

# La gestione del ciclo attivo

di Franco Vittorio Pavesi (\*)

**C**omponente fondamentale del capitale circolante è, come noto, il monte crediti verso la clientela. Se ne esaminano forme di misurazione unitamente a proposte di contenimento.

## Premessa

Analogamente a quanto avviene per il ciclo passivo (1) (debiti verso fornitori), la gestione del ciclo attivo nell'ambito della ricerca della condizione di equilibrio fra fonti e impieghi coinvolge il flusso di decisioni e di applicazioni operative che, partendo dall'individuazione dei target di vendita, passando per varie fasi intermedie, giunge fino all'incasso delle fatture clienti. Le fasi intermedie consistono essenzialmente negli studi di marketing, nella valutazione dei clienti e nella determinazione dei prezzi e delle condizioni di vendita.

## Indicatori essenziali

Il ciclo attivo può essere indagato con una serie di rapporti o formule (riportate di seguito) che individuano rispettivamente il *turnover* degli incassi da clienti con i relativi ritardi, il grado di puntualità nelle forniture, nonché la conformità delle stesse rispetto alle caratteristiche richieste dall'acquirente. Nello specifico:

$$\text{Termini medi di incasso da clienti} = \frac{\text{Totale crediti} \times 360}{\text{Totale annuo mobile vendite}}$$

$$\text{Ritardo medio nell'incasso da clienti} = \frac{\text{Crediti scaduti} \times 360}{\text{Totale annuo mobile vendite}}$$

$$\text{Indice di tempestività delle forniture} = \frac{\text{Giorni di ritardata spedizione/consegna}}{\text{n° spedizioni/consegne}}$$

$$\text{Indice di soddisfazione della clientela} = \frac{\text{n° contestazioni/resi merce}}{\text{n° spedizioni/consegne}}$$

Questi rapporti, caratterizzati dalla facilità di calcolo, da effettuarsi possibilmente con cadenza mensile, sono apprezzabili non tanto in valore assoluto quanto nel loro sviluppo temporale, ove se ne proietti il *trend* su un arco di tempo di ragionevole ampiezza (almeno 6/12 mesi).

In base all'inclinazione della curva che ne deriverà,

potrà essere valutato l'andamento storico del fenomeno e potranno essere formulate previsioni sufficientemente attendibili sull'immediato futuro.

## Fasi del ciclo attivo

Come si accennava, la gestione del ciclo attivo passa per fasi successive (quali il controllo degli ordini e delle clausole contrattuali, il pareggio delle fatture attive, l'esazione - in via più o meno bonaria - dei crediti scaduti, ecc.) che coinvolgono direttamente o indirettamente numerosi reparti aziendali, quali:

- la programmazione delle vendite;
- la produzione;
- il marketing;
- la logistica;
- la vendita;
- l'amministrazione e la finanza

cioè in pratica tutte le aree operative d'impresa, ciascuna con le proprie finalità e i propri obiettivi, non sempre coincidenti.

Si viene così a determinare sovente un vero e proprio intreccio di compiti e di responsabilità che renderebbe il ciclo attivo incontrollabile, ove non si stabilissero i seguenti punti fermi:

- 1) massimizzare il fatturato;
- 2) assicurare il corretto flusso delle forniture;
- 3) incassare con regolarità le fatture emesse;
- 4) monitorare costantemente lo stato di salute della clientela.

Soltanto il soddisfacimento di queste quattro condizioni consente di far confluire le decisioni aziendali ed i relativi comportamenti verso l'obiettivo aziendale comune, e cioè il contenimento dei costi derivanti dall'investimento in capitale circolante.

## Massimizzare il fatturato

Per trarre la massima economia dalla gestione di

### Note:

(\*) *Consulente Finanziario*

(1) A tal proposito si veda dello stesso autore «La gestione del ciclo passivo» in *Amministrazione&Finanza* n. 17/2008.

questa area del ciclo attivo occorre ricercare il limite critico, ossia la dimensione massima delle vendite, superata la quale si sbilancia il rapporto costi/benefici con le immaginabili conseguenze sul piano produttivo, distributivo, ecc.

