

*L'ECCELLENZA NELLA GESTIONE
DEL CREDITO*

IL CREDITO COMMERCIALE E LA SUA INFLUENZA SUI PROCESSI AZIENDALI



Il Ciclo del Circolante

Il Ciclo del Circolante rappresenta il periodo di tempo che intercorre tra l'uscita monetaria, collegata all'acquisto dei fattori produttivi e l'entrata monetaria, originata dalla vendita di beni o servizi



Il Ciclo del Circolante

Costi di vendita



Tempo medio giacenza scorte

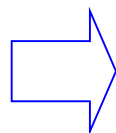
+

Tempo medio incasso crediti

-

Tempo medio pagamento debiti

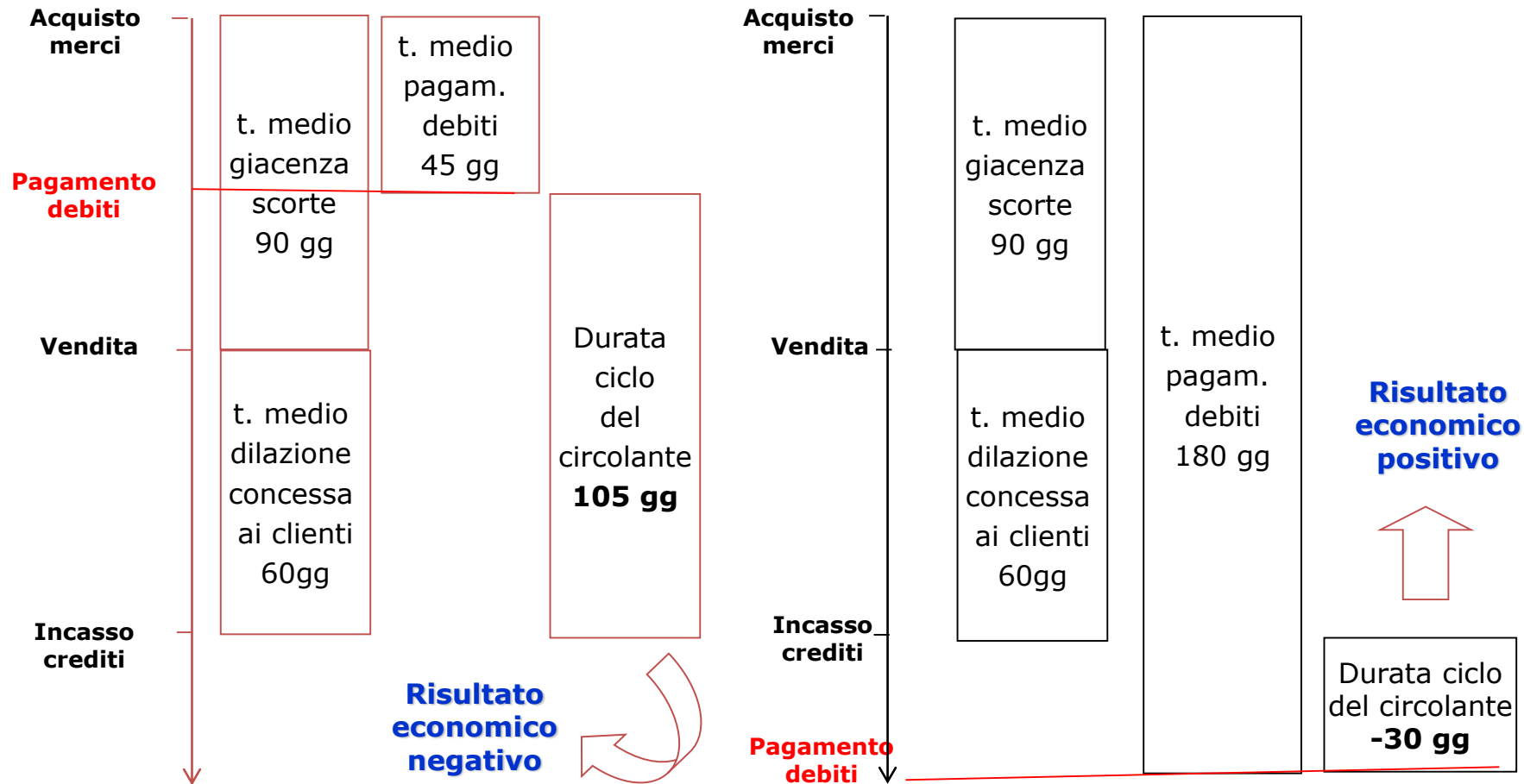
= DURATA DEL CICLO DEL
CIRCOLANTE



È un indice che consente di valutare eventuali crisi o tensioni di liquidità dovute a sfasamenti tra il periodo degli incassi e quello dei pagamenti.



Il Ciclo del Circolante

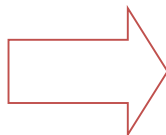




Il Ciclo del Circolante

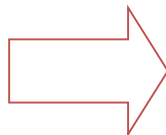
Un Ciclo del Circolante troppo lungo (esempio A) evidenzia l'esistenza di due criticità :

UN PROBLEMA DI REDDITIVITA'



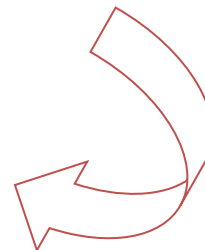
**Circolante alto:
il capitale investito non rende**

UN PROBLEMA DI LIQUIDITA'



**il saldo dei debiti, in mancanza
dell'incasso dei crediti, genera
continui fabbisogni finanziari**

CRESCENTE INDEBITAMENTO





Come si governa il Ciclo del Circolante

Appare necessario sviluppare un sistema (ed una cultura d'impresa) che permetta in maniera completa e soprattutto continua, di monitorare l'andamento del ciclo del circolante e la riscossione dei crediti.

