

AGING DEI CREDITI – STRUMENTO STRATEGICO E BAROMETRO AZIENDALE

Il credito commerciale è solamente una variabile esogena all'azienda, o può essere in parte «gestita»? Quali strumenti sviluppare e quali indicatori utilizzare per il controllo del credito commerciale? Quali sono gli elementi principali da considerare per strutturare un'efficiente funzione di Credit Management? Come strutturare un report efficace per comunicare alle diverse funzioni aziendali le informazioni di cui hanno bisogno? Queste sono solamente una parte delle domande che la gestione del credito commerciale, parte importantissima della più ampia voce del capitale circolante, impone alle diverse funzioni aziendali. Lo scadenzario clienti, principale base di partenza per questo tipo di analisi, deve essere ampliato con un ampio ventaglio di indicatori in grado di apprezzare la gestione del credito commerciale nel suo insieme, anticipando criticità e costi collegati.

Introduzione

Nell'analizzare le cause di crisi, contesto gestionale tuttora purtroppo frequente, spesso si inverte la relazione tra la causa e l'effetto della difficoltà aziendale. In particolare si identifica nell'affaticamento finanziario la causa della situazione di crisi quando, invece, potrebbe rappresentarne semplicemente il «sintomo». La reale causa della situazione di criticità in cui versa l'impresa è, infatti, frequentemente costituita dalla mancanza o dalla diminuzione di marginalità. La relazione tra i ricavi di vendita e la liquidità così come descritta, anche se concettualmente corretta, potrebbe, però, non rappresentare un aspetto consequenziale così come un tempo. La crisi economica e finanziaria ha scisso i due concetti mettendo in discussione anche il loro rapporto di causa-effetto. Oggigiorno, costruire un business redditizio potrebbe non essere più sufficiente se non in presenza di un'oculata gestione commerciale della liquidità. L'investimento nel credito commerciale generalmente raggiunge

livelli più elevati rispetto alle altre poste dell'attivo circolante e rappresenta un'importante leva strategica di controllo della liquidità aziendale. L'impresa può sviluppare azioni che permettano di progettare, pianificare e quantificare con sufficiente grado di precisione il credito verso clienti, senza lasciare questa componente in balia di usi e consuetudini sedimentate nel tempo. La gestione del credito commerciale diviene così un aspetto in grado di incidere sulla gestione finanziaria e sul complessivo livello di liquidità. Solo con un puntuale controllo di questa fondamentale componente del circolante netto è possibile regolare e monitorare l'assorbimento o la generazione dei relativi flussi di cassa. Il presente contributo, oltre a fornire indicazioni d'uso sullo strumento di controllo e monitoraggio dei crediti commerciali dandone una visione di utilizzo ampia e non solo vincolata a strutturati sistemi di *Credit Management*, intende rappresentare una base metodologica per l'implementazione *homemade* di un report articolato in aree di risultato comuni al sistema stesso. Tale strumento, da contestualizzare nell'ambito dell'applicazione di una politica aziendale di programmazione e controllo, è chiamato, nei Paesi anglosassoni, *Accounts Receivable Aging Report* o *AR Aging Report* (rapporto sull'anzianità dei crediti commerciali n.d.t.).

Le aree di risultato

Gli obiettivi perseguiti da un'applicata politica di *Credit Management* sono riconducibili essenzialmente a tre diversi aspetti¹:

- 1) il controllo e la stima dell'esposizione creditoria;
- 2) la prevenzione e il contenimento delle perdite su crediti;
- 3) la previsione dei costi relativi alla gestione del credito.

Per quanto concerne il primo aspetto le variazioni delle condizioni di pagamento influenzano direttamente l'ammontare dei crediti commerciali che devono essere iscritti stimandoli in funzione delle politiche commerciali scelte. Il codice civile, al punto n. 8, comma 1, dell'art. 2426, prevede

di Andrea Panizza

Incaricato di Strategia e Politica Aziendale, Università degli Studi di Ferrara, Senior Partner di AP & Partners Srl – Consulenti di Direzione Aziendale

Michele Benvenuti e Marco Gennari

Consulenti AP&Partners – Consulenti di Direzione Aziendale

¹ ClubSolviNet, Professione Credit Manager, (2006) Seconda Edizione, IPSOA, Milano, pag. 106.

che «i crediti devono essere iscritti secondo il valore presumibile di realizzazione».

