oltre a questo aspetto, non dobbiamo dimenticare che un valido data base offre all'azienda i riferimenti per molte tipologie di analisi;
- **relazione**, l'ampio tema della *Customer Relationship Management* spesso limita la propria analisi alla dimensione sociologica del consumatore finale e questo è sicuramente elemento determinante se parliamo del consumatore finale. Ma nel mondo *Business to Business* è la dimensione finanziaria uno degli elementi condizionanti la relazione cliente - fornitore, ed il rispetto delle condizioni di pagamento pattuite è una chiave di lettura importante.

### **Analisi di tipo statico**

Operativamente il credito commerciale viene risolto associando ad ogni cliente un "valore di fido" che non deve essere superato in fase di concessione del credito; l'azienda si troverà ad assumere una procedura che non si discosterà dalle procedure adottate dalle banche nell'affidamento ai loro clienti, seppur facendo riferimento ad una pluralità di elementi in parte diversi.

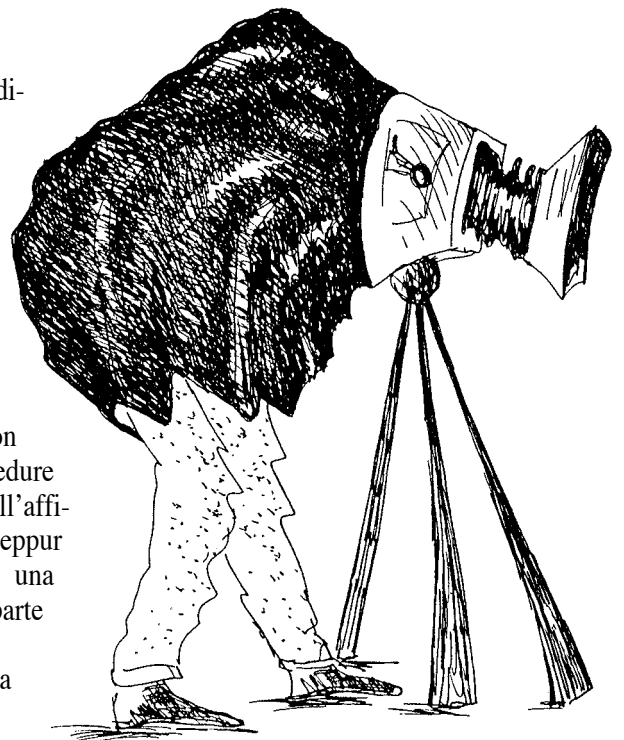
Il Fido complessivo da concedere ai clienti do-

vrà essere determinato considerando la capacità di indebitamento complessivo che l'azienda vuole/può mantenere nei confronti dei propri istituti di credito, al netto del valore di magazzino e al lordo dei debiti verso i fornitori.

Per esempio, nel caso di un affidamento bancario pari ad € 100.000,00, merce in magazzino per € 50.000,00 e debiti verso i fornitori per € 30.000,00, il fido complessivo che potrebbe essere concesso ai diversi clienti dovrebbe ammontare ad € 80.000,00, applicando la seguente formula semplificata:

$$\begin{aligned} & \text{Fido complessivo} \\ & \text{concedibile ai clienti} \\ & = \\ & \text{Affidamento bancario} \\ & - \text{Magazzino} \\ & + \text{debiti v/fornitori} \end{aligned}$$

Questa più che una formula è una modalità semplificata di approccio al problema, applicabile ad aziende in normale attività senza tener conto di vari fattori, principalmente i pro-



grammi di investimento e le modalità per il loro finanziamento ed il patrimonio netto. Ha una sua validità e utilità per analisi di breve periodo e nelle situazioni in cui il fido bancario rappresenta l'elemento di criticità al finanziamento del capitale circolante. Come ripartire il fido complessivo tra i vari clienti? Sarà la strategia aziendale, la capacità contrattuale, le esigenze dei vari mercati, ma soprattutto la rischiosità del singolo cliente che condizioneranno queste scelte. ma per delineare questo tipo di analisi dobbiamo prima introdurre un altro elemento.