Tale ricerca dimensionale suddivide idealmente le vendite in ordinarie e tattiche, la cui manovrabilità può essere così sintetizzata:

- le vendite ordinarie, in condizioni di normalità del mercato, devono essere spinte al massimo grado consentito dalle disponibilità di produzione, acquisto e stoccaggio;
- le vendite tattiche, possono essere del pari favorite sino al punto in cui i benefici attesi superano i costi. Tali vendite variano in funzione dei prezzi, delle mode, dei cambiamenti tecnologici, della ciclicità del mercato, delle modifiche attese nella parità euro/divise estere e simili.

### **Regolarità delle forniture**

La necessità di un regolare flusso di vendite, che in molti casi si configura nella fattispecie della somministrazione, ruota intorno a parametri di puntualità, qualità e quantità che dovrebbero soddisfare al meglio le aspettative della clientela consolidata.

In altri termini, al mercato di sbocco deve essere assicurata la presenza di prodotti/servizi di livello qualitativo costante e in una quantità normale; ciò presuppone di ottimizzare in parallelo la gestione del magazzino sia regolando trasporti e movimentazione merci, sia determinando le giacenze fisiche attraverso le più avanzate tecniche di *just-in-time* (determinazione di scorte medie minimali, riduzione punte di vendita, fasatura del riordino prodotti, eliminazione degli invenduti, ecc.).

### **Incassi dai clienti**

Il comportamento amministrativo-contabile nei riguardi dei clienti è strettamente connesso con la suddivisione delle vendite indicata precedentemente.

Nel caso di vendite ordinarie, sempre in condizioni di normalità, dovrebbe essere esercitata l'azione di incasso con tempestività e rigore per non incorrere in oneri finanziari impropri e per non favorire la propensione di controparte a ritardare i pagamenti o a non rispettare le condizioni contrattuali.

Nel caso di vendite tattiche, in via temporanea e selettiva, può essere necessario viceversa utilizzare la leva commerciale, ovvero favorire i clienti con pagamenti dilazionati o con l'unilaterale rinegoziazione (novazione) dei termini; il tutto, misurando a

priori l'effetto negativo di tali azioni, e cioè l'aggravarsi degli oneri finanziari e la difficoltà di riportare successivamente il rapporto alle condizioni precedenti.

### **Minimo onere finanziario**

Salva l'eccezione di pagamenti anticipati o *cash*, la dilazione contrattuale di pagamento consiste praticamente in un finanziamento concesso all'acquirente per consentirgli di spostare nel tempo l'esborso, retrocedendo gli oneri finanziari legati all'incasso posticipato sul venditore.

È necessario quindi minimizzare l'impatto sul bilancio di detti oneri incidendo sul ciclo attivo in termini di ampiezza e durata, ove per ampiezza si intenda l'entità degli incassi in valore assoluto e per durata lo spazio di tempo intercorrente dal ricevimento dell'ordine all'effettivo incasso delle fatture a scadenza.

### **Coordinamento fra funzioni diverse**

Per agire, come si diceva, sul ciclo attivo è indispensabile concordare una linea comune fra la gestione finanziaria e la gestione commerciale; a quest'ultima spetta il compito di inserire nelle negoziazioni con i clienti alcuni elementi indispensabili quali:

- la durata precisa e la decorrenza dei termini contrattuali (preferibilmente: «x» giorni dalla data di fattura);
- la forma tecnica di pagamento;
- la determinazione dell'eventuale tasso di addebito sui ritardati pagamenti.

Da parte loro, l'amministrazione, la finanza o più precisamente, se esiste, il servizio di *credit management* hanno lo scopo primario di esercitare un controllo costante sulla quantità di credito concesso per contenere gli oneri finanziari, curando al tempo stesso di non compromettere né il rapporto con i clienti, né il volume delle vendite e nemmeno il livello dei prezzi relativi.

Gli strumenti utilizzabili per tale pluralità di scopi, non sempre facili da raggiungere, (oltre beninteso ad una assidua azione di sollecito/esazione degli scaduti) possono spaziare dalla rinegoziazione forzata o concordata delle condizioni di pagamento, al ricorso a finanziatori esterni (ad esempio: società di *factoring*) interessati allo smobilizzo pro-soluto o pro-solvendo dei crediti.