Per quanto attiene la prevenzione e il contenimento delle perdite su crediti è necessario considerare, nel determinare il valore da iscrivere in bilancio, il rischio legato all'inesigibilità dei crediti verso clienti². Non ipotizzare perdite su crediti è, nella maggior parte dei casi, una prospettiva errata, percorribile unicamente in presenza di vendite che prevedono il pagamento anticipato. L'inesigibilità, totale o parziale, di determinati crediti può essere, in alcuni casi, ragionevolmente prevista o, in altri casi, unicamente temuta e potenziale. Per calcolare questa componente è possibile applicare alle diverse categorie di clienti una percentuale di perdita su crediti modellata secondo le serie storiche e in funzione delle politiche commerciali scelte. Al riguardo il documento OIC 15, § 37, prevede che le perdite su crediti possano essere stimate applicando un procedimento analitico o un procedimento sintetico. Con il primo si provvede alla valutazione del rischio di insolvenza che caratterizza i singoli crediti analizzandone il grado di anzianità, le condizioni e le abitudini del cliente e le condizioni del settore e del Paese in cui lo stesso opera, addivenendo, così, ad una svalutazione del valore nominale dei crediti. In presenza di particolari contesti, quali ad esempio un elevato frazionamento dei crediti, è possibile utilizzare il secondo procedimento di stima, quello sintetico. Il documento OIC 15 prevede (§ 38) che, ad integrazione o sostituzione del suddetto procedimento analitico, si possa procedere con la stima delle presunte perdite su crediti tramite l'utilizzo di formule pratiche come una percentuale dei ricavi di vendita del periodo o dei crediti stessi. Oltre alle necessarie verifiche di validità del criterio, devono essere effettuati confronti con il risultato che sarebbe derivato dall'applicazione del primo metodo³.

L'ultimo aspetto da considerare nell'attuare un'adeguata politica di *Credit Management* è la previsione dei costi relativi alla gestione del credito, ovvero i costi diretti e indiretti generati da una specifica gestione del credito commerciale. Queste voci di spesa sono riconducibili, ad esempio, ai costi per la raccolta delle informazioni relative ai clienti, agli interessi e le commissioni legate al metodo di pagamento prescelto, ai compensi per gli interventi dei legali, le commissioni delle società di recupero crediti e, in generale, ai costi di tutto lo staff aziendale che è intervenuto in diverse occasioni⁴. In queste tre diverse sfere di interesse saranno sviluppati gli obiettivi che, una volta agganciati a specifici indicatori, dovrebbero essere monitorati e soprattutto raggiunti. Gli indicatori, successivamente inseriti in uno specifico modello di controllo,

agevoleranno l'individuazione delle criticità e faciliteranno la ricerca di nuove soluzioni. Questa concentrazione comporta un'apertura, da parte dell'azienda, all'implementazione di una funzione di *Credit Management* in grado di integrare tutti questi aspetti, migliorando i processi decisionali e riducendo i tempi tecnici per lo sviluppo di determinate attività.

Caratteristiche del sistema di Credit Management

L'implementazione e l'applicazione in azienda di un sistema di *Credit Management*⁵ coinvolge a vari livelli le funzioni aziendali interessate alla produzione e/o utilizzo di informazioni che, integrate tra di loro, consentano di realizzare le azioni necessarie al raggiungimento dei risultati derivanti dagli obiettivi prestabiliti. Per far sì che l'applicazione del sistema sia sentita come necessaria da parte dell'intera organizzazione, appare indispensabile un forte *commitment* da parte dei vertici aziendali da manifestarsi anche tramite una certa inflessibilità nei confronti di chi non rispetta le regole previste. Anticipatoria rispetto all'implementazione e all'applicazione del sistema è la sua progettazione. Questa importantissima fase è in parte rappresentata da un'approfondita analisi dei vari *step* nei quali dovrebbe svilupparsi la successiva applicazione dell'intero sistema, cercando di individuarne i vantaggi e i costi conseguenti. Dopo una prima selezione della clientela da monitorare attentamente sotto il profilo commerciale, è necessario prevedere un ulteriore passaggio per procedere con l'affidamento della clientela o di classi della stessa. La previsione di un fido condiziona poi la definizione e la concessione delle condizioni di pagamento riservate alla clientela e la conseguente autorizzazione all'evasione degli ordini in funzione, oltre che del fido, dello scaduto alla data. Questi elementi influenzano fortemente l'andamento del capitale circolante e conseguentemente condizionano l'utilizzo di risorse finanziarie, siano esse presenti all'interno o provenienti dall'esterno (da soci o da terzi). Accanto a questa successione logica di fasi più direttamente riconducibili agli aspetti commerciali del rapporto con il cliente, si devono prevedere una serie di attività di natura più amministrativa, finalizzate alla gestione dello scaduto, alla gestione del contenzioso e del recupero stragiudiziale e giudiziale del credito. Segue poi il monitoraggio e il controllo dei vari ambiti nei quali trova applicazione il sistema. Anche l'identificazione del reporting e dei suoi destinatari rientra in questo ambito. L'adozione di un modello di *AR Aging Report* ne rappresenta una modalità applicativa.

