



Autore: Dott. Edoardo Stanco

Spesso ci lamentiamo delle difficoltà nell'incassare i crediti vantati verso i nostri clienti ma, nonostante ciò, continuiamo a rifornirli di merce o prestargli i nostri servizi così aumentando ulteriormente il credito non riscosso.

Ci siamo mai chiesti se gli insoluti sono dovuti anche alla nostra politica di concessione del credito?

DILAZIONAMENTO DI PAGAMENTO = CONCESSIONE DI UN CREDITO ?

La dilazione di pagamento corrisponde alla **concessione di un credito** con una breve scadenza (in genere 30, 60, 90 giorni), dove ciascuna dilazione a favore di un cliente espone la nostra impresa a un **potenziale rischio di insolvenza**.

E' necessario, quindi, adottare una strategia che sia un punto d'incontro tra gli interessi contrastanti della *funzione commerciale* con quella *amministrativa*: in ogni impresa, la finalità del reparto commerciale è quella di aumentare il volume delle vendite, cercando nuovi clienti e concludendo accordi spesso senza avere certezze sulla solvibilità della controparte, mentre il settore amministrativo dovrà gestire sia incassi incerti con ampi tempi di dilazione sia costi certi con tempistiche inferiori (si pensi al pagamento degli stipendi del personale). Se da una parte l'obiettivo di ogni azienda è quello di contenere l'esposizione creditizia verso i clienti – prevenendo potenziali situazioni di insolvenza e, contestualmente, incrementando la propria liquidità – dall'altro lato non possiamo né escludere la concessione di dilazioni né adottare politiche eccessivamente stringenti rispetto a quelle adottate dai nostri concorrenti, in caso contrario rischieremo concretamente di perdere il cliente.

Per le motivazioni indicate, si rende necessaria l'impostazione di una **procedura interna** all'azienda che consenta di incassare regolarmente i crediti, valutando preventivamente l'affidabilità del cliente e favorendo la diminuzione del rischio d'insolvenza degli stessi.

PROCEDURA INTERNA DEL "FIDO COMMERCIALE"

In questo articolo consigliamo la gestione della concessione dei dilazionamenti ai clienti con le medesime politiche attuate dalle banche.

Gli istituti bancari concedono credito sulla base di un **sistema di rating**, cioè una valutazione sintetica del merito attribuendo un voto a ciascun cliente sulla base della sua probabilità di insolvenza: proporzionalmente alla rispettiva valutazione di rating, la banca concede una specifica linea di credito. Proprio per tale motivo è auspicabile che le aziende assumano una procedura di gestione del credito commerciale che non si discosti molto dalle modalità adottate dalle banche quando affidano i loro stessi clienti.

COME PROCEDERE ?

Nella pratica, l'adozione della procedura interna del "fido commerciale" si compone delle seguenti fasi:

- 1) Calcolare il **fido commerciale complessivo**, cioè l'importo massimo di credito che la nostra impresa può concedere ai clienti. La formula matematica per la sua determinazione è
Fido commerciale = affidamenti bancari – magazzino + debito verso fornitori
Gli "affidamenti bancari" si riferiscono a quelli concessi dagli istituti di credito, indipendentemente se questi sono interamente utilizzati o meno. Generalmente il calcolo del fido commerciale viene effettuato all'inizio di ciascun anno, utilizzando i dati al 31/12.
Nel corso dell'anno è consigliabile revisionare periodicamente il calcolo.
- 2) **Classificare i clienti in fasce di rating** sulla base delle seguenti valutazioni:
 - ✓ Vendite previsionali nell'anno;
 - ✓ Dimensioni del cliente;
 - ✓ Storia aziendale e proprietà;
 - ✓ Affidabilità del management;
 - ✓ Storicità del rapporto della nostra impresa con il cliente;
 - ✓ Eventuali informazioni bancarie.Si tenga in considerazione che, soprattutto quando abbiamo la possibilità di concludere un accordo di fornitura/prestazione di servizio particolarmente consistente con un nuovo cliente di cui non abbiamo informazioni in merito a solvibilità e affidabilità, è possibile o procedere all'estrazione del suo bilancio presso il Registro delle imprese in CCIAA (nel caso in cui sia una società di capitali) in modo da analizzarne lo stato di salute oppure reperire informazioni da società specializzate nella fornitura di informazioni di natura finanziaria (ad esempio il Cerved).
- 3) **Attribuire a ogni cliente il suo fido commerciale.**
- 4) **Gestire il fido commerciale**, per cui una volta che un cliente raggiunge il suo fido, l'azienda non dovrebbe rifornirlo nuovamente se non previo pagamento del suo debito o pagamento anticipato della nuova fornitura. Con cadenza settimanale appare opportuno procedere alla verifica dei crediti scaduti, in modo da contattare il cliente moroso (inizialmente con mail e successivamente per via telefonica) per avere indicazioni su come intenda provvedere alla regolarizzazione. Nel frattempo il servizio amministrativo dovrebbe congelare il fido commerciale cioè, nel rispetto del suo limite, non esporsi eccessivamente al rischio di insolvenza continuando a rifornirlo di merce o prestare il servizio.