### Analisi di tipo dinamico

Se nel tempo "t" il fido potenzialmente concedibile è di € 80.000,00 il fido concedibile nel tempo "t+1" sarà determinabile sulla base delle seguenti dinamiche, dando per invariante la strategia di vendita e l'andamento dei mercati:

- dinamica relativa dei tempi di incasso da clienti e di pagamento a fornitori;

- capacità/incapacità dell'azienda di mantenere/aumentare il proprio fido presso il sistema bancario.

Quindi a parità di andamento del fatturato, ma soprattutto dei termini di pagamento, dei fidi (concessi e ricevuti) e se non variano i ritardi medi degli incassi e le perdite su credito, possiamo ipotizzare che al tempo "t +1" l'azienda potrà continuare a concedere € 80.000, di fido. Ma la condizione del "*Ceteris paribus*" - ossia l'invarianza delle altre variabili - corrisponde alla situazione attuale dell'economia e alle prospettive di breve termine?

### L'andamento di mercato nel recente passato e le dinamiche future

L'andamento economico è stato caratterizzato da una riduzione dei fatturati, della liquidità sul mercato, e purtroppo da molti fallimenti; quale sarà quindi la situazione al tempo "t+1"? Questo tipo di analisi non si presta a generalizzazioni, ci si limiterà a delineare gli elementi base lasciando al lettore la loro aggregazione da applicare a specifiche situazioni:

- A) riduzione del fatturato: l'effetto immediato è la minore possibilità di ricorrere al finanziamento bancario nella modalità tecnica dell'anticipo dei crediti che, quantitativamente, è la modalità maggiormente utilizzata. Quali le possibilità per l'azienda di trovare fidi aggiuntivi/sostitutivi dal sistema finanziario? Sicuramente non molte, ci limitiamo ad indicare alcune opportunità: la ristrutturazione del debito, incrementando la quota a medio termine rispetto a

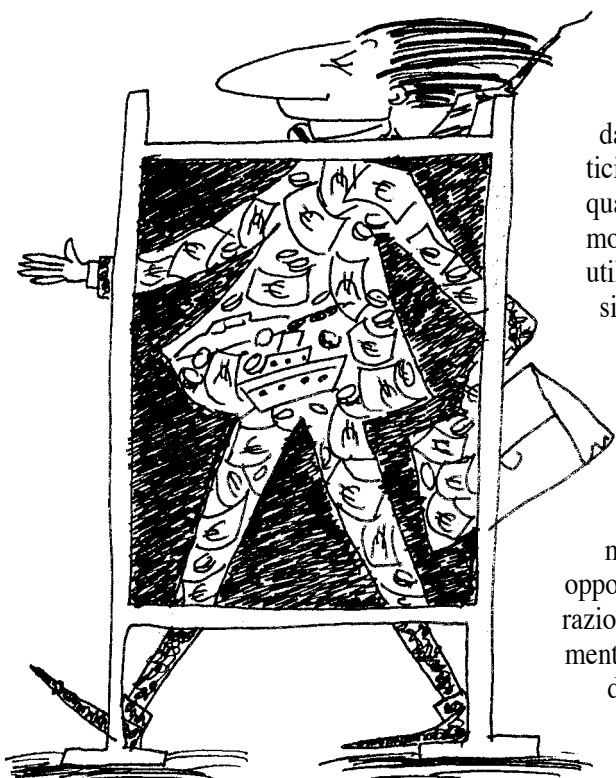
quella a breve e le varie forme di patrimonializzazione dell'azienda sempre molto apprezzate dal sistema bancario che, in concomitanza con queste operazioni, più facilmente concede fidi aggiuntivi;

- B) allungamento dei tempi di incasso dei crediti: l'effetto immediato è l'aumento del capitale circolante netto con conseguente necessità di ricorrere a fonti addizionali di credito, se si vogliono rispettare i termini di pagamento verso i fornitori. Queste fonti addizionali possono essere:

- i fornitori stessi, che in modo più o meno volontario aderiscono alle richieste dei loro clienti di riscadenzare i crediti, continuando le forniture. Qualora i fornitori non accettassero queste richieste o peggio, interrompessero le forniture si potrebbero porre problemi di "going concern";
- la riduzione dei magazzini, non semplice operazione che da molti anni viene costantemente suggerita come segno di buona gestione;
- le azioni indicate al punto A che fanno riferimento ai soci ed al sistema bancario;

- C) aumento delle perdite su credito: effetto immediato l'utilizzo dei Fondi di Svalutazione, non sempre sufficienti, quindi una riduzione dell'utile già messo a dura prova dalla riduzione del fatturato e dei margini.