² Si veda al riguardo quanto previsto dal documento OIC 15. Punto di partenza per la definizione del presunto valore di realizzo dei crediti deve comunque intendersi il valore nominale degli stessi, opportunamente rettificato da elementi quali variazioni per inadempimento, sconti e abbuoni, altre cause.

³ Si veda A. Quagli, a cura di, *Bilancio e principi contabili*, (2015), Walters Kluwer, Milano, pag. 349 e segg.

⁴ *ClubSolviNet*, Professione Credit Manager, (2006) Seconda Edizione, IPSOA, Milano, pag. 108.

⁵ Si veda *ClubSolviNet*, Professione Credit Manager, (2006), IPSOA, Milano, pag. 114 e segg.

Definire l'AR Aging Report

L'AR Aging Report è un rapporto periodico che fornisce una classificazione dei crediti in base alla scadenza maturata. Gli scadenzari clienti, che generalmente sono prodotti dai programmi di contabilità, rappresentano l'unità elementare per la gestione delle partite aperte e sono utilizzati come base per lo sviluppo di un AR Aging Report.

In particolare, gli scadenzari clienti si concentrano su un numero ristretto di variabili che, in genere, sono riconducibili:

- ai clienti che hanno un debito verso la società;
- agli agenti che gestiscono i clienti con un debito verso la società;
- all'ammontare di ogni singolo credito vantato dalla società;
- alla scadenza del credito;
- all'ammontare del credito già scaduto.

A queste informazioni normalmente generate dallo scadenzario clienti, l'AR Aging Report ne aggiunge altre derivanti dalla sofisticazione dell'analisi del dato raccolto. Ad esempio, attraverso la classificazione dei crediti per fasce di scadenza è possibile avere una visione di sintesi chiara ed esaustiva sulla dinamica e sull'evoluzione temporale che i crediti commerciali assumono. Oppure, si possono analizzare i crediti per singolo cliente e/o gruppi di clienti, raggruppandoli per agente, area geografica, fascia di fatturato, metodo di pagamento e tipo di azienda, ottenendo così indicazioni molto interessanti che scaturiscono, ad esempio, dal cambio di condizioni di pagamento che alcuni agenti applicano a clienti o zone specifiche.

Oltre a queste possibili variabili, nelle dimensioni⁶ di analisi, il «fatto»⁷, ovvero il credito misurato in unità di euro, può essere suddiviso in classi rappresentanti i giorni mancanti alla scadenza (0-30, 31-60, 61-90, 90+), oppure in gruppi relativi ai giorni oltre la scadenza (120+, 120-61, 60-0). Le indicazioni che ne derivano possono essere utilizzate a scopo valutativo e strategico e, dalla combinazione di questi dati con altri valori come il fatturato, l'ammontare totale dell'esposizione, il fido concesso, il valore totale dello scaduto e a scadere, i giorni medi di dilazione concessi e quelli effettivi, possono affiorare ulteriori informazioni utili.

Nonostante gli aspetti positivi, l'AR Aging Report non è ancora uno strumento particolarmente diffuso poiché, in base al tipo di analisi che l'azienda intende sviluppare, necessita di alcune personalizzazioni del software gestionale alle quali si aggiungono una costante attività di manutenzione e verifica da parte della funzione amministrativa. Data la possibilità di personalizzare l'AR Aging Report in funzione degli obiettivi strategici dell'azienda, nel

proseguo dell'articolo si propone uno schema di riferimento per la sua creazione e una selezione degli indicatori più interessanti che hanno dimostrato empiricamente la loro utilità.

Concetti alla base dell'utilizzo dell'AR Aging Report

Analizzando l'anzianità dei crediti commerciali, il primo elemento base da considerare è la data in cui si effettua l'analisi. Questa data influenza la prospettiva finanziaria che varia a seconda dell'avvicinamento o dell'allontanamento della stessa dalla data di incasso. Per questo, occorre dotarsi di sistemi flessibili idonei ad essere aggiornati frequentemente e automaticamente.

Il secondo elemento base è la data di pagamento che a sua volta dipende da altri due fattori: i giorni di dilazione dei crediti concessi - *Days Sales Outstanding*⁸ - (DSO - Giorni medi di incasso n.d.t.) e gli eventuali giorni di ritardo.

I DSO rappresentano una misura di *performance* del credito che dipende non solo da eventuali aumenti e diminuzioni di fatturato, ma anche dalle fluttuazioni dei giorni di incasso. Questo valore permette di esprimere un giudizio sulla gestione della riscossione dei crediti e delle politiche commerciali attuate.

Comunemente i DSO si ottengono calcolando il rapporto tra il fatturato e i crediti medi di periodo e dividendo quanto ottenuto, ovvero i giorni di periodo, per il valore di rotazione dei crediti.

Nel calcolo dei giorni di periodo non bisogna dimenticare di incrementare l'ammontare dei ricavi del valore dell'IVA media.