In particolare le variabili di maggiore interesse appaiono essere:

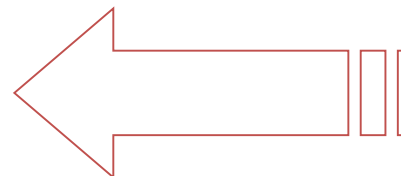
GESTIONE DELLE SCORTE

NEGOZIAZIONE DELLE
DILAZIONI AI FORNITORI

GESTIONE DEI
CREDITI VERSO I CLIENTI

Razionalizzazione nella
gestione del magazzino ed
ottimizzazione del livello di
scorte

Gestione delle politiche
aziendali circa i rapporti a
monte con i fornitori





Il Ciclo del Circolante

I crediti concessi alla clientela rappresentano un investimento e come tale occorre fare in modo che abbiano il massimo rendimento.



La gestione dei crediti verso i clienti

La decisione di concedere un credito comporta sempre l'assunzione di un rischio.

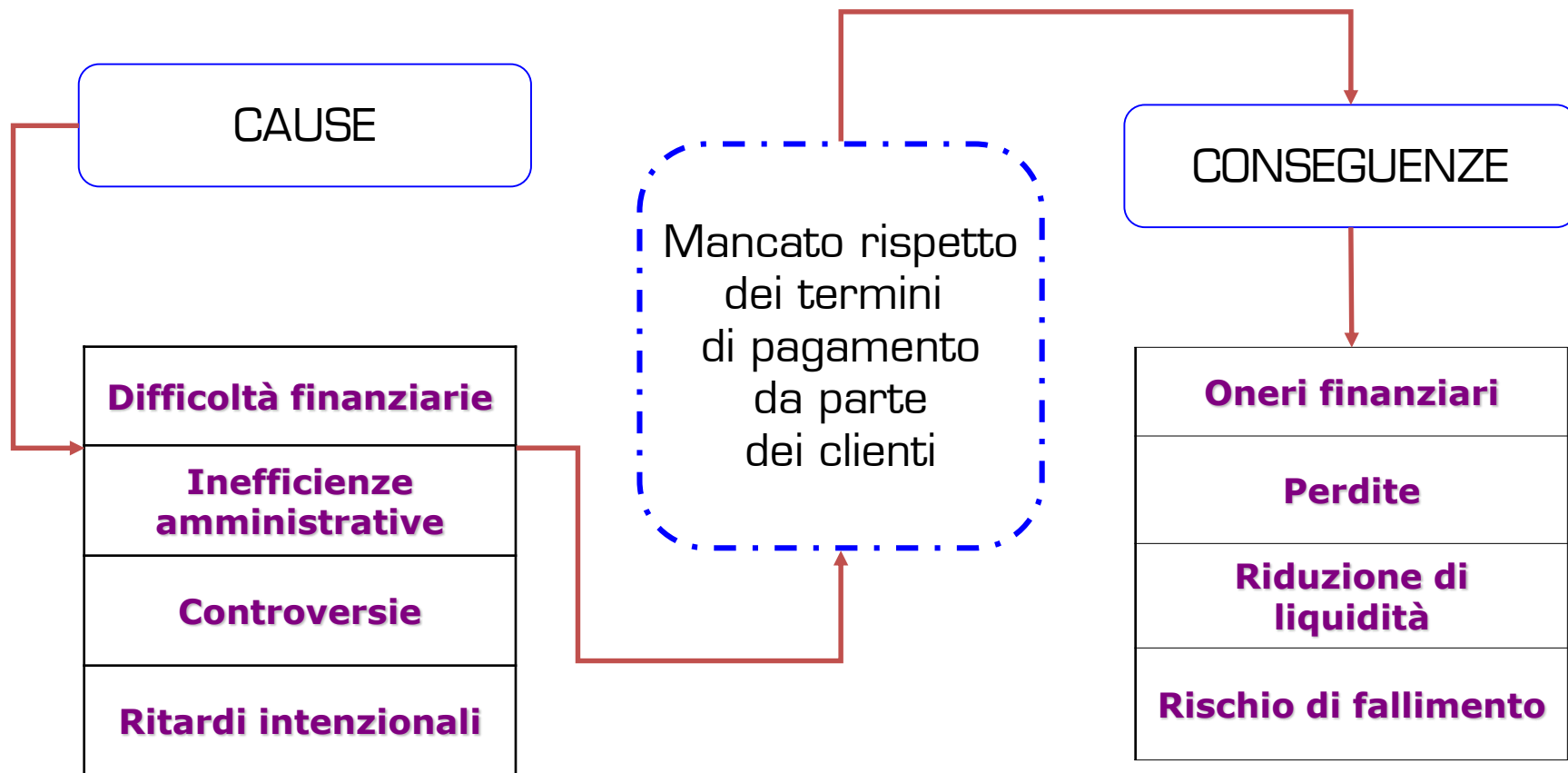
Uno dei criteri determinanti per la concessione di un credito è la conoscenza del livello di solvibilità di un'azienda ed in particolare, delle abitudini di pagamento.

I ritardi nei pagamenti costituiscono uno dei primi segnali di difficoltà finanziaria

La corretta selezione della clientela ed il monitoraggio continuo della sua solvibilità danno STABILITÀ e PREVIDIBILITÀ ai flussi di cassa



Costi e rischi del finanziamento al cliente





Il Ciclo del Circolante

DSO

Days Sales Outstanding

In letteratura il DSO viene indicato come durata media dei crediti.