Il combinato effetto di queste situazioni, sempre impegnative da gestire, può degenerare in una riduzione dell'affidabilità dell'azienda sia presso i fornitori che presso il sistema bancario. La cosiddetta moratoria del credito promossa dall'ABI e dalla Confindustria sotto l'egida del Ministero delle Finanze dal 2009 ha appunto l'obiettivo di aiutare le aziende in momentanea difficoltà di liquidità.



## **Che fare in queste situazioni?**

### **Gli strumenti**

Gli effetti della crisi sta dimostrando che le esigenze dell'azienda si possono riassumere in uno slogan: "vendere a chi poi pagherà". Rispetto a questo obiettivo tutte le attività devono convergere; ma come? In questo nostro contributo vorremmo indicare quelli che sono le più comuni attività che devono essere messi in atto e approfondire alcuni degli strumenti di cui l'azienda dovrebbe avvalersi:

- definizione delle politiche di credito commerciale, tra direzione commerciale e direzione finanziaria;
- valutazione del rischio del credito commerciale, per cliente, per categorie di clienti;
- ricerca di strumenti e modalità che:
  - consentano di aumentare le vendite, con un livello di rischio accettato
  - consentano di smobilizzare il credito;
- monitoraggio del credito e reporting;
- recupero dei crediti insoluti, limitazione delle conseguenze delle perdite.

### **La relazione termini di pagamento-fido cliente**

Stretta è la relazione tra il fido concesso al cliente, il budget mensile delle vendite ed i termini di pagamento; questa relazione può essere espressa dalla seguente proporzione (non dimenticarsi mai l'IVA a meno che non sia dovuta)

$$\begin{aligned} & \text{Fatturato: } 365 \text{ gg.} = \\ & \text{Fido del cliente :} \\ & \text{media di gg. di dilazione} \end{aligned}$$

Esemplificando: fatturato di budget € 100.000 (costante ogni mese) +IVA 20%, termini di pagamento RIBA 90 gg data fattura. La formula per calcolare il fido necessario a permettere di realizzare questo fatturato è la seguente:

**Fido necessario =**

$$\frac{120.000 \times 90 \text{ gg.}}{360 \text{ gg.}} = \text{€ } 30.000$$

Compito della Direzione Commerciale (o meglio del Credit Manager se in azienda esiste tale figura) sarà quello di valutare se il cliente merita un fido di quell'ammontare, compito del Direttore Finanziario sarà di valutare se l'insieme dei fidi concessi, applicandoli al budget di vendita su base mensile, è compatibile con la capacità di indebitamento dell'azienda. Ovviamente la casistica che si potrebbe costruire su questo semplicissimo esempio è ampia, limitandosi ad uno solo caso: il fatturato non sarà realizzato su base costante ma con una punta nel mese di ottobre, fatturato raddoppiato, mentre quello di novembre si azzerà. Chi pensasse che i due fenomeni si compensano perché comunque il fatturato annuo rimane invariato, commetterebbe un errore di valutazione del rischio. Infatti il cliente si troverà a gennaio dell'anno successivo (ottobre +90 gg) ad avere un debito verso il fornitore doppio rispetto alla normalità. La domanda che l'azienda deve porsi è se il cliente, a quella data, si troverà in una delle seguenti condizioni:

- a) in gennaio i flussi attivi sono maggiori rispetto ai mesi precedenti per almeno € 30.000;
- b) il cliente ha fido bancario inutilizzato per almeno € 30.000.

Se una di queste condizioni è vera il fornitore può ragionevolmente immaginare di essere pagato alla scadenza, se nessuna delle due condizioni fosse vera il fornitore accorto sarà sicuro che il pagamento di gennaio verrà solo parzialmente realizzato. Sulla base di quali elementi fare quel tipo di analisi e, una volta fatte, come comportarsi? Il Direttore Vendite dovrebbe conoscere abbastanza bene il proprio cliente per sapere in quanto tempo le merci acquistate

in ottobre diventano prodotto finito; più indeterminabile ipotizzare i tempi di incasso, ma il calcolo del DSO (*days of sales outstanding* di cui si tratterà più avanti) può dare un buon riferimento. L'esistenza di una buona procedura di gestione del fido permette di verificare, al ricevimento dell'ordine per consegna in ottobre, che il fido concesso di € 30.000 non è sufficiente ed a questo punto dovrebbe muoversi la Direzione Commerciale per capire la situazione, il buon rapporto fornitore-cliente dovrebbe permettere di trovare una soluzione soddisfacente per tutti. Queste brevi considerazioni ci permettono di rileggere la formula di calcolo del fido accordato per individuare in anticipo le situazioni di difficoltà che incontreremo nella relazione con il cliente. Se ad esempio il fido accordato fosse di € 25.000