Pertanto partendo dai seguenti valori:

– ricavi netti	€ 220.000;
– crediti commerciali t	€ 40.000;
– crediti commerciali t-1	€ 50.000;
– giorni del periodo	365;
– IVA Media	22%;

si avranno:

– crediti commerciali medi = $(40.000 + 50.000)/2 = 45.000$;

– rotazione dei crediti = $\text{Ricavi netti} + \text{IVA Media} / \text{crediti commerciali medi}$
 $= 220.000 * 1,22 / 45.000 = 5,96$

– DSO = $\text{Giorni del periodo} / \text{Rotazione dei crediti} = 365 / 5,96 = 61,2$.

Non bisogna, inoltre, dimenticare che ogni settore ha indici di rotazione dei crediti molto diversi e questo genera grandi differenze nei cicli monetari e nel peso che i DSO possono ricoprire a livello strategico (Tavola 1)⁹.

Ad esempio, il settore del commercio al dettaglio presenta rotazioni molto elevate in quanto ha incassi giornalieri cospicui. Al contrario, altri settori che

⁶ Nell'analisi multidimensionale dei dati si identificano le dimensioni di analisi, come i punti di vista dell'oggetto dell'analisi, i «fatti» sono intesi come l'oggetto dell'analisi, mentre il modo in cui si misurano i «fatti» è detta metrica. Rif: «Data Mining: A Knowledge Discovery Approach» Autori: Krzysztof J. Cios Witold Pedrycz Roman W. Swiniarski Lukasz Andrzej Kurgan - 2007, editore: Springer Science & Business Media

⁷ Si veda nota 1

⁸ Pag. 194 Il credit manager strategico - 2010, autori: Federica Silvestri e Roberto G. Daverio editore: Ipsoa

⁹ Pag. 330 Financial Accounting - 2011, autori: Belverd Needles, Marian Powers editore: Houghton Mifflin Company.

utilizzano la dilazione del credito come strumento strategico presentano incassi giornalieri medi minori. A quanto detto sopra si aggiunge anche un'altra condizione, trasversale a tutti i settori: in una situazione di crisi il ciclo monetario totale si dilata notevolmente, così come si può evincere dalla **Tavola 2**

In questi casi si assiste ad un aumento dei giorni medi di rotazione del magazzino¹⁰, ovvero dei giorni che intercorrono tra l'acquisto delle materie prime e la vendita dei prodotti finiti. Contestualmente, la riduzione del credito che i fornitori concedono determina una riduzione dei DPO¹¹ (*Days Payable Outstanding* – giorni medi di pagamento n.d.t.) e la crisi di liquidità causa un allungamento dei giorni di incasso dei crediti. L'effetto generale è quindi un critico aumento dei giorni di conversione monetaria che, a catena, causa un aumento dei giorni medi di necessità finanziaria.