Misura il TEMPO MEDIO DI STAZIONAMENTO DEI CREDITI dalla data fattura a quella di registrazione dell'incasso; misura quindi l'effettiva dilazione concessa alla clientela.

Diventa importante allora distinguere due indicatori:

- a) DSO scaduto = crediti scaduti/fatturato giornaliero
- b) DSO a scadere (Best Possible)= crediti a scadere/fatturato giornaliero

Questo secondo diventa indicatore di performance (e incentivo) della forza vendita



DSO = Days of Sales outstanding

Come si calcola il DSO

- metodo rolling (saldo crediti / fatturato medio annuo)
- count back method => più puntuale e realistico
- Metodo “Milano”



Il metodo ROLLING

- Si consiglia di utilizzare gli ultimi dodici mesi mobili per avere l'intera stagionalità

SALDO CLIENTI MEDIO X MESI

X 30 = GIORNI di DSO

FATTURATO MEDIO X MESI

Es.

Saldo Clienti: $3.400.000 \times 12 = 40.800.000$

Fatturato medio: $1.100.000 \times 12 = 13.200.000$

$(40.800.000 / 13.200.000) \times 30 = 92$

DSO: 92 giorni



Il metodo COUNT BACK

- E' un metodo di calcolo che si basa su dati puntuali
- Misura il fatturato espresso in giorni che è necessario per coprire il saldo clienti

Saldo clienti	3.400.000
Fatturato mese n	1.100.000
Fatturato mese n-1	1.100.000
Fatturato mese n-2	1.100.000
Fatturato mese n-3	100.000

$$3.400.000 - 1.100.000 - 1.100.000 - 1.100.000 = 100.000$$

$$100.000 / 1.100.000 * 30 = 2$$

$$\text{DSO} = 90 \text{ (3 MESI)} + 2 = 92$$



Il metodo “Milano”

Saldo Clienti: 3.400.000

Fatturato mensile medio: 1.100.000

$(3.400.000 / 1.100.000) * 30$

DSO: 92 giorni



LA PREVENZIONE DEL RISCHIO DI CREDITO

L'analisi della Clientela



INSOLVENTE

SE LO CONOSCI LO EVITI



IL RISCHIO DI BUSINESS

Il rischio è insito in qualsiasi business, di qualunque natura esso sia.

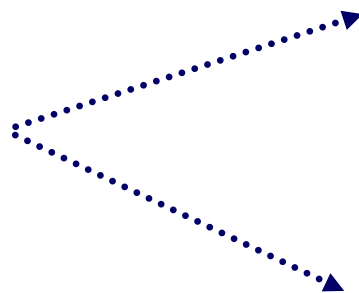
Il rischio è parte delle aziende

***IL BUSINESS E' L'ASSUNZIONE
DI UN RISCHIO***



IL VALORE DELL'AZIENDA

BUSINESS



OPPORTUNITA'

Accresce il valore dell'azienda

RISCHIO

Riduce il valore dell'azienda



IL RISCHIO

La corretta valutazione del rischio consiste nella stima globale delle probabilità di avvenimenti negativi ed alla valutazione della loro gravità, il tutto allo scopo di scegliere le adeguate contro-misure.



COSTI DELL'INSOLUTO

Il costo della fornitura inizia all'atto della decisione di accettare l'ordine.

La gestione del rischio non può essere lasciata all'improvvisazione.



COSTI DELL'INSOLUTO

Per rischio si intende una serie di situazioni che potenzialmente possono creare danno

Può essere previsto?

La conseguenza può essere evitata?



TSUNAMI



SI POTEVA PREVEDERE?



PRATICHE AL LEGALE

PRATICHE AL LEGALE		
	totale	numero
0 -1.000	149.269	330
1.001 - 2.500	362.641	221
2.501 - 5.000	605.296	166
5.001 - 10.000	632.185	114
10.001 - 25.000	886.590	78
25.001 - 50.000	1.409.849	55
50.001 - 100.000	1.218.652	20
100.001 - 250.000	2.070.603	12
Totale	7.335.085	996

SI POTEVA PREVEDERE?



L'INDIVIDUAZIONE DEL RISCHIO *“LA PREVEDIBILITA' PREGRESSA”*

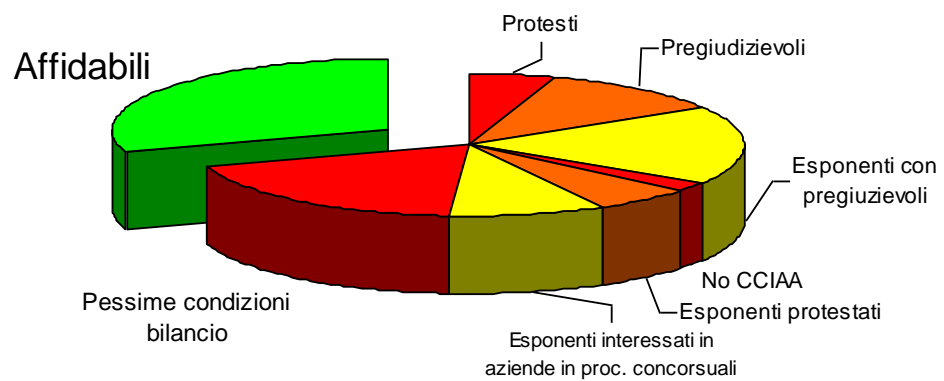
SU UNA CAMPIONATURA DI 996 PRATICHE AL LEGALE