**Fatturato potenziale =**

$$\begin{aligned} & \frac{\text{€ } 25.000 \times 360 \text{ gg.}}{90 \text{ gg.}} \\ & = \text{€ } 100.000 = \text{€ } 83.333 + \text{IVA} \end{aligned}$$

Se il budget di vendita fosse € 100.000 +IVA è evidente l'impossibilità di realizzarlo alle condizioni date. L'importanza di queste analisi sta nel fatto che l'azienda ha il tempo di studiare e trovare una soluzione che può essere più cautelante sul piano del rischio - riduzione dei termini di pagamento, richiesta di garanzie per la parte eccedente il fido, riduzione del fatturato - oppure meno cautelante aumentando il fido.

### **Durata media dei crediti DSO (Days of Sales Outstanding)**

Conoscere la durata media prevedibile di incasso dei crediti è uno strumento importante sia per il controllo del rischio, sia per la gestione finanziaria. Questo indice ci dice che i crediti in essere, ad una determinata



## Calcolo DSO

Cliente A			31/12/2010			30/06/2010			
			88					88	
saldo crediti V/so cliente	576					saldo crediti V/so cliente	720		
fatturato dicembre	(72)	31				Fatturato giugno	(120)	30	
fatturato novembre	(120)	30				Fatturato maggio	(120)	30	
fatturato ottobre	(120)	31				Fatturato aprile	(120)	30	
differenza	<b>264</b>					Fatturato marzo	(240)	31	
fatturato settembre	(240)	30				differenza	<b>120</b>	<b>121</b>	
differenza	<b>24</b>	<b>122</b>				Fatturato febbraio	(120)		
fatturato agosto	(24)								
Cliente C			31/12/2010			30/06/2010			
			88					88	
saldo crediti V/so cliente	144					saldo crediti V/so cliente	408		
fatturato dicembre	(96)	31				Fatturato giugno	(240)	30	
fatturato novembre	(48)	30				Fatturato maggio	(168)	30	
differenza	<b>0</b>	<b>61</b>				differenza	<b>0</b>	<b>60</b>	

data, saranno mediamente incassati entro x giorni, se i clienti manterranno nel futuro lo stesso comportamento tenuto nel passato nel pagamento dei loro debiti. E' un indice la cui significatività presuppone l'esistenza di una serie storica che indichi le variazioni nel tempo; il singolo dato ha scarsa significatività.

Il calcolo della durata media può essere fatto in due modalità in funzione dei dati disponibili. Se abbiamo solo i dati di bilancio questa è l'unica possibilità di calcolarlo

$$DSO = \frac{\text{Crediti v/clienti} \times 365 \text{ gg}}{\text{Fatturato (aumentato dell'IVA)}}$$

A titolo di esempio:

$$DSO = \frac{€ 80.000,00 \times 365 \text{ gg}}{€ 600.000,00} = 49 \text{ gg.}$$

In questo caso il DSO ci dice che l'ammontare dei crediti corrisponde a 49 giorni di fatturato medio del periodo e nulla di più. L'analisi degli indici calcolati con la stessa formula sui bilanci degli esercizi precedenti

ti ci dice quale è stato l'andamento nel tempo di questa variabile, il confronto rispetto ad aziende del settore ci indicherà il posizionamento relativo ecc. ecc.