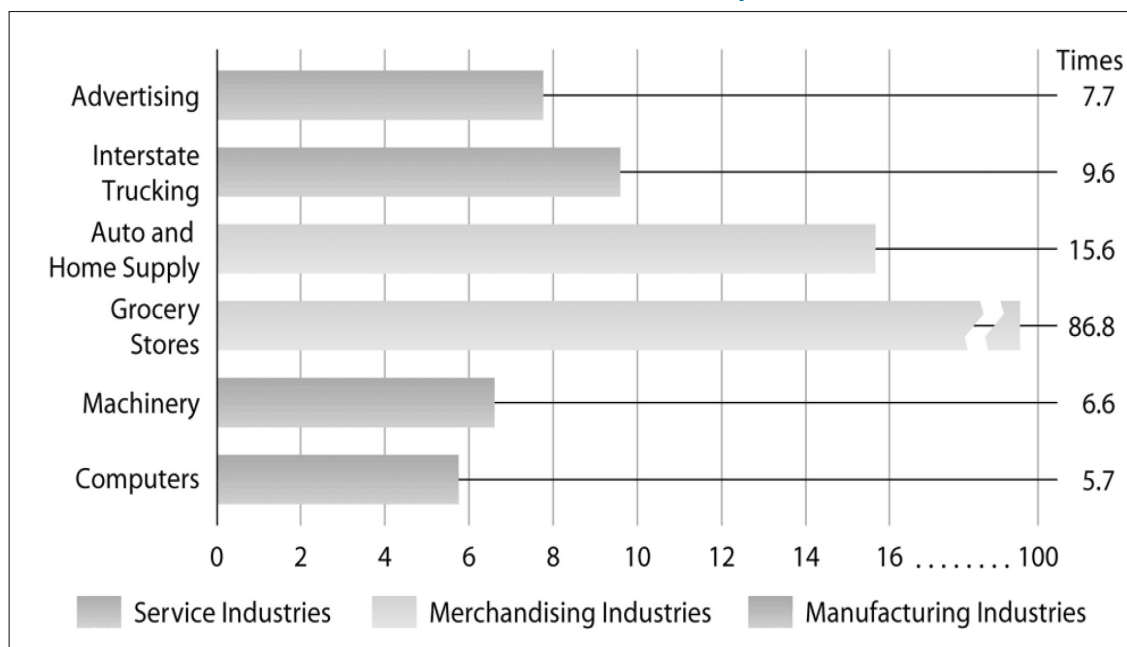
Destinatari e utilizzo del report

Stabiliti quali sono gli elementi base per la costruzione dell'*AR Aging Report*, è possibile focalizzarsi sui alcuni passi operativi per l'implementazione del report utilizzando il foglio di calcolo. Prima di procedere in questa direzione, è necessario definire la configurazione del documento, intervistando i destinatari del report con lo scopo di stabilire le informazioni da inserire e il modo più efficace per presentarle. Sottostimando il ruolo che la singola funzione aziendale attribuisce al documento, si rischia di vanificare l'intero

progetto. Di seguito si riportano alcune delle possibili aspettative che le diverse funzioni aziendali potrebbero avere nei confronti dell'*AR Aging Report*:

- 1) per la direzione generale il documento ricopre una funzione primaria di valutazione della situazione dei crediti scaduti, e a scadere, in merito alla loro consistenza e ai giorni di dilazione e di ritardo;
- 2) per il *credit manager*, l'*AR Aging Report* rappresenta un indispensabile supporto delle procedure di gestione del credito scaduto o incagliato. L'ideale sarebbe non avere crediti scaduti e, nel caso, sarebbe opportuno avere un numero di giorni di ritardo medio ridotto. Esiste infatti una relazione diretta tra la rischiosità degli insoluti e i giorni di ritardo e, di conseguenza, accorciare il periodo di ritardo rappresenta un passo importante per abbassare il valore di crediti inesigibili;
- 3) per la funzione amministrativa l'*AR Aging Report* è uno strumento ideale per la previsione dei flussi di cassa e per effettuare analisi e valutazioni sul costo del credito. Il documento può essere utilizzato per calcolare l'accantonamento a fondo rischi esplicitandone il calcolo;
- 4) per la funzione commerciale, se strutturato in modo metodico, l'*AR Aging Report* è uno strumento che permette di effettuare analisi comparate sulle dinamiche del credito, evidenziando eventuali cambi di condizioni e variazioni dei tempi di incasso per clienti specifici o gruppi di essi. Inoltre, l'*AR Aging Report* fornisce dettagli completi sui clienti gestiti dai diversi agenti, permettendo valutazioni di importanza,

Tavola 1 – Indici di rotazione dei crediti per settore*



*Fonte: Financial Accounting – Houghton Mifflin Company

¹⁰ Pag. 147 *The Handbook of Global Corporate Treasury 2013* autore: Rajiv Rajendra editore: Wiley
¹¹ Pag. 171 *The Handbook of Global Corporate Treasury 2013* autore: Rajiv Rajendra editore: Wiley

rischiosità, solvibilità e affidabilità;
5) durante le attività propedeutiche ad operazioni straordinarie di fusione e acquisizione, l'AR Aging Report può rappresentare una componente di valutazione e analisi aziendale estremamente utile.

Struttura e sviluppo del report

Dopo aver raccolto le indicazioni ricevute dalle diverse funzioni aziendali, la costruzione del report inizia dallo scadenzario clienti che deve riportare i seguenti campi indispensabili:

- data documento;
- numero documento;
- cliente;
- data scadenza;
- data pagamento;
- imponibile;
- totale fattura.

Partendo da questa base dati è possibile strutturare il report seguendo preferenze squisitamente soggettive, ovvero in linea con le finalità delle diverse funzioni aziendali. Molto probabilmente sarà necessario intervenire dal punto di vista informatico per effettuare nuovi aggiornamenti e implementare le personalizzazioni richieste dai diversi destinatari del documento.

Nell'esempio proposto nella **Tavole 3**, si riporta un mix di dati tabellari e rappresentazioni grafiche che hanno lo scopo di comprendere la quantità di crediti, quanti di essi sono scaduti e, dei rimanenti, in quanti giorni è previsto l'incasso.

Le informazioni e gli indicatori chiave che si sono empiricamente dimostrati utili nel raggiungimento dei diversi obiettivi di analisi sono stati:

1) Cliente - Nella **Tavola 3** si è ipotizzato il singolo cliente ma, estendendo l'analisi sui crediti ad una

visione multidimensionale, la colonna potrebbe contenere specifiche famiglie di clienti raggruppati per tipologia (grande distribuzione organizzata, rivenditori, *retail*, ecc.), per aree geografiche, per agenti o per metodi di pagamento. È chiaro che per riuscire ad approfondire questa analisi è fondamentale raccogliere quante più informazioni possibili sui clienti relative, ad esempio, a: storia aziendale e proprietà; amministratori e *management* di riferimento; caratteristiche dell'azienda (dimensioni, ubicazione, ecc.); statistiche interne (anagrafiche, estratti conto e scadenzari); attività, caratteristiche e potenzialità commerciali del cliente; informazioni fornite da società specializzate nella fornitura di informazioni di natura commerciale; informazioni bancarie.