SOLO L' 8% APPARIVA RECUPERABILE

IL 70% ERA A RISCHIO INSOLVENZA GIA' AL
MOMENTO DELL'ORDINE



MAPPA DEGLI ERRORI/ERRORI





CAUSA

EFFETTO

Non prevedibile



TSUNAMI



Prevedibile

Prevedibile



INSOLUTO



Non prevedibile



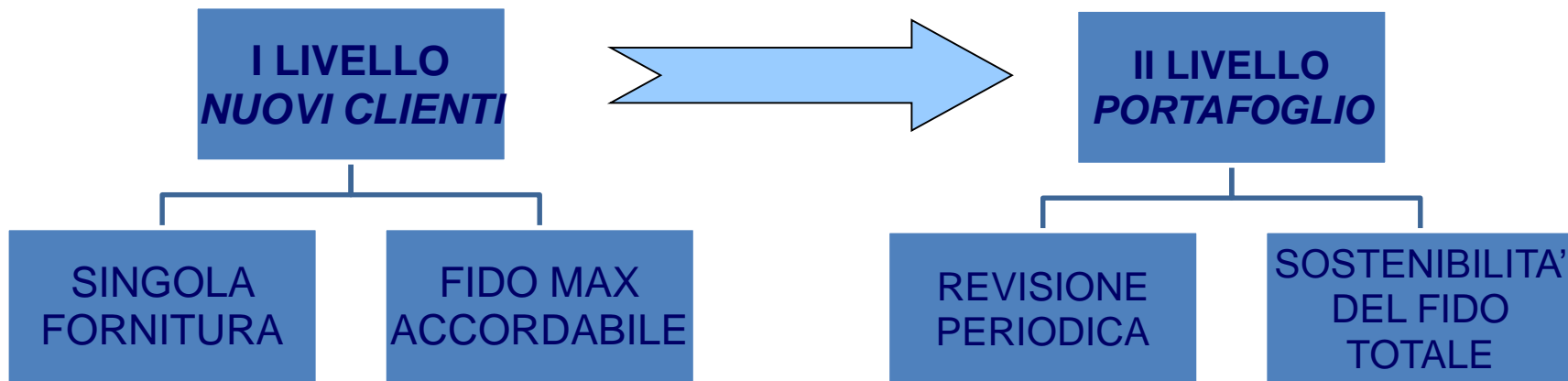
PREVENIRE E' MEGLIO CHE CURARE

Una completa informazione sul cliente il più delle volte previene l'insoluto e permette di risparmiare tempo e denaro



LA CORRETTA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

La prevenzione del rischio di credito deve avvenire a due macro livelli



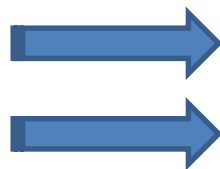


LA CORRETTA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Quali sono gli strumenti a disposizione per valutare il rischio di credito?