Lo si può calcolare con un'altra modalità aumentando la sua significatività, ad esempio

	€	gg.
Crediti alla data del 31/12	1.000.000	
Fatturato dicembre (adeguato per l'IVA)	(300.000)	31
Fatturato novembre (adeguato per l'IVA)	(500.000)	30
	200.000	
Fatturato ottobre (adeguato per l'IVA)	(400.000)	15
	DSO	76

Il DSO ci dice che l'ammontare dei crediti corrisponde a 76 giorni del fatturato dell'ultimo periodo. E' possi-

bile calcolarlo ogni fine mese, e sarà appunto la serie storica che fornirà una indicazione di trend molto accurata, non influenzata dalla stagionalità delle vendite, ma sensibile a molti altri fenomeni quali ad esempio le azioni commerciali, le variazioni nel mix, l'andamento del mercato, l'affidabilità della clientela ecc. ecc.

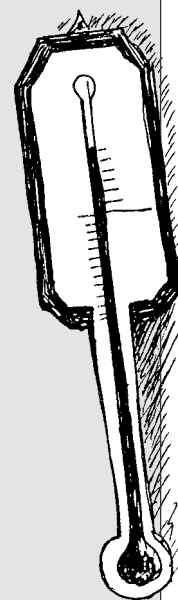
Il DSO può essere calcolato anche per segmenti di clientela scelta rispetto agli obiettivi dell'analisi, ad esempio per canale di vendita, per area geografica ecc. ecc. dando quindi maggiori strumenti per l'analisi delle attività aziendali. Questo indice è particolarmente importante per l'analisi della dimensione finanziaria e del rischio insolvenza delle vendite.

### Il fido della clientela

Per una prudente e funzionale gestione del rischio del credito si suggerisce di definire per ogni cliente un fido che serva di riferimento alle varie funzioni aziendali, principalmente quella commerciale e finanziaria. Per comprendere appieno gli obiettivi è utile darne alcune definizioni in funzione degli aspetti che man mano vengono ad essere privilegiati.

## La valutazione del fido del cliente (cliente senza un saldo iniziale)

	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre	fatturato annuo	
<b>budget vendita</b>														
Cliente A	100	100	200	100	100	100	100	20	200	100	100	60	<b>1280</b>	
Cliente B	80	120	200	100	70	130	120	0	110	140	150	60	<b>1280</b>	
Cliente C	50	50	80	100	140	200	200	200	100	40	40	80	<b>1280</b>	
<b>Termini di pagamento</b>														
Cliente A	R. D, 120 gg il 10 del mese successivo													
Cliente B	RIBA 60 gg fine mese													
Cliente C	RIBA 60 gg fine mese fido assicurato per 300 franchigia 20%													
	<u>Fido necessario</u>	<u>Fido commerciale</u>		<u>Fido assicurato</u>		<u>esposizione non coperta</u>								
Cliente A	720			0										
Cliente B	384			0										
Cliente C	240			300		240 = Il 20% del fido + le vendite extra fido								
<b>budget vendita comprensivo di IVA</b>														
	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	fatturato con IVA	fatturato senza IVA
<b>Cliente A</b>	120	120	240	120	120	120	120	24	240	120	120	72	1536	1280
<b>Cliente B</b>	96	144	240	120	84	156	144	0	132	168	180	72	1536	1280
<b>Cliente C</b>	60	60	96	120	168	240	240	240	120	48	48	96	1536	1280
<b>Termini di pagamento</b>														
<b>Cliente A</b>	R. D, 120 gg il 10 del mese successivo													
<b>Cliente B</b>	RIBA 60 gg fine mese													
<b>Cliente C</b>	RIBA 60 gg fine mese fido assicurato per 300 franchigia 20%													
<b>Cliente A</b>														
Fatturato progressivo con IVA	120	240	480	600	720	840	960	984	1224	1344	1464	1536		
Insoluto														
Incassi mese				120	120	240	120	120	120	120	24			
Incassi progressivi					(120)	(240)	(480)	(600)	(720)	(840)	(960)	(984)		
Saldo crediti prima dell'incasso	120	240	480	<b>600</b>	<b>720</b>	<b>720</b>	<b>720</b>	504	624	624	624	576		
<b>Cliente B</b>														
Fatturato progressivo con IVA	96	240	480	600	684	840	984	984	1116	1284	1464	1536		
Insoluto														
incassi mese		96	144	240	120	84	156	144	0	132	168			
incassi progressivi			(96)	(240)	(480)	(600)	(684)	(840)	(984)	(984)	(1.116)	(1.284)		
Saldo crediti prima dell'incasso	96	240	<b>384</b>	<b>360</b>	204	240	300	144	132	<b>300</b>	<b>348</b>	252		
<b>Cliente C (*)</b>														
Fatturato progressivo con IVA	60	120	216	336	504	744	984	1224	1344	1392	1440	1536		
Insoluto														
Incassi mese		60	60	96	120	168	240	240	240	120	48			
Incassi progressivi			(60)	(120)	(216)	(336)	(504)	(744)	(984)	(1.224)	(1.344)	(1.392)		
Saldo crediti prima dell'incasso	60	120	156	216	288	408	480	480	360	168	96	144		
Saldo non assicurato					-48	<b>-168</b>	<b>-240</b>	<b>-240</b>	-120					



