



Credito e riscossioni

L'obiettivo primario di qualsiasi impresa è sopravvivere. Questo significa che un'azienda deve sempre avere abbastanza liquidità per coprire i suoi debiti. Questo documento spiega agli imprenditori come pianificare i movimenti di cassa dell'impresa e, di conseguenza, pianificare il fabbisogno futuro.

Introduzione

"L'impresa sta decollando. Solo questo mese il volume delle vendite è aumentato di oltre il 50 per cento."

Molti fieri imprenditori sono convinti che la crescita del volume delle vendite comporti automaticamente il successo della loro azienda. Tuttavia, molte di queste imprese "di successo" rischiano di diventare insolventi per mancanza di liquidità a fronte del maggiore fabbisogno generato proprio dalla crescita del volume delle vendite. Senza liquidità come può l'impresa saldare i conti, pagare le retribuzioni dovute al personale e la merce necessaria per soddisfare la crescita della domanda?

Un'impresa deve sempre avere abbastanza liquidità per adempiere agli obblighi legali ed evitare il pericolo di insolvenza. Questo per l'azienda deve essere un obiettivo primario che deve avere la precedenza su tutti gli altri come, ad esempio, il volume delle vendite. A che serve l'aumento del volume delle vendite se poi si deve dichiarare fallimento?

Una liquidità adeguata è uno dei principali segreti per dare continuità a un'impresa di successo. Perciò, è importante comprendere i movimenti e i flussi di cassa all'interno dell'impresa e in che modo si può ridurre l'incertezza sul fabbisogno futuro.

Flusso di cassa

Ciclo di cassa

In ogni impresa esiste un ciclo continuo di eventi che può incidere sul saldo di cassa.

La liquidità viene impiegata nell'acquisto dei materiali e dei servizi necessari per produrre i beni finiti. La vendita dell'inventario genera liquidità e conti creditore, cioè soldi dovuti all'impresa dai clienti. Man mano che i clienti pagano, i conti creditore si riducono e il conto cassa aumenta. Tuttavia, i flussi di cassa non sono necessariamente collegati alle vendite nello stesso periodo di riferimento, perché i clienti possono anche saldare i pagamenti in periodi successivi.

Capitale circolante netto

Le attività correnti sono le risorse di cassa e le risorse che possono essere convertite in liquidità (cassa) entro un anno o un normale ciclo economico. Queste comprendono liquidità, titoli negoziabili, conti creditore, inventari, ecc. Le passività correnti sono invece debiti da saldare entro un anno o un normale ciclo economico. Questi



comprendono conti debitore, effetti passivi, ratei passivi dovuti, ecc. La variazione di questo valore da un periodo all'altro è detto capitale circolante netto. Ad esempio:

	Anno 1	Anno 2
	19 x 1	19 x 2
Attività correnti	110.000 \$	200.000 \$
meno le passività correnti	-70.000	-112.000
Capitale circolante	40.000	88.000
Aumento/(diminuzione) del capitale circolante netto		48.000 \$

Il capitale circolante netto è aumentato durante l'anno, ma non si sa come. L'aumento potrebbe essere attribuito tutto alla liquidità o tutto all'inventario. Oppure, potrebbe essere stato generato da una riduzione dei conti debitore.

Prospetto dei flussi di cassa

Mentre il capitale circolante netto indica solo le variazioni della posizione corrente, è possibile sviluppare un prospetto dei "flussi di cassa" per spiegare le variazioni verificatesi in un qualsiasi conto in un qualsiasi periodo di tempo. Il prospetto dei flussi di cassa è un'analisi di tutte le entrate e le uscite di cassa.

La capacità di prevedere il futuro fabbisogno di liquidità è decisamente una carta vincente per una gestione aziendale più efficiente. Se si è in grado di determinare il fabbisogno di liquidità per qualsiasi periodo di tempo, si può anche richiedere un prestito bancario in anticipo, oppure si possono ridurre per tempo altre attività correnti in modo da rendere disponibile la liquidità necessaria. Inoltre, quando si ha a disposizione un eccesso di liquidità, si può sfruttare in modo più produttivo questo surplus per ottenerne un ritorno economico.

La variazione del conto cassa può essere rapidamente determinata qualora si conoscano il capitale circolante netto e le variazioni delle passività correnti e delle attività correnti che non siano liquidità.