LIMITE DEI BILANCI



SOLO PER SOCIETA' DI CAPITALI

FUORI TEMPO



LA CORRETTA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Precauzioni

Quantità informazioni

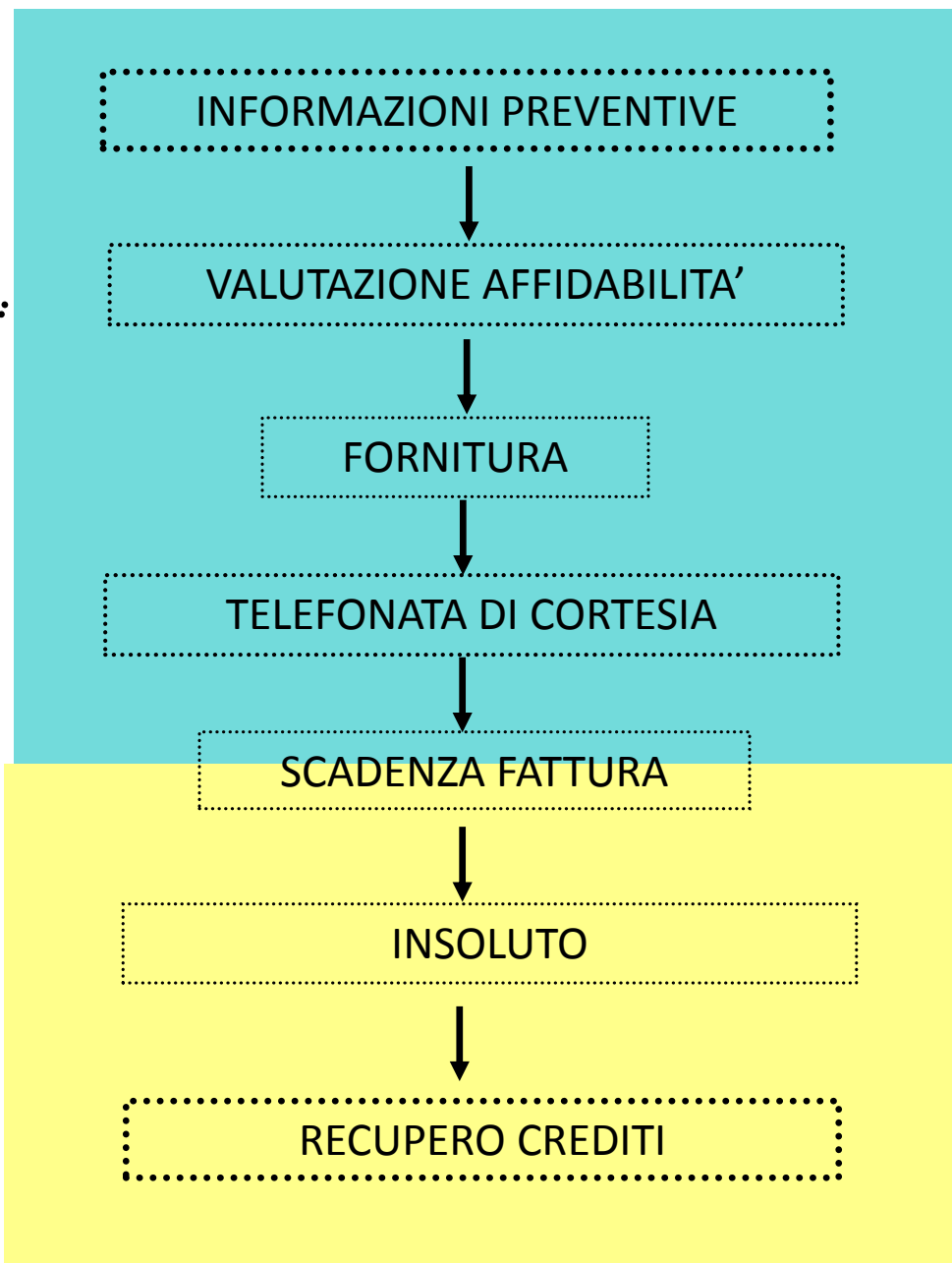
Fattore umano

Le precauzioni una volta individuate
devono essere mantenute nel tempo



G
E
S
T
I
O
N
E

P
R
O
A
T
T
I
V
A



G
E
S
T
I
O
N
E

R
E
A
T
T
I
V
A





IL RATING

Il **rating** è un metodo utilizzato per classificare sia i titoli obbligazionari che le imprese (azienda e paese) in base alla loro rischiosità (vedi anche modelli secondo Basilea 2) .



Rating

Moody's		Standard&Poor's		Fitch Ratings		Descrizione
Lungo termine	Breve termine	Lungo Termine	Breve termine	Lungo termine	Breve termine	
Aaa	P-1	AAA	A-1+	AAA	F1+	"Prime". Massima sicurezza del capitale.
Aa1		AA+		AA+		Rating alto. Qualità più che buona
Aa2		AA		AA		
Aa3		AA-		AA-		
A1		A+	A-1	A+	F1	Rating medio-alto. Qualità media
A2		A		A		
A3	P-2	A-	A-2	A-	F2	Rating medio-basso.
Baa1		BBB+		BBB+		
Baa2	P-3	BBB	A-3	BBB	F3	Qualità medio-bassa
Baa3		BBB-		BBB-		
Ba1	Not Prime	BB+	B	BB+	B	Area di non-investimento. Speculativo
Ba2		BB		BB		
Ba3		BB-		BB-		
B1		B+		B+		Altamente speculativo
B2		B		B		
B3		B-		B-		
Caa		CCC+	C	CCC	C	Rischio considerevole
Ca		CCC				Estremamente speculativo
C		CCC-				Rischio di perdere il capitale
/		D	/	DDD	/	In perdita
/				DD		
/				D		



Rating

Un esempio:

Junk Bonds

Dall'inglese *junk* spazzatura, in finanza associato a bond, indica una obbligazione ad alto rischio, senza rating o con un rating inferiore a BBB-. Al di sotto di BBB- (scala Standard & Poor's) le obbligazioni risultano rischiose e speculative e si parla di "junk bonds". Di conseguenza un junk bond dovrà pagare un interesse più elevato, al fine di convincere un investitore a prestare denaro ad un debitore dalla scarsa qualità di credito, cioè maggiormente rischioso.



La Reputazione Creditizia



Una Buona Reputazione Finanziaria
non è questione di immagine
ma di Sostanza



Cosa è successo alle Imprese

- Negli anni '70 bastava saper produrre bene e c'era abbondanza di acquirenti
- Negli anni '80 oltre a produrre meglio, si rende necessario avere una rete di vendita organizzata
- negli anni '90 oltre a produrre sempre meglio, di precisione e alta specializzazione, si amplia la parte commerciale e si inizia ad organizzarsi per Recuperare i crediti..



Cosa è successo alle Imprese

- negli anni 2000 il mercato si fa globale con l'avvento delle tecnologie informatiche le imprese vengono a conoscenza di mercati gestiti con un modo diverso di fare business
- nel triennio 2007 – 2010 Credit Crunch, il sistema finanziario creditizio interno cambia RADICALMENTE e si “perdono le amicizie in banca” ...
- nel 2007 – 2008 il sistema finanziario si dà nuove e più stringenti regole con l'applicazione di Basilea 2 e l'impresa si fa trovare “impreparata”...



Basilea II



*L'accordo sui requisiti minimi di capitale firmato a Basilea (formato dal G10 delle Banche) , meglio noto come **Basilea II**, è un accordo internazionale di vigilanza prudenziale, riguardante i requisiti patrimoniali delle banche.*

In base ad esso, le banche dei Paesi aderenti devono accantonare quote di capitale proporzionate al rischio assunto, valutato attraverso lo strumento del rating.

Lo scopo di Basilea II è assicurare una stabilità del sistema bancario



Nodo fondamentale del problema risultava essere che l'accordo "Basilea I" valutava le aziende in base a requisiti molto semplificati: *da quanto tempo esisteva un certa ditta, che patrimonio possedeva, quale ragione sociale*. In una parola Basilea I si limitava a prendere atto della "storia" patrimoniale di una società e della capacità attuale di rimborso della stessa, senza avere la possibilità di valutare se, quanto e in quanto tempo la ditta avrebbe generato reddito. Questo induceva un notevole immobilismo e penalizzava fortemente tutta una serie di settori e di investimenti, primi fra tutti quelli sull'innovazione e sulla ricerca.