Quest'ultimo tipo di operazione naturalmente ha un senso se ed in quanto il suo costo sia inferiore al vantaggio derivante dall'anticipato/mancato pagamento da parte del debitore.

### Politica degli sconti

Un discorso a parte merita la manovra degli sconti, distinguibili fra commerciali (premi di quantità, riduzioni di prezzo e simili) e finanziari (sconti cassa), ovvero fra incondizionati e condizionati, riferendosi la «condizione» all'assolvimento puntuale dell'obbligazione.

Un'ulteriore distinzione separa gli sconti contrattuali, ovvero previsti in fattura, da quelli occasionali, ovvero concessi per promuovere incassi anticipati rispetto alla scadenza; quest'ultima categoria di sconti porta in effetti un beneficio immediato alla situazione di tesoreria in quanto produce liquidità, ma è soggetta ad una serie di vincoli in relazione sia alla compatibilità fra i flussi finanziari in entrata non programmati e quelli originariamente previsti, sia al confronto fra il tasso passivo concesso al cliente e il tasso attivo ottenuto dalla banca finanziatrice, confronto che determina la convenienza dell'operazione.

In definitiva, qualunque manovra di compressione degli oneri finanziari oscilla fra due estremi: da una parte, il confronto fra i tassi di utilizzo (anticipato o posticipato) dei mezzi monetari, dall'altra parte, la garanzia di mantenimento del livello ottimale delle vendite, in fatto di quantità, stabilità e continuità.

### Vendite speculative

Se si accetta di assumere decisioni controtendenza allo scopo di sfruttare particolari opportunità finanziarie o di mercato, si possono disattendere, capovolgendone temporaneamente le finalità, le norme che si sono riportate in precedenza.

Ciò si verifica ad esempio quando si decide di raggiungere, anche con margini molto ridotti o al limite nulli, porzioni aggiuntive di mercato allo scopo di smaltire surplus di produzione/magazzino, per effettuare campagne sotto-costi o promozionali, e simili.

L'adozione di questi o di altri provvedimenti comporta certamente decisioni ad alto rischio e necessita di ammortizzatori atti ad attenuarne l'effetto sulla gestione operativa, sulla struttura finanziaria e sul conto economico. Tali rischi, connessi con la mancata realizzazione in tutto o in parte delle aspettative, possono in effetti essere coperti con correttivi di natura assicurativa (contratti ad hoc), finanziaria (contratti a termine) e amministrativa (stanziamento di fondi svalutazione/oscillazione costi).

### Sintesi delle azioni

Gli obiettivi da perseguire per una corretta gestione del ciclo attivo, specialmente in periodi di accesa

concorrenza, possono in definitiva essere così riassunti:

- 1) riduzione del circolante attraverso l'accorciamento dei termini di incasso da clienti;
- 2) aumento della liquidità utilizzando anche la manovra degli sconti;
- 3) stabilità dei livelli qualitativi e quantitativi delle vendite;
- 4) sfruttamento di opportunità speculative, sulla scorta di determinate attese finanziarie o commerciali, a condizione che i rischi relativi vengano controbilanciati da opportune misure.

### Trend significativi

In termini generali, rielaborando i dati contenuti nelle più recenti rilevazioni dell'Ufficio Studi di Mediobanca (pubblicazione di agosto 2007 «Dati cumulativi di Società italiane») con specifico riferimento all'intero campione delle imprese censite (si veda la Tavola 1), alle sole medie aziende (Tavola 2), nonché alle aziende redditizie (Tavola 3), è interessante osservare come i termini medi di incasso da clienti, ossia le dilazioni espresse in gg/vendita mostrano, nell'ultimo decennio, una quasi assoluta stabilità.

Viceversa nel caso delle imprese deficitarie (si veda la Tavola 4), anche se il loro numero è fortunatamente abbastanza esiguo, i termini di pagamento sono alquanto variabili, oltre ad essere nettamente più lunghi rispetto a quelli delle aziende redditizie.

È appena il caso di ricordare che i trend in questione sono rappresentati su scale diverse, in quanto diversi sono i rispettivi valori assoluti: l'indice in gg/vendita peraltro, in virtù del suo sistema di calcolo neutrale, rende confrontabili i dati con un grado sufficiente di significatività.