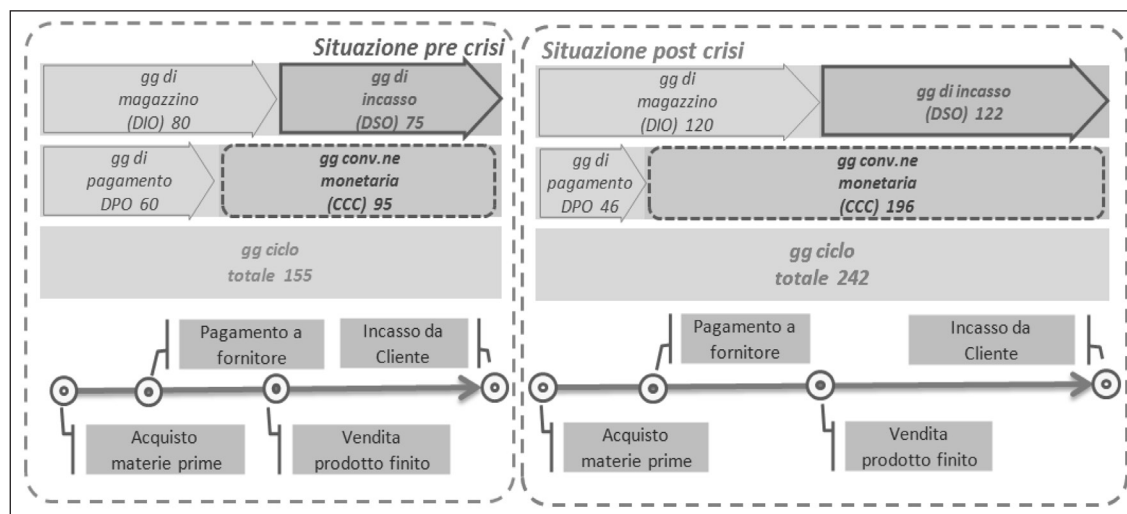
2) Ricavi netti + IVA - In questo campo i ricavi netti di vendita devono essere esposti al lordo dell'IVA per essere direttamente riconducibili ai crediti generati. Il valore può essere riferito dall'inizio dell'esercizio alla data di analisi (o *year to date* - YTD), oppure contenere sempre gli ultimi dodici mesi di attività (anno mobile). La scelta dipende molto dalla tipologia di business e dalle richieste dei destinatari del report.

3) Scaduto - Contiene il dato cumulato dei crediti scaduti, in altre parole i crediti che alla data di scadenza non sono ancora stati pagati. Dovrebbero essere esclusi da questa voce i crediti inesigibili e quelli oggetto di piani di rientro concordati.

4) Esposizione - Rappresenta il dato cumulato storico delle partite aperte cioè dei crediti non saldati, siano essi scaduti oppure non scaduti.

5) Fido commerciale - Il fido commerciale «è il livello massimo di rischio di credito teoricamente accettabile che un fornitore decide di assumersi nei confronti di ogni cliente con cui esiste un rapporto

Tavola 2 - Evoluzione del ciclo monetario in situazioni di crisi*



* Fonte: elaborazione propria

di fornitura che preveda un pagamento differito»¹², in altre parole stabilisce l'esposizione massima che l'impresa concede al cliente sulla merce venduta tramite dilazione di pagamento. Le implicazioni della concessione del fido commerciale sono estremamente importanti e sottolineano ancora una volta quanto tutto lo staff aziendale debba essere orientato alla funzione di *credit management* nel complesso per evitare problematiche di varia natura. Le implicazioni a cui si faceva riferimento poc' anzi sono:

- a) l'autorizzazione del fido comporta anche l'autorizzazione a spedire la merce al cliente quindi, viceversa, la merce non si muove dal magazzino dell'azienda;
- b) il fido deve essere puntualmente definito e approvato prima ancora di iniziare qualsivoglia attività commerciale con il cliente. Allo stesso modo, il fido deve essere rivisto nel caso in cui si presentino specifici elementi di criticità nel rapporto o variazioni del contesto gestionale del cliente (operazioni straordinarie, procedure fallimentari, provvedimenti amministrativi o penali, ecc.);
- c) il fido deve avere normalmente una validità annuale e, in prossimità della scadenza o a seconda di quanto stabilito dalle parti, deve essere rinnovato, modificato o revocato qualora le condizioni iniziali di partenza siano variate.