Ad esempio:

- CCN - capitale circolante netto;
- VA - variazione delle attività correnti che non siano liquidità;
- VP - variazione delle passività correnti;
- Cassa - variazione di cassa.

Questa equazione spiega com'è possibile calcolare la variazione di cassa conoscendo il capitale circolante netto (CCN), la variazione delle passività correnti (VP) e delle attività



correnti esclusa la liquidità (VA meno liquidità). La variazione di cassa viene poi aggiunta al bilancio iniziale di cassa per determinare il bilancio finale.

Supponiamo di prevedere un incremento delle vendite pari a 50.000 \$ con le variazioni conseguenti mostrate qui sotto:

Crediti	aumento di 25.000 \$
Inventario	aumento di 70.000 \$
Conti debitore	aumento di 30.000 \$
Effetti passivi	aumento di 10.000 \$

Considerando il capitale circolante netto di 48.000 \$, qual è la variazione di cassa risultante?

$$\begin{aligned}
 \text{cassa} &= \text{CCN} - \text{VA} + \text{VP} \\
 &= 48.000 - 25.000 - 70.000 + 30.000 + 10.000 \\
 &= -7.000
 \end{aligned}$$

Conclusione: in questo periodo di tempo, con un incremento del volume delle vendite, la cassa si è ridotta di 7.000 \$. C'è abbastanza liquidità per coprire questa riduzione? Dipende dal bilancio iniziale di cassa.

Fonti e utilizzazione di fondi

Dato un certo livello di vendite, è più facile prevedere i livelli necessari di inventario, conti debitore, crediti, ecc. piuttosto che il capitale circolante netto. Per prevedere il capitale circolante netto, si deve tenere traccia delle fonti e dell'utilizzazione dei fondi. Le fonti di fondi fanno aumentare il capitale circolante. La differenza tra le fonti e le utilizzazioni di fondi esprime il capitale circolante netto.

Il calcolo seguente si basa sul fatto che il bilancio è in effetti l'espressione di un "equilibrio" tra le varie voci riportate. Ciò significa che le attività totali sono uguali alle passività totali più il patrimonio netto.

$$\text{attività correnti} + \text{attività non correnti} = \text{passività correnti} + \text{passività a lungo termine} + \text{patrimonio netto}$$

Riordinando l'equazione:

$$\text{attività correnti} - \text{passività correnti} = \text{passività a lungo termine} + \text{patrimonio netto} - \text{attività non correnti}$$

Dato che l'espressione a sinistra dell'equazione è di fatto il capitale circolante, l'espressione a destra deve essere anch'essa uguale al capitale circolante. La variazione delle due espressioni esprime il capitale circolante netto. Se le passività a



lungo termine e il patrimonio netto aumentano, oppure le attività non correnti diminuiscono, il capitale circolante aumenta. Questa variazione esprime una fonte di fondi. Se le passività a lungo termine e il patrimonio netto diminuiscono, oppure le attività non correnti aumentano, il capitale circolante diminuisce. Questa variazione esprime un'utilizzazione di fondi.

Le tipiche fonti di fondi o di capitale circolante netto sono:

- fondi ricavati da operazioni;
- cessione di immobilizzazioni;
- emissione di titoli;
- prelievo da una fonte a lungo termine.

Per ottenere la voce "fondi ricavati da operazioni" sottrarre tutte le voci di spesa che richiedono fondi da tutte le entrate che costituiscono una fonte di fondi. Si può ottenere lo stesso risultato in modo più semplice, aggiungendo nuovamente al reddito netto riportato le spese che non risultano in entrate e uscite di fondi.

La più comune spesa non correlata ai fondi è la svalutazione, cioè la distribuzione del costo di una attività/risorsa come spesa su tutta la sua vita utile in rapporto ai ricavi futuri generati. Correggere il reddito netto con la svalutazione è molto più semplice che calcolare ricavi e spese che richiedono fondi. È bene sottolinearlo ancora: la svalutazione non è una fonte di fondi.

Le tipiche utilizzazioni di fondi o di capitale circolante netto sono:

- acquisto di immobilizzazioni;
- pagamento di dividendi;
- estinzione di passività a lungo termine;
- riacquisto di patrimonio netto.

Qui di seguito viene presentato un esempio che spiega come rappresentare fonti e utilizzazioni di fondi per determinare il capitale circolante netto.