Si può utilmente verificare a questo punto che esiste una stretta correlazione con l'andamento delle condizioni medie di pagamento a fornitori, espresse coerentemente in gg/acquisto. La cosa non stupisce se solo si pensa che si tratta di fenomeni del tutto speculari.

Una sostanziale stabilità (si vedano le Tavole 5 e 6) si nota, inoltre, nel rapporto crediti/vendite, attestatosi nel decennio per la totalità delle imprese, per le medie imprese, e per le imprese redditizie rispettivamente sui 27, 33 e 24 giorni.

Per quanto riguarda infine il *turnover* crediti delle imprese deficitarie si osserva che il rapporto crediti/vendite, sempre nel decennio considerato, è passato dal 17% al 38% (valore medio = 40 giorni a causa della citata discontinuità) ad ulteriore conferma del fatto che una gestione in perdita conduce

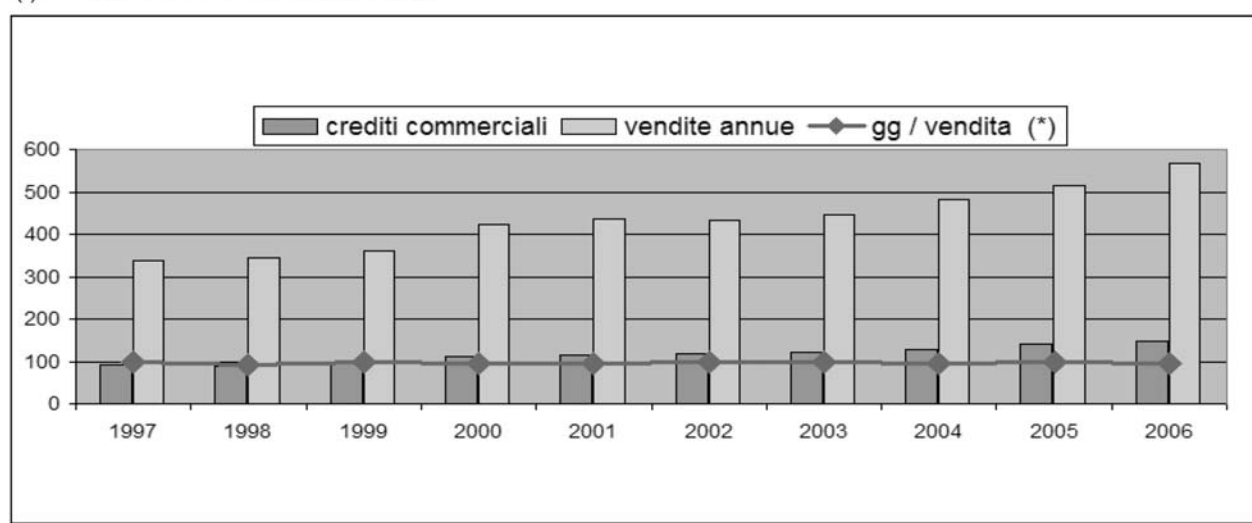
inevitabilmente all'aumento del peso dei crediti verso clienti.

Con tutta chiarezza emerge in sostanza che le aziende deficitarie tendono ad utilizzare al massimo gra-

**Tavola 1 - Totalità delle imprese: termini medi di incasso da clienti**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
crediti commerciali	92	89	99	111	115	119	122	129	140	148
vendite annue	337	343	360	423	436	433	447	481	516	567
gg / vendita (*)	98	93	99	94	95	99	98	97	98	94