Il fido concesso può essere riferito al singolo cliente oppure ad una categoria di clienti. Questo valore è fissato dal *credit manager* ed è frutto di una valutazione sul fido oggettivamente necessaria al cliente (calcolato rapportando il fatturato atteso nel periodo al numero di giorni del periodo e moltiplicando il quoziente ottenuto per i giorni di dilazione media) e della valutazione di merito. La

valutazione del merito (o *credit score*) permette di attribuire un punteggio al rischio di insolvenza di una controparte debitoria, attraverso l'utilizzo di metodi statistici. La valutazione del merito creditizio non è riservata solamente alle banche, anche altre organizzazioni come società che assicurano il credito possono sviluppare il proprio sistema di valutazione. Il merito può essere calcolato anche internamente, ovvero dall'azienda che necessita di attribuire a singoli clienti o gruppi di clienti un punteggio¹³.

Nel report riportato nella **Tavola 3**, il dato accompagnato da una «spunta» evidenzia che il cliente ha un'esposizione contenuta nei limiti del fido; al contrario se l'esposizione eccede il fido, il dato è contraddistinto da una «croce».

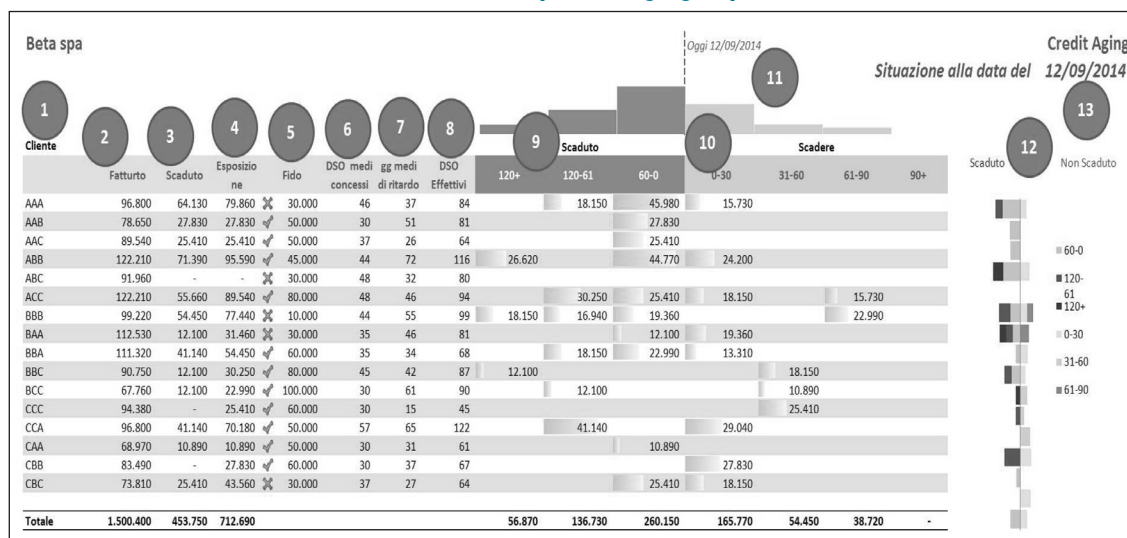
6) DSO medi concessi - Come precedentemente già sottolineato i DSO rappresentano la dilazione dei crediti concessi ai clienti calcolata come la differenza tra la data ipotetica di pagamento o scadenza e la data della fattura che ha generato il credito stesso. I DSO rappresentano un valore medio ponderato per considerare le possibili variazioni delle condizioni di pagamento ed evitare che vi siano delle distorsioni.

7) I giorni medi di ritardo rappresentano la media ponderata del ritardo con cui un cliente onora i propri debiti. Sono calcolati i giorni ed è misurata la distanza temporale tra la data di scadenza del credito e la data di effettivo pagamento. Qualora non sia ancora stato pagato il credito alla data di elaborazione del report si utilizza come riferimento la data di elaborazione del report stesso.

8) I DSO effettivi sono i giorni di dilazione reali che un cliente utilizza e sono dati dalla somma dei DSO medi concessi e dei giorni medi di ritardo.

9) Lo scaduto è raggruppato per classe di scadenza attraverso la seguente ripartizione: più di 120

Tavola 3 - Esempio AR Aging Report*



* Fonte: elaborazione propria

¹² ClubSolviNet Professione Credit Manager, metodi e supporti per la gestione del credito commerciale, Seconda Edizione, IPSOA, Milano, 2006, pag. 240.

¹³ Sull'argomento si veda A. Panizza e M. Gennari «Definizione e gestione del fido commerciale: una proposta operativa» Amministrazione & Finanza n. 6/2012, IPSOA, Milano.

giorni, tra 120 e 61 giorni, tra 60 e 0 giorni. Il raggruppamento per classe di scadenza dipende dalle condizioni concesse e dalle esigenze dei destinatari. Per una maggiore comprensione è stato aggiunto un elemento grafico a colonne che, a colpo d'occhio, permette di visualizzare immediatamente il volume dei crediti in un dato raggruppamento.

