

ASSOCIAZIONE ITALIANA
MASTERS IN BUSINESS ADMINISTRATION



Rosario Maccarrone
Professus Master in Specialized Management
(Finance)

Professionista ex lege 4/2013
con le specializzazioni in:

Economics and General Management
Finance and Banking

La Gestione del Passivo

"Se vuoi renderti conto del valore del denaro, prova a chiedere un prestito."

Benjamin Franklin, 1732

Quando si parla di gestione del passivo si rientra nella più ampia famiglia della funzione finanza.

L'obiettivo è quello di creare valore. Si crea valore quando il ritorno di cassa sul capitale investito è innanzitutto sostenibile, cioè nel lungo periodo preservi i fattori di sviluppo aziendali, duraturo nel tempo, ed è superiore al costo del capitale. Valore, attraverso l'economicità complessiva, ricercando al contempo un equilibrio reddituale, i ricavi della gestione caratteristica vanno a coprire i relativi costi; un equilibrio patrimoniale, attraverso la sana combinazione di investimenti e fonti di finanziamento, e infine un equilibrio di cassa con un'attenta e oculata gestione dei flussi in entrata e in uscita. I tre equilibri, per l'economicità nella gestione, devono operare con continuità nel tempo e la creazione di valore ottenuta sarà strettamente connaturata all'esigenza di crescita e sviluppo nel tempo.

Nella dinamica della gestione finanziaria rientra l'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse a disposizione per ottenere un'ottima caratura del capitale circolante e a gestire i vari rischi finanziari.

Consideriamo infine che la contrazione del capitale circolante produce di conseguenza una generazione di cassa, mentre la sua dilatazione ne comporta assorbimento.

In ogni azienda la gestione del ciclo relativo agli acquisti, che va dalla compilazione alla trasmissione degli ordini di acquisto, la loro verifica con la consegna del prodotto, il pagamento delle fatture conformi e la gestione di quelle non conformi, così come tutte le attività che rientrano nel concetto di "Ciclo Passivo", seguono fasi di lavorazione ben precise, che possono essere codificate con processi di Workflow e che guidano il personale con varie azioni attraverso un cosiddetto percorso di approvazione.

Ogni azienda sviluppa un suo processo logico, fatto in larga parte da tanta consuetudine che fornisce comunque al personale, un sistema di gestione semplice e completo che cerca di ottimizzare i tempi, riduce gli errori e migliora la qualità del lavoro.

Vanno presi in considerazione la tipologia di prodotto, le dimensioni aziendali, il livello di sofisticazione nel software utilizzato, l'esistenza di

procedure codificate e la preparazione ed efficienza del personale.

La gestione del Ciclo Passivo deve rispondere a precise esigenze:

la disponibilità tempestiva dei documenti corretti per svolgere la propria attività e per tutte le figure professionali coinvolte nella gestione degli approvvigionamenti, dall'ordine d'acquisto, alla fattura accompagnatoria emessa dal fornitore o al documento di trasporto, alle eventuali note di contestazione per errata consegna e fino al pagamento con detrazione delle eventuali contestazioni.

Monitoraggio della qualità degli approvvigionamenti.

Riepiloghiamo i documenti gestiti:

- 1° Richiesta di acquisto,
- 2° Offerte Fornitori,
- 3° Gestione Offerte,
- 4° Ordine a fornitore,
- 5° Trasmissione dell'ordine al fornitore,
- 6° Ricevimento della conferma d'ordine,
- 7° Consegna delle merci con il Documento di Trasporto a cui seguirà la relativa fattura che a sua volta potrà essere stampata per ogni consegna o riepilogativa alla fine del mese, fattura immediata accompagnatoria,
- 8° Emissione della lista delle fatture in scadenza
- 9° Approvazione dei pagamenti da eseguire,
- 10° Preparazione della lista dei bonifici da eseguire a saldo delle fatture scadute, a mezzo flusso telematico o con emissione di assegni bancari o assegni per trattenuta o con il ritiro di Ri.Ba o (meno) R.I.D.
- 11° Invio ai fornitori della distinta dei pagamenti effettuati,
- 12° Eventuali chiarimenti con mail, fax o corrispondenza.