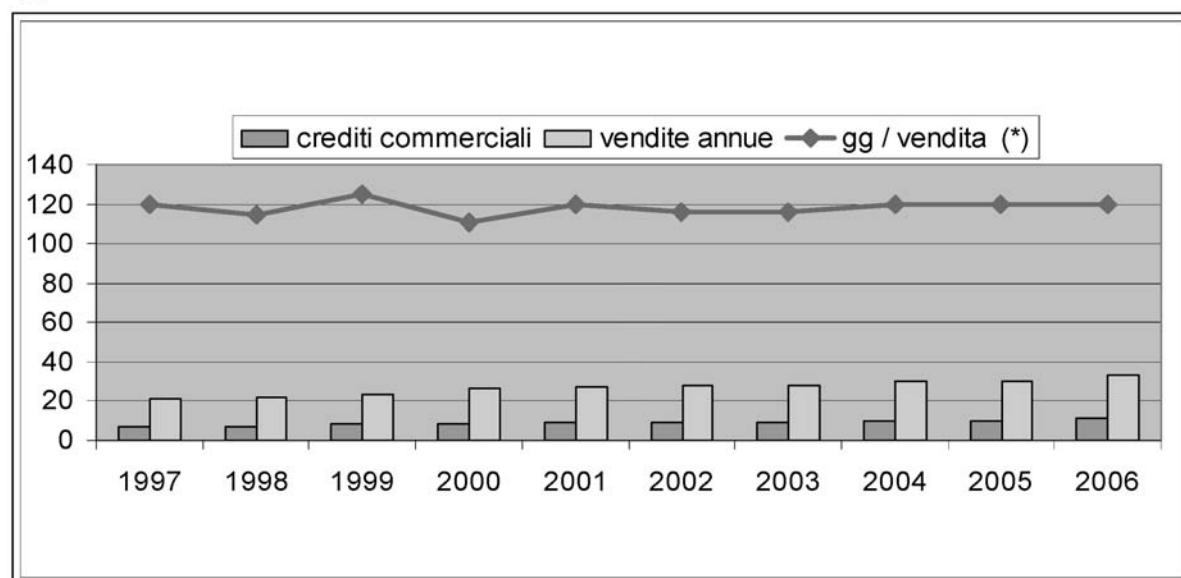
(\*) = crediti commerciali x 360: vendite annue



**Tavola 2 - Medie aziende: termini medi di incasso da clienti**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
crediti commerciali	7	7	8	8	9	9	9	10	10	11
vendite annue	21	22	23	26	27	28	28	30	30	33
gg / vendita (*)	120	115	125	111	120	116	116	120	120	120

(\*) = crediti commerciali x 360: vendite annue

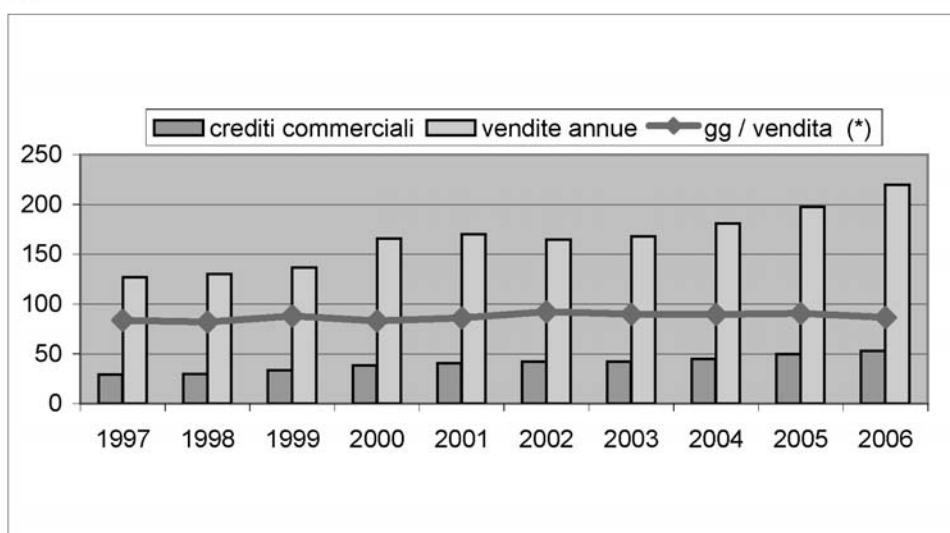


# Pianificazione e controllo

**Tavola 3 - Imprese attive: termini medi di incasso da clienti**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
crediti commerciali	29	30	34	38	41	42	42	45	50	53
vendite annue	127	130	137	166	170	165	168	181	198	220
gg / vendita (*)	84	82	88	83	86	92	90	90	91	87