Lo scopo di Basilea II è assicurare una stabilità del sistema bancario

Per le banche è fondamentale selezionare le aziende valutando positivamente quelle meno rischiose

Sostanzialmente, la banca ha l'obiettivo di raccogliere tutte le informazioni necessarie alla valutazione della capacità di rimborso del credito erogato.

Le banche classificano le imprese tramite l'uso del rating, ovvero di un giudizio o classe di merito all'interno del quale le aziende sono collocate in base alla documentazione fornita e all'andamento passato, presente e futuro (previsionale).



Torniamo alle impreseCosa è successo alle Imprese

Le imprese si erano più interessate al mercato che al proprio “partner-fornitore principale” che è il sistema bancario.

Partner che per paradosso, va trattato come il miglior cliente (devi venderti al meglio, convincerlo che meriti la sua fiducia) perché è lui che decide se “fornirti” e lo fa solo con analisi di dati oggettivi e non più per impressioni soggettive.



Cosa è successo alle Imprese

Quindi si fa **INDISPENSABILE** e non più **PROROGABILE** per l'impresa presentarsi con un "Biglietto da Visita" in ordine. Tassativo è capire come leggere e interpretare le informazioni derivanti dalla visura e dalla centrale rischi, perchè in tale documento è riportato esattamente ciò che il mondo finanziario pensa della società .



Cosa è successo alle Imprese ed ai privati

Come funziona - la registrazione e la conservazione dei dati

La trasmissione dei dati creditizi viene effettuata dalla banca o dalla società finanziaria solo nei seguenti casi:

- per i consumatori, se chi richiede il finanziamento ha ricevuto l'informativa specifica ed ha prestato il consenso al trattamento dei, *o se il finanziamento presenta delle irregolarità nei rimborsi, anche in assenza di consenso;*
- per le imprese, se chi richiede il finanziamento ha ricevuto l'informativa sul trattamento dei dati personali da parte dell'istituto di credito.



Quando vengono fatte le segnalazione negative e quanto tempo rimangono

Se non è stato fornito il consenso al trattamento, i dati vengono comunque “segnalati” da parte dell’istituto di credito, quando si verificano ritardi nel rimborso del finanziamento (*i cosiddetti “dati negativi”*).



In particolare:

la segnalazione del primo ritardo di pagamento sul rapporto di credito, viene resa visibile solo in caso di mancato pagamento per 2 mesi consecutivi (o 2 rate).

L'istituto di credito invierà, 15 giorni prima dell'invio della segnalazione alla centrale rischi una comunicazione dove avvisa dell'avvenuto ritardo di pagamento e del fatto che tale ritardo verrà segnalato nella CR. In questo modo si ha la possibilità di verificare eventuali disguidi.

La segnalazione di ulteriori ritardi (successivi al primo) avviene comunque attraverso gli aggiornamenti mensili inviati dall'istituto di credito. In questo caso la comunicazione da parte del finanziatore potrà essere fatta nell'ambito di comunicazioni periodiche alla clientela, quindi non necessariamente prima che l'informazione sia resa disponibile in CR.



I tempi di conservazione dei dati

TIPOLOGIA DI DATO

TEMPI DI CONSERVAZIONE

Finanziamento richiesto ed in corso di valutazione

6 mesi dalla data richiesta

Richieste di finanziamento rinunciate/rifiutate

1 mese dalla data di rinuncia/rifiuto

Finanziamenti rimborsati regolarmente

36 mesi dalla data di estinzione effettiva

Ritardi relativi a 1 o 2 rate (o mensilità)

12 mesi dalla comunicazione di
regolarizzazione, a condizione che nei 12 mesi i pagamenti siano sempre regolari

Ritardi relativi a 3 o più rate (o mensilità)

24 mesi dalla comunicazione di
regolarizzazione, a condizione che nei 24 mesi i pagamenti siano sempre regolari

Finanziamenti non rimborsati (o con gravi morosità)

36 mesi dalla data di estinzione
prevista o dalla data in cui l'istituto di credito ha fornito l'ultimo aggiornamento



Mi hanno rifiutato un finanziamento ma risultò regolare nei rimborsi dei finanziamenti, come è possibile?

Avere informazioni creditizie positive è sicuramente un elemento che gioca a favore della erogazione di un finanziamento ma altri fattori possono essere considerati da un Istituto di credito per decidere in autonomia se erogare o meno un prestito.

I fattori che possono influenzare la decisione di erogare o meno un finanziamento potrebbero essere: la sostenibilità del pagamento di una ulteriore rata rispetto ad altri impegni assunti, la stabilità della attività lavorativa e del reddito, la congiuntura economica, l'applicazione di politiche restrittive a causa della scarsa disponibilità di liquidità dell'Istituto o del costo di approvvigionamento del denaro, ecc.