Rendiconto dei flussi finanziari
Fonti di fondi:

Operazione	
Reddito netto	10.000 \$
Aggiunta della svalutazione (voce non di cassa)	<u>+ 15.000</u>
	25.000 \$
Emissione di debito	175.000 \$
missione di titoli	<u>+ 3.000</u>



	203.000 \$
Utilizzazione di fondi	
Acquisto di stabilimento	140.000 \$
Dividendi	<u>+15.000</u>
	155.000 \$
Aumento/(diminuzione) del capitale circolante netto	48.000 \$

Si possono assegnare rischi creditizi accettabili a una lista privilegiata con approvazione automatica entro certi limiti d'importo. Una revisione periodica di questi conti di solito è sufficiente.

I conti classificati come rischi normali richiedono verifiche più puntuali, specialmente per grandi somme o se si verificano rallentamenti nei pagamenti.

I conti deboli rappresentano rischi creditizi accettabili. Tuttavia, questi conti devono essere sempre tenuti d'occhio. Il responsabile del credito (credit manager) dedicherà gran parte del suo tempo alla loro verifica. In questa categoria di rischio rientrano solitamente le entità con buone capacità di gestione e vendite, ma con capitali circolanti limitati. Un'impresa considerata marginale da un'azienda, può essere vista in altro modo da un'altra azienda. Lo standard di accettazione per questo tipo di imprese deve essere definito e specificato nella politica creditizia dell'azienda.

Come ausilio all'approvazione dei crediti, è bene stabilire una linea di credito per ogni cliente. La linea di credito funge da guida per l'approvazione degli ordini ed è basata sulle richieste del cliente e sulla sua capacità di saldare i debiti.

La linea di credito deve poter soddisfare le normali richieste del cliente.

La linea di credito rappresenta l'ammontare massimo di crediti che possono essere concessi al cliente in base al suo bilancio e alle sue capacità finanziarie. Sia la linea di credito che il limite di credito devono essere rivisti periodicamente, in base alle variazioni dello stato finanziario del cliente e alla storia creditizia accumulata sul suo conto.

Le aziende che hanno informatizzato la gestione dei conti creditore e la registrazione degli ordini possono programmare i limiti in modo piuttosto semplice e creare liste di restrizione che evidenziano gli ordini che superano i limiti stabiliti. In questo modo non è più necessario verificare ogni singolo ordine e, inoltre, si possono individuare facilmente gli ordini effettuati su conti con saldi scaduti.



Indagine creditizia

Le decisioni basate su un'indagine creditizia inadeguata sono una delle cause principali di perdita dei crediti inesigibili. D'altra parte, l'evasione tempestiva degli ordini è un fattore irrinunciabile. Il metodo di verifica creditizia adottato deve quindi essere rapido ed efficiente in modo da agevolare la gestione degli ordini.

Il livello di approfondimento dell'indagine creditizia sui clienti deve dunque variare a seconda dei casi. Si deve considerare:

- la portata dell'ordine e la probabilità di ricevere altri ordini in futuro;
- gli anni di attività del cliente;
- lo stato del conto;
- se il prodotto è stagionale e come si rapporta con i prodotti offerti dalla concorrenza;
- il tempo mancante alla consegna;
- relazione tra ordine ed esposizione creditizia totale del cliente;
- classificazione del rischio creditizio in relazione alla politica creditizia aziendale;
- se si tratta di un ordine speciale, se è bene richiedere un acconto o se può essere pagato tutto alla consegna.

Si dovrà basare l'indagine creditizia soprattutto sulla storia creditizia del cliente, sfruttando sia le fonti personali sia quelle di altri. L'archivio contabile del cliente è la prima cosa da analizzare. Da qui si può dedurre lo storico dei pagamenti, il livello di credito e la frequenza degli acquisti.

La preparazione gestionale e l'esperienza di un'azienda sono un fattore determinante per riuscire a mantenere redditizia la sua attività. Questo può essere un parametro di scelta importante quando la solidità finanziaria è piuttosto debole e può fare la differenza tra la definizione di un rischio creditizio marginale e uno non accettabile.

Le informazioni su eventuali operazioni bancarie sono sempre utili, come anche l'esperienza di altri fornitori. Si può accedere a queste informazioni in diversi modi. Per i nuovi conti è consigliabile una domanda di credito completa. Una verifica diretta del credito è un modo molto efficace per conoscere il nome della banca del cliente e i riferimenti commerciali. Anche il personale di vendita è una valida fonte di informazioni. Gran parte dei fornitori e delle banche collaborano volentieri allo scambio di informazioni sul credito, anche se va garantito il trattamento strettamente confidenziale delle informazioni ottenute. Qualora fosse possibile, è consigliabile richiedere un resoconto finanziario direttamente al cliente, anche se questo tipo di resoconti sono già disponibili nel prospetto informativo aziendale nel caso in cui il cliente ne fornisca uno o si tratti di un'azienda ad azionariato diffuso.