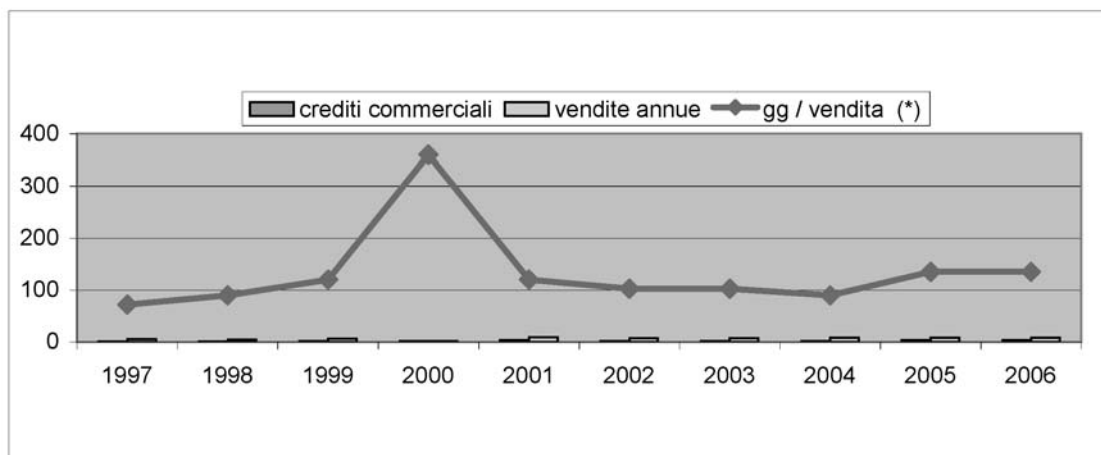
(\*) = crediti commerciali x 360 : vendite annue



**Tavola 4 - Imprese passive: termini medi di incasso da clienti**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
crediti commerciali	1	1	2	2	3	2	2	2	3	3
vendite annue	5	4	6	2	9	7	7	8	8	8
gg / vendita (*)	72	90	120	360	120	103	103	90	135	135

(\*) = crediti commerciali x 360: vendite annue





do la leva commerciale, ossia a concedere alla clientela termini di pagamento il più lungo possibile, con l'intento di difendere i volumi di vendita, ma con il risultato finale di aumentare lo squilibrio della gestione finanziaria.

## Conclusioni

Per dare una sintetica idea della dimensione standard del capitale circolante e al suo interno, del monte crediti verso clienti, considerando pari a 100 il totale di tutti i valori che compongono un bilancio (attività più passività) si ottiene una ipo-

tetica graduatoria percentuale, (si veda la Tavola 7) da cui emergono sia l'importanza ed il peso del circolante stesso, che figura al 2° posto con un 21%, sia la necessità per l'economia d'impresa di dedicare un'attenta gestione ai tre elementi che lo costituiscono, in primo luogo i crediti verso clienti.

Se si limita il confronto alle sole medie imprese il peso relativo del circolante sale addirittura al 1° posto con un 40%, segno che in tale dimensione aziendale l'obiettivo primario del management è nettamente individuato, per non dire obbligatorio.

**Tavola 5 - Rapporto crediti\vendite nella totalità delle imprese e nelle sole medie aziende**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	media
<b>A) TOTALITA' IMPRESE</b>											
Crediti commerciali (*)	92	89	99	111	115	119	122	129	140	148	116
Vendite annue (*)	337	343	360	423	436	433	447	481	516	567	434
% crediti / vendite	27	26	28	26	26	27	27	27	27	26	27
<b>B) MEDIE IMPRESE</b>											
Crediti commerciali (*)	7	7	8	8	9	9	9	10	10	11	9
Vendite annue (*)	21	22	23	26	27	28	28	30	30	33	27
% crediti / vendite	33	32	35	31	33	32	32	33	33	33	33
<b>DIFFERENZE FRA A) e B)</b>											
% crediti / vendite	-6	-6	-7	-5	-7	-5	-5	-7	-6	-7	-6