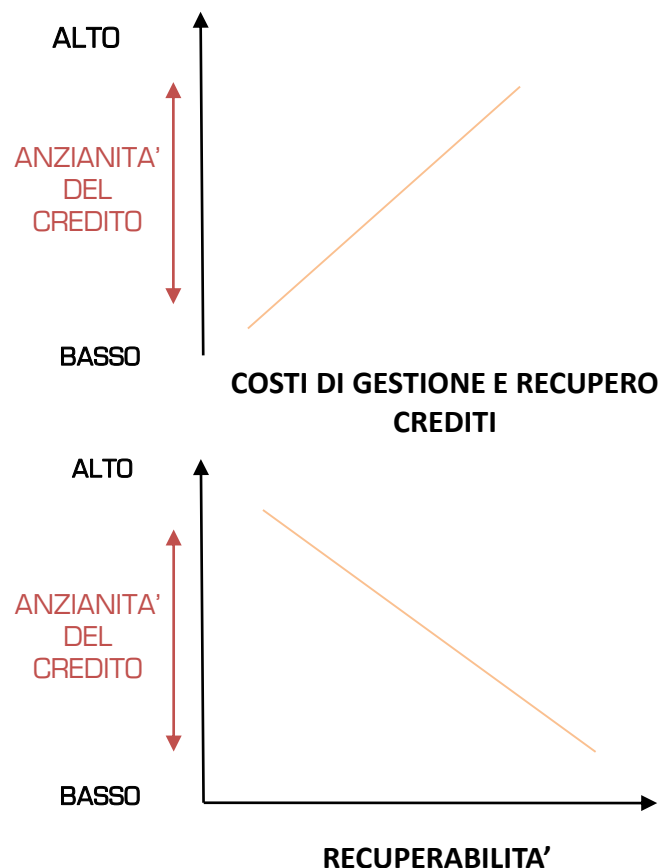
La Gestione del Credito



Costi e rischi del finanziamento al Cliente

I ritardi di pagamento impongono pesanti oneri amministrativi e finanziari alle imprese, nonché l'assunzione del rischio di insolvenza del cliente.

COSTI	RISCHI
Costo di dilazione del pagamento	Rischio di insolvenza
Costo di gestione e recupero del credito	Rischio di ritardato pagamento





COME “EVITARE” LO SCADUTO

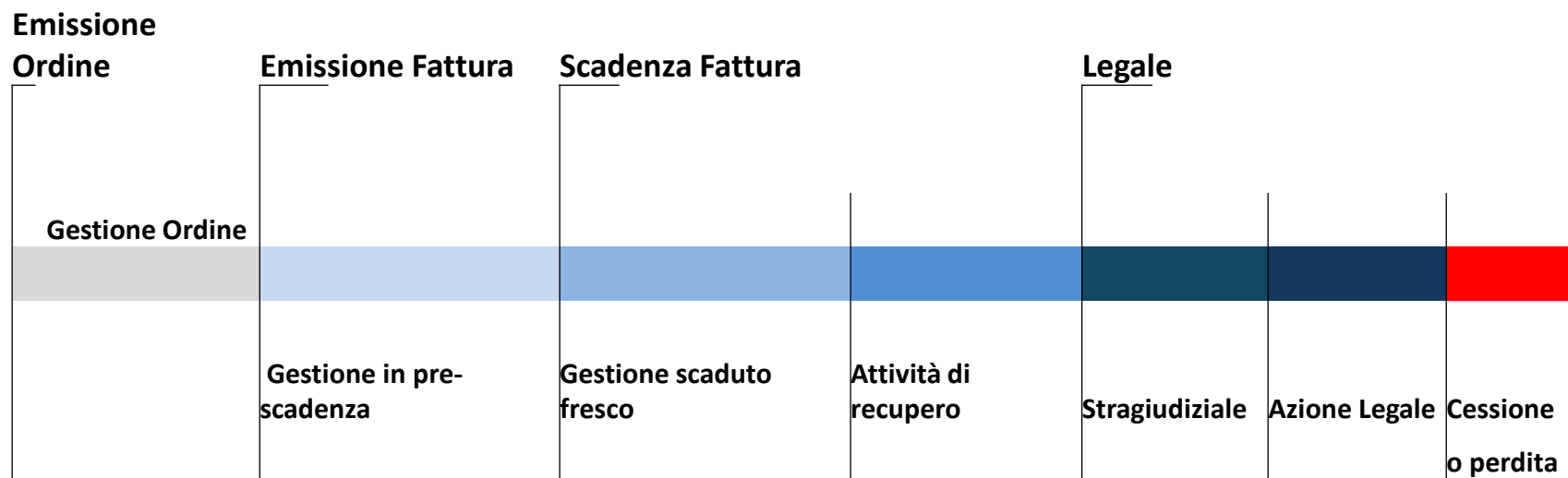
- Informazione preventiva
- Monitoraggio delle scadenze
- Verifica dei pagamenti

..... Gestione del credito



Il processo “Order to cash”

(Ciclo attivo – Gestione del Credito)





La Gestione del Credito
NON è un prodotto,
è un SERVIZIO

e quindi:

***SI DEVE INTEGRARE CON I PROCESSI
INTERNI DEL NOSTRO CLIENTE***



Quale è il beneficio, ovvero quanto vale la Gestione?

- Quanti giorni di DSO fa diminuire?

Gestione delle contestazioni/Soluzione dei problemi

- Quanto vale un giorno di DSO ?
- Quanta cassa genera (su base anno)?
- Quale è il costo medio del capitale (cioè quanto rende la cassa generata)?
- Quale è il beneficio per l'azienda?
- Quanto costa la Gestione?

Una parte del beneficio !!



Ricordate gli esempi per il calcolo del DSO?

Fatturato mensile: € 1.100.000

Fatturato giornaliero: € 50.000

DSO: giorni 92

Un abbassamento di 10 giorni di DSO
creerebbe cassa per 500.000 euro !!



LA CESSIONE DEI CREDITI INESIGIBILI

- I VANTAGGI FISCALI
- L'OPERATIVITA'



La cessione del credito

La circolare dell' Agenzia delle Entrate n° 14/E del 4 giugno 2014 è intervenuta precisando quanto stabilito dal Legislatore con la Legge 147/2013 (Legge di Stabilità 2014) in materia di deducibilità fiscale delle perdite sui crediti.