(\*) Cliente C "saldo non assicurato" abbiamo indicato dei valori solo nei mesi in cui gli importi non assicurati superano la franchigia del 20%, ma in tutti i mesi il fornitore è non assicurato per la franchigia.

Per fido necessario si intende il fido che permetterebbe di fornire ciascun cliente:

- per le quantità richieste ai prezzi concordati;
- nelle tempistiche richieste dal cliente;
- secondo i termini di pagamento concordati.

E' il fido ideale per la funzione commerciale, prescinde da qualsiasi considerazione sia in termini di rischio che di capacità tecnica di fornire le quantità richieste, ma è più una definizione scolastica piuttosto che uno strumento per la gestione.

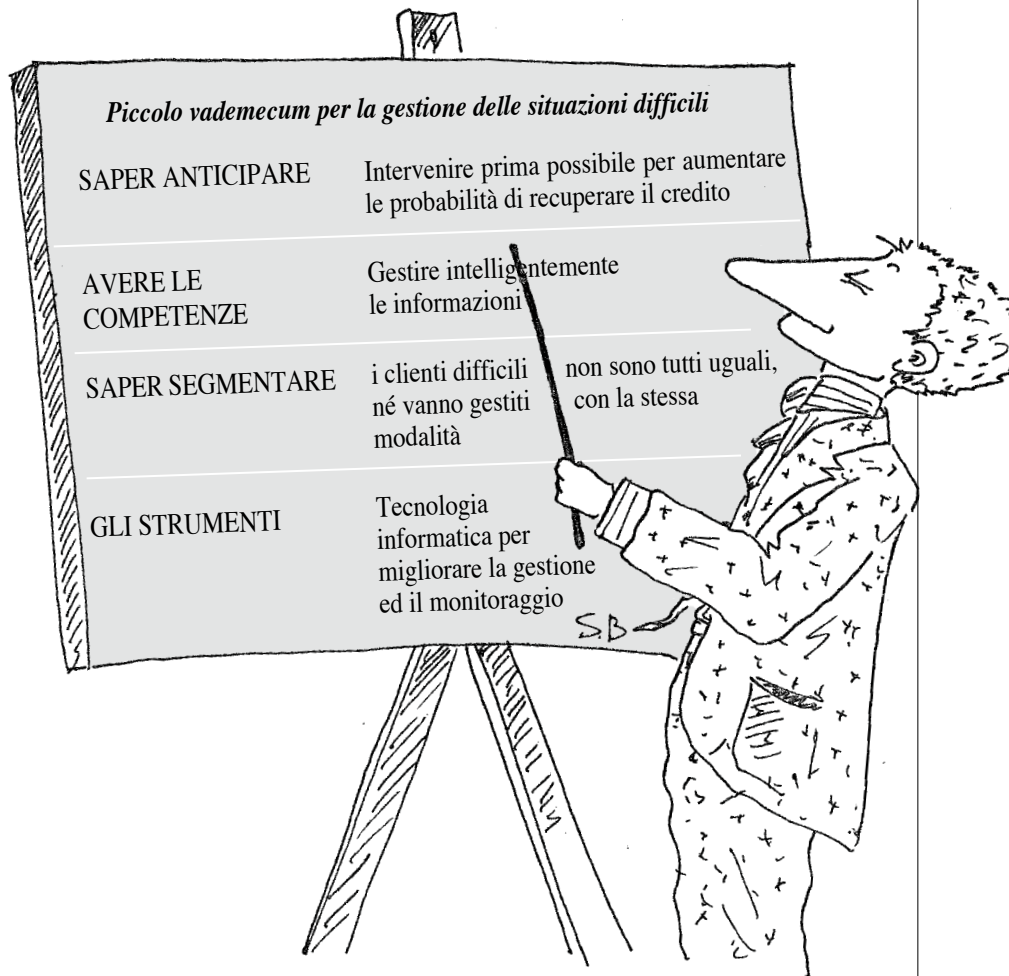
Lo strumento utile per l'azienda sarà il fido commerciale che tiene conto delle tempistiche di consegna e dell'affidabilità della clientela. Alla sua definizione concorrono quindi anche la direzione tecnica, la direzione finanziaria ed il credit manager, rappresenta quindi il giusto equilibrio tra le varie istanze aziendali.