Uffici Coinvolti:

- 1° Acquisti,
- 2° Ricevimento merci,
- 3° Magazzino per lo stoccaggio,
- 4° Contabilità,
- 5° Tesoreria per i pagamenti,
- 6° Uffici Controllo di Gestione

I processi lavorativi:

- 1° Workflow Richiesta di Acquisto
- 2° Gestione Offerte di Acquisto
- 3° Verifica Ordine – Documento di Trasporto - Fattura

- 4° Risposta ai solleciti di pagamento
- 5° Workflow di approvazione al pagamento delle fatture conformi
- 6° Workflow per la gestione delle fatture non conformi
- 7° Monitoraggio del carico di lavoro del personale addetto
- 8° Controllo dello stato di avanzamento delle approvazioni
- 9° Monitoraggio del tempo medio di un ciclo di approvazione
- 10° Gestione e monitoraggio delle eventuali procedure per gli approvvigionamenti.

Al fine di ottimizzare il processo evitando passaggi inutili e dispendiosi, il Responsabile degli Acquisti, attraverso una scheda di monitoraggio, è sempre in grado di sapere quale sia il carico di lavoro svolto da ciascuno dei suoi collaboratori in termini di documenti lavorati, tempo dedicato, ritardi indotti dalla non conformità dei documenti, e può dunque, valutare oggettivamente gli interventi organizzativi più idonei a migliorare l'operato del suo settore. Egli sa con precisione e in qualsiasi momento, quante e quali siano le fatture in flusso di approvazione o in ritardo rispetto ai tempi prevedibili di approvazione ed è quindi pronto ad agire in situazioni di anomalia, controllando, dal suo posto di lavoro, lo stato di avanzamento dei documenti dei quali è responsabile.

Nel rapporto con i fornitori si producono una serie di documenti interni che rappresentano le varie fasi necessarie per giungere all'emissione di un ordine d'acquisto. Dall'approvazione degli ordini di acquisto, sino alla gestione delle fatture non conformi, si possono gestire, oltre alle conferme d'ordine, su supporto digitale lo storico dei passaggi di informazioni che stanno a monte e li rende immediatamente disponibili a tutti gli utenti abilitati.

Nel corso del processo amministrativo l'utilizzo della scansione documentale permette che anche i documenti di trasporto vengono archiviati e quando arriva la relativa fattura l'ufficio contabilità ha immediatamente a portata di mano tutti gli strumenti per verificare la conformità con l'ordine e con i documenti di trasporto. Contemporaneamente si può archiviare automaticamente la fattura e sempre automaticamente avviare il processo di approvazione del pagamento riducendo notevolmente i tempi di controllo.

Nel caso in cui ci sia un sollecito di pagamento, telefonico o per iscritto da parte di un fornitore, la persona addetta può con la procedura contabile, partendo dai dati di estratto conto accede alla specifica fattura avendo a disposizione la traccia completa del flusso di approvazione e di tutti i documenti ad essa correlati: in questo modo egli può rispondere immediatamente, in modo esauriente supportato dalla completa conoscenza dello stato di approvazione e delle cause

degli eventuali blocchi. Nel caso in cui il pagamento sia già stato effettuato, o per una eventuale richiesta di invio documentazione l'operatore ha anche a disposizione tutti i mezzi (mail o fax) per inviare immediatamente al fornitore documentazione che comprovi l'avvenuto pagamento.

Mettendo a disposizione l'accesso via Web ai fornitori (tutti o alcuni) per documenti di loro competenza, la ricerca può essere fatta direttamente dal fornitore stesso che a sue spese (tempo) accede ai documenti ed ai dati di flusso (che l'azienda ha deciso possa vedere) contenendo così le interruzioni del lavoro del personale amministrativo e commerciale, fornendo in contempo un servizio migliore.

Anche tutti i documenti fiscali in gestione possono essere conservati in modalità sostitutiva e alcuni utenti, previa autorizzazione del responsabile, possono dare validità legale ai documenti firmandoli digitalmente.