Fonti esterne di informazioni

Molte fonti possono fornire preziose informazioni sul credito ed è importante conoscere a fondo tutti i mezzi per procurarsi i dati necessari. Alcune delle fonti sono:



Credit Bureau;
Rapporti di Dun & Bradstreet.

Procedura di riscossione

La riscossione di crediti insoluti è responsabilità del reparto crediti così come l'indagine, la valutazione e l'approvazione dei crediti ai clienti. L'attività di riscossione deve prevedere anche controlli sistematici e regolari, fondamentali per essere credibili agli occhi dei clienti per quanto riguarda i termini di credito dell'azienda.

Il tempismo è l'essenza del credito e delle riscossioni. I controlli devono essere svolti tempestivamente per essere efficaci. Un puntuale e accurato bilancio di prova mensile dei conti creditore è un metodo estremamente valido per verificare e controllare le riscossioni, oltre a essere un'importante fonte di informazioni quando si tratta di concedere altri crediti.

Tenere in sospeso gli ordini dei clienti quando un loro conto risulta scaduto è una tecnica di riscossione estremamente efficace. Mettendosi prontamente in contatto con il cliente, con tatto e cortesia generalmente si ottengono risultati soddisfacenti. Se il cliente salda il suo conto, è importante agire subito di conseguenza in modo tale da evitare ulteriori ritardi nelle consegne. Per questo è fondamentale la comunicazione costante tra il reparto crediti e l'addetto alla contabilità dei conti creditore.

Dato che il reparto crediti è responsabile della protezione del capitale circolante, oltre che della promozione della redditività delle vendite, è bene verificare periodicamente il raggiungimento di questi obiettivi. Si possono stilare semplici rapporti di verifica ed eseguire confronti su base mensile per valutare gli andamenti.

Uno di questi rapporti è l'indice mensile di riscossione. Esso esprime la percentuale di riscossione nel corso del mese dei crediti registrati all'inizio dello stesso mese.

Un altro tipo di rapporto è il periodo di rientro dei conti creditore. È solitamente espresso in giorni medi necessari per l'incasso del credito (Days Sales Outstanding) ed è calcolato come segue:

Days Sales Outstanding = $\frac{\text{Bilancio medio dei conti creditore in scadenza negli ultimi 3 mesi} \times 90}{\text{vendite negli ultimi 3 mesi}}$

Quando calcolato mensilmente, insieme ai dati sull'anzianità dei crediti, il Days Sales Outstanding è un eccellente strumento per analizzare l'andamento delle riscossioni.

Anche il bilancio di verifica dei crediti in scadenza e le percentuali dei conti scaduti forniscono una misura dell'efficacia delle procedure di riscossione, insieme allo storico delle perdite di crediti inesigibili nel periodo fiscale rapportato agli anni precedenti e a imprese simili dello stesso settore.



Analisi dei risultati

Non basta confrontare semplicemente i risultati dei vari rapporti. I risultati complessivi della gestione dei crediti e dell'efficienza delle riscossioni devono essere giudicati in rapporto alla politica creditizia e di vendita dell'impresa, oltre che alle tendenze del settore e alle condizioni economiche del periodo considerato.

Registri e rapporti accurati rendono più semplice la valutazione dell'attività creditizia e di riscossione. Se i rapporti vengono redatti con cura e competenza, se le tendenze vengono valutate correttamente e vengono intraprese le necessarie azioni correttive, allora il reparto crediti può dare un contributo importante all'azienda per quanto riguarda l'incremento delle vendite e dei profitti.

Il Canada-Ontario Business Service Centre (Centro servizi alle imprese del Canada-Ontario) (COBSC/CSECO) offre informazioni sulle attività imprenditoriali, nelle due lingue ufficiali del Canada, inglese e francese. Alcuni dei nostri documenti più importanti sono stati tradotti anche in altre lingue, per agevolarne la più ampia comprensione. Se desiderate ulteriori informazioni di natura imprenditoriale, potete chiamare il numero 1-888-576-4444 per parlare con un funzionario di COBSC/CSECO.