Il fido commerciale potrebbe porre vincoli che non permettono di realizzare il budget di vendita, per una pluralità di motivi:

- 1) rischiosità del cliente, per superare questo vincolo si può agire su una pluralità di piani:
  - a. assicurando il credito, in questo modo rimangono a carico del fornitore la franchigia ed eventuali vendite fatte oltre il fido concesso;
  - b. richiedendo una garanzia/pegno al cliente;
  - c. riducendo i termini di pagamento;
  - d. riducendo le vendite;
- 2) insufficienza di risorse finanziarie per concedere fido alla propria clientela. Le modalità con cui affrontare questo tipo di vincoli non rientrano nei limiti del presente articolo.

Ma esistono anche altri tipi di fido:

- fido zero, Il cliente non è considerato affidabile, ma non per questo non dobbiamo fornirlo. Sarà ne-



cessario definire le condizioni di pagamento che possono o meno includere elementi di rischio:

- pagamento all'ordine, l'azienda non rischia nemmeno di accantonare della merce per questo cliente;
- pagamento alla consegna, da definire il luogo e le modalità di consegna, la merce dovrà essere riservata dal ricevimento dell'ordine;
- pagamento contrassegno, incaricato dell'incasso è lo spedizioniere, il termine di incasso effettivo sarà +/- un mese dalla spedizione con un rischio di maggior dilazione, ma non di perdita, perché lo spedizioniere risponde del mancato incasso;

- fido di primo contatto, può essere di supporto all'azione dei commerciali in fase di promozione per nuovi prodotti, presso nuovi clienti. Le eventuali perdite andranno considerate nella logica delle spese promozionali;
- fido minimo, da utilizzare per clienti occasionali o saltuari se l'analisi sintetica non ha dato giudizio negativo, e la dimensione delle vendite non giustifica una maggiore analisi.

Vediamo ora di applicare i concetti esposti con una esemplificazione, per semplicità di calcolo presupponiamo che tutti e tre i clienti non abbiano nessun saldo iniziale.

Non ci sono elementi per determinare il fido commerciale. Il fido ne-

cessario per fornire il cliente A è il doppio di quello del cliente B, come era prevedibile dato che i termini di pagamento sono esattamente il doppio. Nel calcolo non sono state considerate pagate le RIBA in scadenza il 10 del mese successivo, un atteggiamento prudente più che giustificato soprattutto se le consegne avvengono di preferenza ad inizio mese.

La stagionalità delle vendite al cliente B non è così accentuata da comportare una modifica del fido necessario rispetto al cliente A; la stagionalità più accentuata con il cliente C si riflette nel fido necessario che salirebbe a 480 se non fosse mitigato dalla copertura assicurativa. Ma l'efficacia di questa copertura non è poi così elevata perché il fornitore rimane per ben 5 mesi esposto per ammontari che sono superiori alla franchigia.

Il calcolo del DSO effettuato solo con il secondo metodo presentato dimostra che è in grado di neutralizzare l'effetto della stagionalità. Calcolando questo indice sui dati di bilancio, quindi con il primo metodo, avremmo dei dati molto diversi, il cliente A avrebbe un DSO di 137 giorni invece che di 122 ed il cliente C di 34 giorni invece che di 60.

### Conclusioni

Prevedere il comportamento futuro dei clienti non è certo compito né semplice né facile, soprattutto contiene un'alea non sopprimibile, ma perché il commercialista dovrebbe essere interessato ad approfondire questi aspetti?