Andiamo ad analizzare quella parte del capitale circolante che si rivolge ai fornitori dell'azienda: il pagamento dei debiti commerciali. I debiti commerciali sono originati dalle forniture di beni e servizi che l'azienda acquista con condizioni di pagamento dilazionate nel tempo, in base a clausole contrattuali che regolano la specifica compravendita, è il finanziamento di credibilità che l'impresa acquirente riceve dai propri fornitori.

Sembrerebbe ottimale a questo punto, la soluzione che per avere maggior liquidità aziendale, si utilizza una precisa strategia che porta innanzitutto a pagare a mezzo bonifico bancario (cosa non sempre fattibile e dipendente dalla forza dell'azienda proponente), poi con il gioco delle valute si guadagnano giorni di circolante facilmente calcolabili con la seguente formula:

$$\text{Fatturato}/365 = \text{fatturato giornaliero}$$

Esempio: Fatturato 36.500.000,00 euro annuale = 100.000,00 euro/giorno 365

per cui ogni giorno guadagnato nei pagamenti corrisponde a euro 100.000,00 di liquidità in più, 10 giorni corrispondono a $100.000,00 \times 10 = 1.000.000,00$ di euro.

Attenzione e ancora attenzione ci vuole molta prudenza nell'utilizzare la leva dei pagamenti perché si rischia di compromettere, anche in modo irrimediabile, se mal e troppo esasperato, il regolare approvvigionamento di materie prime, merci e servizi indispensabili per alimentare e sostenere in modo ordinato e continuativo le vendite e di conseguenza i relativi flussi di cassa. Riepilogando, le varie fasi intermedie consistono essenzialmente:

- nel programmare la tipologia di prodotti;

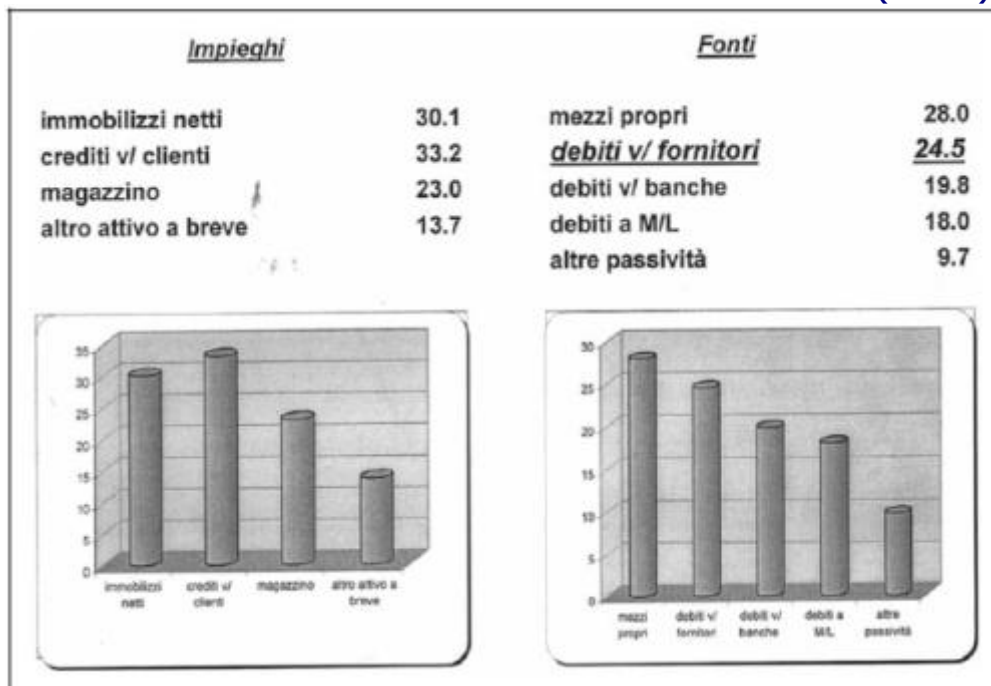
- nel verificare nel mercato le migliori opportunità
- nella selezione dei fornitori;
- nella negoziazione di prezzi, condizioni contrattuali, forme di pagamento;
- nelle autorizzazioni alla liquidazione delle fatture passive.