La normativa riformata prevede ora che, laddove si verifichi una perdita certa, definitiva e irrevocabile su crediti, questa possa essere dedotta fiscalmente



La cessione del credito

I vantaggi per l'impresa cedente sono chiari:

- **Risparmio fiscale** – *Deducibilità fiscale delle perdite conseguenti la cessione del credito (IRES)*
- **risparmio sui costi di recupero giudiziale necessari a giustificare la messa a perdita dei crediti**
- **pulizia di bilancio**
- **miglior rating**



La cessione del credito

Da circa 85 anni il recupero crediti è disciplinato dalla legge e sottoposto al controllo dello Stato tramite il Ministero degli Interni. Per svolgere legittimamente la propria attività, le imprese specializzate nell'attività di recupero stragiudiziale dei crediti, devono possedere la licenza prevista dall'art. 115 del Regio Decreto 18 giugno 1931, n. 773, Testo Unico delle Leggi di Pubblica Sicurezza (TULPS), che è rilasciata dal Questore e vale per tutto il territorio nazionale.



La cessione del credito

Ctg. 13D Div. P.A.S. n. 08/2017 di Reg.



Il Questore della Provincia di Milano

DÀ LICENZA

al predetto sig. **TRINCA Maurizio**, per condurre un'agenzia di **RECUPERO CREDITI**, in qualità di legale rappresentante della società "ALMA S.r.l.", Partita IVA 06739650965, con



La cessione del credito

Le “agenzie” di recupero crediti e chi opera per loro conto sono sottoposti al controllo, preventivo e successivo, del Ministero dell’Interno, che richiede un’attenta e minuziosa verifica dei requisiti di onorabilità e professionalità degli amministratori e verifica l’andamento dell’attività corrente



La cessione del credito

**MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE - DECRETO 2
aprile 2015 , n. 53**

Art. 2

Attività di concessione di finanziamenti sotto qualsiasi forma

.....

**2. Non costituisce attività di concessione di finanziamenti,
oltre ai casi di esclusione previsti dalla legge:**

**a) l'acquisto dei crediti di imposta sul valore aggiunto relativi a cessioni di beni e
servizi nei casi previsti dalla normativa vigente;**

**b) l'acquisto, a titolo definitivo, di crediti da parte di società
titolari della licenza per l'attività di recupero stragiudiziale di
crediti ai sensi dell'articolo 115 del Testo unico delle leggi di
pubblica sicurezza**



La cessione del credito

Cosa deve fare il Cliente ?

- 1) Deve fare un elenco dei crediti che intende cedere
- 2) Deve inviarlo tramite PEC (almabpo@pec.almabpo.it) per una valutazione e per una eventuale accettazione

Sarà fatta una valutazione e si risponderà di accettare di acquistare i crediti ad un determinato valore

Questo scambio di corrispondenza “via PEC” determina la data certa della cessione.

A questo punto il cliente dovrà inviare le lettere di notifica ai suoi clienti, avvisandoli dell'avvenuta cessione del loro credito



La lettera di proposta

Spett. (società cessionaria del credito)

La scrivente Società ".... S.r.l.", in persona del suo amministratore delegato , con sede a (di seguito denominata cedente)

Premesso che

Essa è creditrice nei confronti dei seguenti debitori per gli importi indicati

1) Debitore - codice fiscale - indirizzo

Dettaglio del credito

2) Debitore - codice fiscale - indirizzo

Dettaglio del credito

Ecc

Propone a

ALMA SRL - CF 06739650965 - con sede in Via Piero Capponi 13 - 20145 Milano -

la cessione dei predetti crediti alle sottoindicate condizioni



La lettera di proposta

A) Dichiarazioni e Garanzie

- 1) Il cedente dichiara che i crediti ceduti sono nella sua piena titolarità e non sono soggetti a sequestro, pignoramento o altri vincoli di qualsivoglia natura
- 2) Il cedente non garantisce la solvibilità dei debitori, ma soltanto che i crediti ceduti sono veri reali ed esigibili;
- 3) La cessione ha effetto immediato con immissione al cessionario negli stessi diritti che competono alla cedente

B) Corrispettivi

- 4) Che il corrispettivo della cessione è fissato come di seguito dettagliato
- 5) Il compenso dovrà essere pagato mediante bonifico bancario IBAN alla presentazione del regolare documento fiscale



La lettera di accettazione

Lettera di accettazione acquisto crediti

Raccomandata A.R.

Spett. (società, ditta cedente il credito)

La presente per comunicarvi che è pervenuta la Vostra proposta di cessione di credito contenuta nella lettera raccomandata del, (PEC) che riproduciamo qui di seguito e che sottoscriviamo in segno di accettazione:

Spett. (società cessionaria del credito)

La scrivente Società ".... S.r.l.", in persona del suo amministratore delegato , con sede a (di seguito denominata cedente)



La lettera di notifica

_____, li _____

OGGETTO: COMUNICAZIONE DI CESSIONE DI CREDITI

Con la presente Vi comunichiamo che abbiamo ceduto alla stessa tutti i crediti da noi vantati nei Vostri confronti, come in calce descritti.

Vi preghiamo di prendere buona nota che ogni nostro diritto in relazione ai suddetti crediti viene a cessare e che pertanto qualsiasi eventuale Vostro pagamento inerente gli stessi dovrà essere da Voi disposto esclusivamente a favore della _____ nella sua qualità di unica cessionaria dei crediti medesimi e quale nuova titolare di ogni diritto, ragione ed azione inerente gli stessi.

Distinti saluti.

La Società cedente



Vi ringrazio per l'attenzione