Molti sono gli aspetti di interesse per il commercialista/revisore contabile nella pluralità delle sue possibili funzioni:

1. l'affidabilità dei dati di bi-

lancio, una corretta gestione del rischio sul credito commerciale permette di avere una corretta valutazione del rischio sui crediti commerciali e quindi sulla capienza del Fondo Svalutazione del Credito rispetto al rischio effettivo;

2. la capacità dell'azienda di gestire i rischi legati alle strategie di vendita con evidenti vantaggi per la sua solidità sia economica che finanziaria;

3. la capacità dell'azienda di recuperare crediti dei clienti in difficoltà e più in genere di difficile gestione.

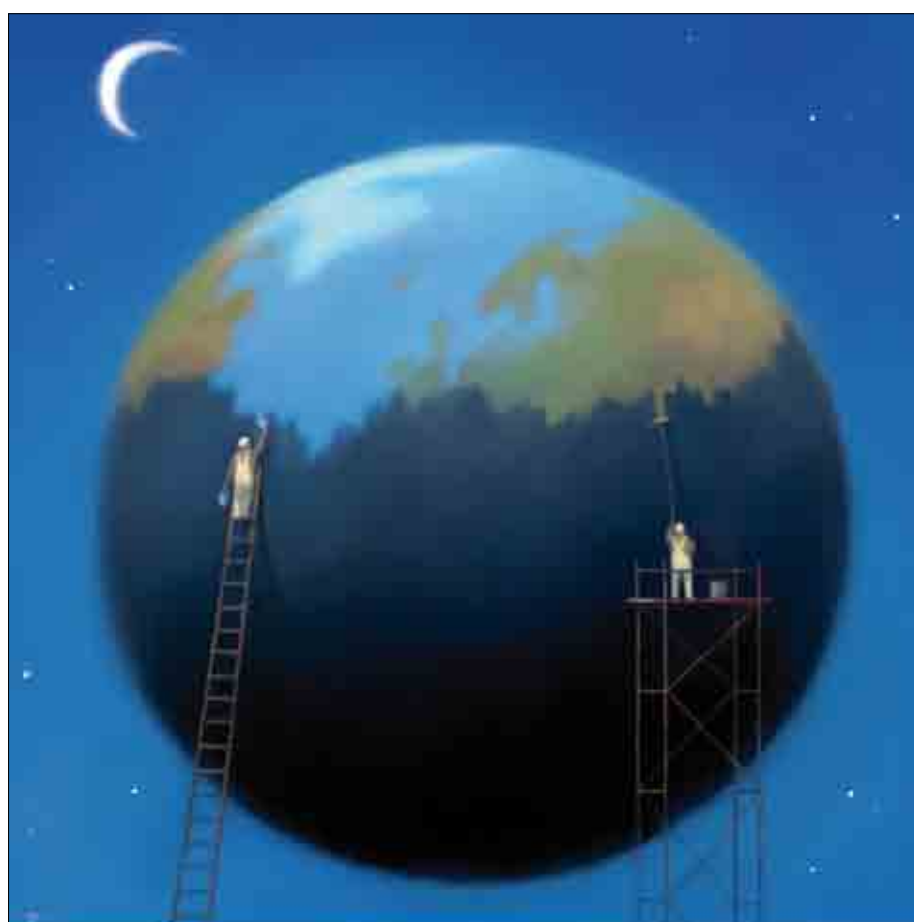
La verifica del buon funzionamento di queste attività è quindi funzionale ad una pluralità di obiettivi che sicuramente contribuiscono ad una "buona gestione aziendale".

**Mario Venturini**

*Formatore e Analista finanziario, socio AIAF*

**Raffaella Losito**

*Dottore Commercialista*



**VOGLIAMO LAVORARE PER QUALCOSA,  
NON CONTRO QUALCUNO.**

CREDIAMO CHE SIA  
 GIUSTO IL MOMENTO  
 DI RAGIONARE COME  
 UNA COMUNITÀ.  
 SERVONO REGOLE CLARE,  
 RICORRI DEI METODI  
 FISCALI E GIURIDICI,  
 SERVE UN PENSIERO  
 TECNICO, IMPARZIALE,  
 NON SCHIBATO  
 CHE AFFIANCHI  
 LE ISTITUZIONI  
 PER LAVORARE, NON PIÙ  
 CONTRO QUALCUNO,  
 MA A FAVORE DI TUTTI.

  
**I COMMERCIALISTI**  
 UFFICI AL PIAZZALE