Senza perdere di vista i seguenti obiettivi:

1. avere un corretto flusso negli approvvigionamenti e al tempo stesso ottimizzare i fabbisogni,
2. tenere più bassi possibili gli oneri finanziari e al tempo stesso pagare con regolarità i fornitori.

Riprendendo i dati da un'acuta analisi che evidenzia quanto pesano i debiti commerciali nell'economia delle medie aziende vengono rielaborati i dati contenuti nel rapporto congiunto Mediobanca-Unioncamere (pubblicato nel marzo 2010) che analizza l'intero universo delle medie aziende italiane nel decennio 1998-2007. Nella Tavola 1 viene rappresentata in percentuale la struttura finanziaria al 31 dicembre 2007 di tali imprese, suddivisa fra impieghi e fonti di capitale.

Tavola 1 - Struttura finanziaria medie aziende (in %)



Tra le fonti il valore più elevato, dopo i mezzi propri, è costituito

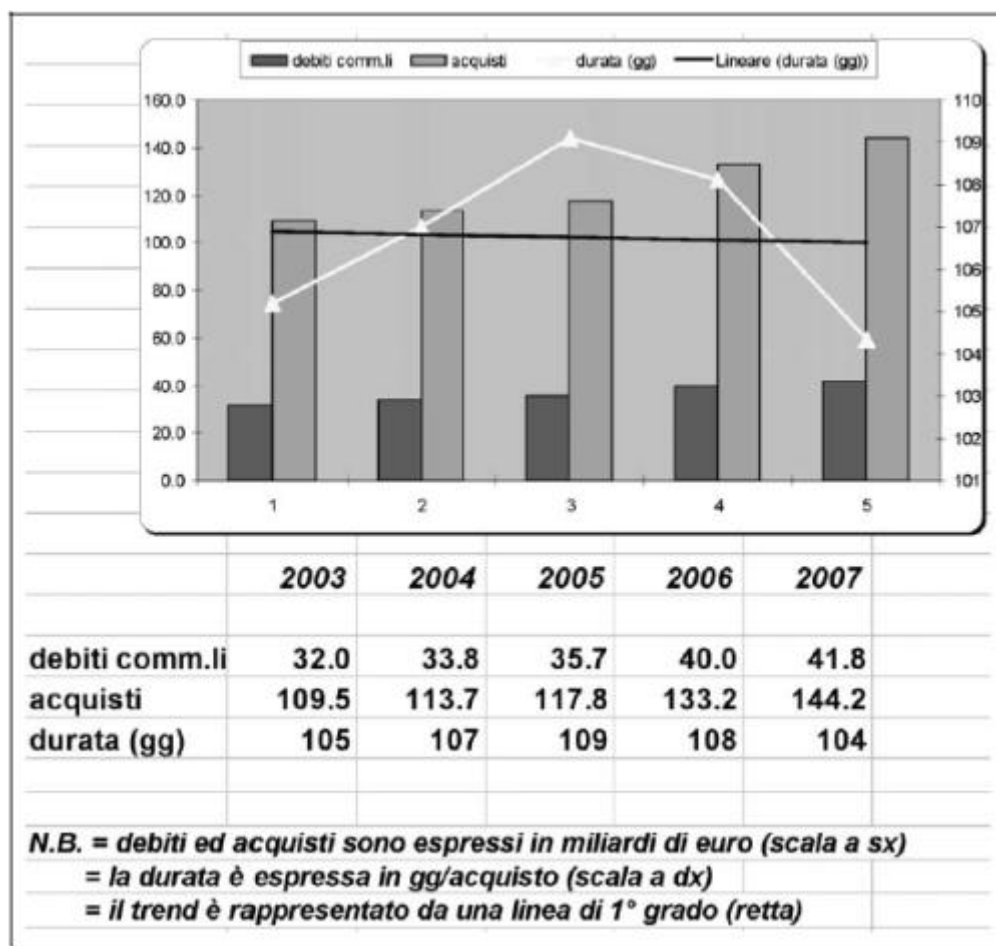
appunto dai debiti commerciali che addirittura risultano superiori ai debiti finanziari a breve termine. Questo particolare fa ancora più riflettere se si considera che i dati sono riferiti a fine 2007 e che nei due anni successivi si sono verificati eventi di portata eccezionale in campo finanziario: basti pensare al «Credit Crunch» ovvero alla rarefazione del credito concesso dal sistema bancario soprattutto alle Mpmi. Si può anzi ragionevolmente ritenere che nei due anni successivi (2008 e 2009), per non parlare dell'anno in corso, i debiti commerciali si siano ancora incrementati sia in valore assoluto, sia in proporzione rispetto agli altri elementi del bilancio, in quanto sostitutivi (in misura più o meno consistente) dei finanziamenti bancari. Inoltre non si possono dimenticare gli effetti sulla conduzione aziendale della piena applicazione delle norme di Basilea 2 che hanno subordinato l'attribuzione del rating in particolare all'osservazione dei fatti gestionali quali la cura con cui le imprese trattano questa parte essenziale del circolante.