(\*) dati in miliardi di €

**Tavola 6 - Rapporto crediti\vendite nelle aziende attive e nelle aziende passive**

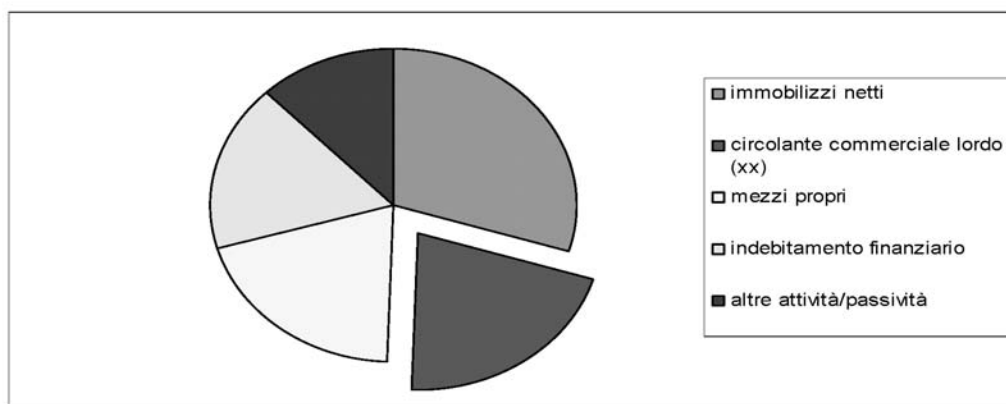
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	media
<b>A) IMPRESE ATTIVE</b>											
Crediti commerciali (*)	29	30	34	38	41	42	42	45	50	53	40
Vendite annue (*)	127	130	137	166	170	165	168	181	198	220	166
% crediti / vendite	23	23	25	23	24	25	25	25	25	24	24
<b>B) IMPRESE PASSIVE</b>											
Crediti commerciali (*)	1	1	2	2	3	2	2	2	3	3	2
Vendite annue (*)	5	4	6	2	9	7	7	8	8	8	6
% crediti / vendite	17	30	38	100	33	29	48	25	38	38	40
<b>DIFFERENZE FRA A) e B)</b>											
% crediti / vendite	6	-7	-14	-77	-9	-3	-23	0	-12	-13	-15

(\*) dati in milioni di €

Tavola 7 - Graduatoria valori di bilancio delle imprese italiane (dai bilanci 2006)

1°	immobilizzi netti	29,70%
2°	circolante commerciale lordo (XX)	20,95%
3°	mezzi propri	19,90%
4°	indebitamento finanziario	17,35%
5°	altre attività/passività	12,10%
		<b>10,00%</b>

(xx) = di cui:	
crediti verso clienti	8,55%
debiti verso fornitori	7,25%
magazzino	5,15%



### LIBRI

## Internal auditing Dalla teoria alla pratica

di Mario Anaclerio, Angelo Miglietta, Simone Squaiella  
1 Edizione, IPSOA 2007, € 95,00, collana Manuali operativi

Il manuale, corredato dal relativo software, vuole fornire agli operatori del settore una guida operativa di riferimento sull'attività di controllo interno e uno strumento utile alla costruzione di un sistema di controlli che supporti il management nell'affrontare adeguatamente il problema della gestione dei rischi aziendali. Dalla teoria alla pratica vuol proprio essere sinonimo di "tutto quanto può essere utile per partire": quadro di riferimento normativo, metodologia applicativa, esperienza, strumento software, che aiuti il consulente aziendale o il responsabile dell'auditing in azienda ad affrontare in modo sicuro, schematico e concreto il percorso di introduzione del sistema di controllo interno.

### Il software

Il software allegato **ICD (Internal Control Dashboard)** è un tool in grado di facilitare l'introduzione in azienda dei sistemi di Internal Control e Risk Management, elementi essenziali del processo di Auditing. Mediante il suo utilizzo il responsabile del controllo potrà tener traccia di tutto quanto concerne le attività connesse al suo lavoro con la sicurezza di affrontare in modo schematico e sequenziale tutti gli step propri di tale processo.

### Per informazioni o per l'acquisto:

- Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa  
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- Agenzia Ipsoa di zona ([www.ipsoa.it/agenzie](http://www.ipsoa.it/agenzie))
- [www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it)