SE PERDO IL CLIENTE (MOROSO) ?

Paradossalmente il quarto punto è quello di maggiore difficoltà. Qualsiasi procedura interna è inefficace se l'imprenditore non cambia la sua "mentalità" nella gestione del credito: spesso si viene **sopraffatti dalla paura di perdere il cliente** senza pensare che il cliente non solo è già perso, dato che non ci sta pagando e difficilmente in futuro sarà regolare nei pagamenti, ma sta danneggiando finanziariamente la nostra azienda non solo per l'importo del credito non riscosso ma anche nei seguenti aspetti:

- a) Per soddisfare la richiesta di fornitura di nuova merce/servizio del cliente moroso, dovremo indebitarci ulteriormente con fornitori e dipendenti;
- b) Dovremo pagare l'iva sulle stesse forniture/servizi (salvo il caso di opzione "iva per cassa");
- c) Dovremo pagare/anticipare le imposte sul credito non riscosso;
- d) Dovremo sostenere spese legali per cercare di recuperare il credito, spesso con scarse probabilità di riuscita.

COSERVICE S.R.L.S.

" Società di consulenza aziendale e ricerca finanza d'impresa "

www.coservicefirenze.com - info@coservicefirenze.com

ESEMPIO

Di seguito riportiamo un **esempio** di gestione del fido commerciale, ipotizzando un fido bancario complessivo concesso dagli istituti di credito per € 50.000, rimanenze di magazzino per € 3.702,64 e debiti verso fornitori di € 28.116,14.

Come possiamo vedere, il fido commerciale complessivo è pari a € 74.413,50 (= € 50.000 - € 3.702,64 + € 28.116,14). Il passo successivo è quello di "distribuire" detto fido tra tutti i miei clienti potenziali (consigliabile fare riferimento ai clienti che abbiamo avuto nell'anno precedente) in considerazione del fatturato potenziale e degli altri aspetti indicati precedentemente.

INSERIMENTO DATI PER CALCOLO RATING			
FIDO BANCARIO TOT.	MAGAZZINO	DEBITI FORNITORI	FIDO COMPLESSIVO
€ 50.000,00	€ 3.702,64	€ 28.116,14	€ 74.413,50

FATTURATO PIU' BASSO	€ 1.146,00
FATTURATO PIU' ALTO	€ 213.590,32

SUDDIVISIONE RATING CLIENTI				
CLIENTI	FATTURATO	PERCENTUALE	VALORE CUMULATO	CLASSE RATING
Rossi S.r.l.	€ 21.645,70	0,050925977	5,09%	Fascia n. 3
Bianchi S.r.l.	€ 6.469,37	0,015220528	6,61%	Fascia n. 4
Cliente S.a.s.	€ 1.146,00	0,002696202	6,88%	Fascia n. 5
Verdi S.p.a.	€ 89.272,90	0,210032924	27,89%	Fascia n. 2
Cliente costruzioni S.n.c.	€ 3.785,40	0,008905935	28,78%	Fascia n. 5
Alfa S.a.s.	€ 19.766,96	0,046505853	33,43%	Fascia n. 4
Beta Soc. Coop.	€ 19.365,76	0,045561948	37,98%	Fascia n. 4
Gamma S.p.a.	€ 213.590,32	0,502515314	88,24%	Fascia n. 1
Nuovi potenziali clienti	€ 50.000,00	0,11763532	100,00%	Fascia n. 3
TOTALE	€ 425.042			

INSERIMENTO DATI DELLE CLASSI DI RATING				
NOME CLASSE DI RATING	FATTURATO MINIMO	FATTURATO MASSIMO	TOT. FATTURATO	%
Fascia n. 1	€ 100.001,00	€ 213.590,32	€ 213.590,32	50,25%
Fascia n. 2	€ 50.001,00	€ 100.000,00	€ 89.272,90	21,00%
Fascia n. 3	€ 20.001,00	€ 50.000,00	€ 71.645,70	16,86%
Fascia n. 4	€ 5.001,00	€ 20.000,00	€ 45.602,09	10,73%
Fascia n. 5	€ 1.146,00	€ 5.000,00	€ 4.931,40	1,16%

FIDO COMMERCIALE		
CLIENTI	FATTURATO	CLASSE RATING
Rossi S.r.l.	€ 6.271,62	Fascia n. 3
Bianchi S.r.l.	€ 2.661,23	Fascia n. 4
Cliente S.a.s.	€ 431,68	Fascia n. 5
Verdi S.p.a.	€ 15.629,28	Fascia n. 2
Cliente costruzioni S.n.c.	€ 431,68	Fascia n. 5
Alfa S.a.s.	€ 2.661,23	Fascia n. 4
Beta Soc. Coop.	€ 2.661,23	Fascia n. 4
Gamma S.p.a.	€ 37.393,92	Fascia n. 1
Nuovi potenziali clienti	€ 6.271,62	Fascia n. 3

COSERVICE S.R.L.S.

" Società di consulenza aziendale e ricerca finanza d'impresa "

4

www.coservicefirenze.com - info@coservicefirenze.com