10) I crediti che devono ancora scadere sono raggruppati per classe di scadenza: da 0 a 30 giorni, da 31 a 60 giorni, da 61 a 90 giorni e oltre i 90 giorni. Il raggruppamento per classe di scadenza dipende dalle condizioni concesse e dalle esigenze dei destinatari. Per una maggiore comprensione è stato aggiunto un elemento grafico a colonne che, a colpo d'occhio, permette di visualizzare immediatamente il volume dei crediti in un dato raggruppamento.

11) Il grafico «a istogrammi» - Un utile strumento per comprendere la distribuzione dei crediti per classi nella sua globalità è rappresentato dall'istogramma che esprime, inoltre, il valore totale delle fasce di scadenza analizzate, evidenziando particolari concentrazioni di crediti scaduti o a scadere.

12) Il grafico «a barre orizzontali», per singolo cliente o per raggruppamento, esprime il valore dei crediti attribuendo colori diversi alle diverse classi, marcando nettamente la divisione tra ciò che è scaduto e quanto deve ancora scadere.

13) La «situazione alla data» indica la data di elaborazione del report. Questo riferimento è fondamentale poiché indica non solo la data di aggiornamento, ma influenza anche i calcoli dei giorni di scadenza delle classi e dei DSO effettivi. I report ricoprono una importante funzione informativa e di supporto alle decisioni. Per questo, dopo la loro implementazione è opportuno un periodo di rodaggio e verifica nel quale ne va testata l'affidabilità. Credibilità e utilità dei report vanno poi confortate tramite una costante azione di loro manutenzione e controllo.

L'aspetto comunicativo del report

Una comunicazione efficace del report non può prescindere dalla comprensione dei profili dei destinatari, dal tipo di messaggio che si vuole trasmettere e dall'effetto che si vuole ottenere. In genere, si dedica molto tempo a raccogliere i dati ed effettuare le analisi dimenticandosi che una cattiva comunicazione potrebbe vanificare tutto il lavoro faticosamente prodotto. L'informazione estratta dal report deve contribuire ad eliminare o quantomeno ridurre l'incertezza e, per questo, va evitato l'inserimento di troppe informazioni in un unico riepilogo.

Conclusioni

Strutturare un report per il monitoraggio dei crediti commerciali è indispensabile per molte realtà aziendali che utilizzano la dilazione dei crediti come leva strategica. Spesso a causa delle operatività quotidiane si perde di vista la visione d'insieme della dimensione dei crediti e della loro evoluzione. Avere a disposizione uno strumento di verifica, che spieghi le dinamiche e ne evidenzi eventuali criticità, rappresenta un importante elemento di valutazione dei rischi cliente e di monitoraggio delle condizioni contrattuali concesse. Certamente non ci si deve aspettare che un riepilogo come questo risolva le problematiche di insolvenza che, oggi, affliggono e caratterizzano il mercato ma certamente può aiutare la presa di coscienza di talune dinamiche nonché patologie che possono rappresentare un elemento critico della gestione in termini di previsione dei flussi finanziari in entrata.

Bibliografia

- CLUBSOLVINET, *Professione Credit Manager*, (2006) Seconda Edizione, IPSOA, Milano.
- F. Manca, *Il controllo della liquidità nelle PMI*, (2011), IPSOA, Milano.
- F. MASINELLI, D. GIOVANELLI, *Guida alla tesoreria aziendale*, (2013), IPSOA, Milano.
- A. QUAGLI, *Bilancio e principi contabili*, (2015), Wolters Kluwer, Milano.
- M. FAZZINI, *Analisi di bilancio*, (2015), Wolters Kluwer, Milano.
- J. N. UBAGO VIVAS, *Finanza d'impresa e decisioni strategiche*, (2010), IPSOA, Milano.
- A. PANIZZA, M. GENNARI, «Definizione e gestione del fido commerciale: una proposta operativa», in *Amministrazione&Finanza* n. 6/2012, IPSOA, Milano.
- G. CECCACCI, C. RIGATO, P. CAMANZI, *Basilea 2 per piccole e microimprese*, (2008), Edizioni Fag, Milano.
- B. NEEDLES, M. POWERS, *Financial Accounting*, (2011), Houghton Mifflin Company.
- R. Rajendra, *The handbook of global corporate treasury*, (2013), Wiley.
- F. SILVESTRI, R. G. DAVERIO, *Il credit manager strategico*, (2010), IPSOA, Milano.
- K. J. CIOS WITOL PEDRYCS, R. W. SWINIARSKY, L. A. KURGAN, «Data mining: a knowledge discovery approach», (2007), *Springer Science & Business Media*.