Queste sono le formule maggiormente utilizzate:

1. Termini medi di pagamento fornitori = $\text{Debiti totali} \times 360 \text{ diviso Acquisti annui}$;
2. Ritardo medio di pagamento a fornitori = $\text{Debiti scaduti} \times 360 \text{ diviso Acquisti annui}$;
3. Indice di regolarità = $\text{Giorni di ritardata consegna diviso n}^\circ \text{ Consegne}$;
4. Indice di conformità = $\text{Valore/quantità merci rese (o servizi respinti) diviso Valore/quantità merci o servizi ricevuti}$.

Sempre con riferimento ai termini medi di pagamento, ossia alle dilazioni espresse in gg/acquisto, rielaborando i dati della fonte già citata (Mediobanca-Unioncamere), si osserva che nell'ultimo quinquennio si è verificata una lieve tendenza alla diminuzione (Tavola 2).

Tavola 2 - Durata debiti commerciali (medie imprese)



è peraltro ancora più interessante paragonare il trend dei debiti commerciali con quello dei debiti finanziari a breve e a M/L termine (Tavola 3); per omogeneità di confronto viene considerata l'incidenza percentuale delle due tipologie di debiti rispetto allo stesso parametro e cioè rispetto all'ammontare degli acquisti.

Tavola 3 - Debiti commerciali e debiti finanziari

-	2003	2004	2005	2006	2007	media
A) acquisti	109.5	113.7	117.8	133.2	144.2	123.7
B) debiti commerciali	32.0	33.8	35.7	40.0	41.8	36.7
C) incidenza di B su A	29.2	29.7	30.3	30.0	29.0	29.6
D) debiti finanziari	27.9	27.6	28.1	31.0	33.8	29.7
E) incidenza di D su A	25.5	24.3	23.9	23.3	23.4	24.1

-	2003	2004	2005	2006	2007	media
F) rapporto fra C) e E)	115	122	127	129	124	123

Dal confronto fra i due tipi di incidenza si potrebbe dedurre che la leva commerciale, ovvero l'aumento proporzionale dei debiti verso fornitori (ovvero l'allungamento delle condizioni di pagamento, da intendersi non solo come forma concordata fra le parti in sede contrattuale, ma come vero e proprio ritardo di pagamento), rispetto alla leva finanziaria (costituita dall'aumento dei debiti verso le banche finanziatrici) è stata discretamente sfruttata nel quinquennio considerato. In pratica, come si vede nell'ultima riga della Tavola 3, i debiti di fornitura sono risultati sempre superiori ai debiti finanziari di un 23% medio.

Occorre però tener presente che l'indagine arriva fino ai dati ufficiali dei bilanci 2007: molto probabilmente nei due anni successivi, a causa della crisi, si assisterà a notevoli cambiamenti nel sistema dell'indebitamento complessivo.

Tutto ciò che in campo finanziario ed economico è successo nel 2008/2010, dalle anticipazioni di stampa sui bilanci 2011 e dalla sensazione diffusa sul mercato, induce infatti a pensare che il trend abbia subito una forte accelerazione e che i termini di pagamento ai fornitori siano fortemente lievitati; per molte Mpmi la preferenza fra indebitamento commerciale (a titolo sostanzialmente poco o per nulla oneroso) e indebitamento finanziario (oneroso per definizione e per di più in contrazione) è divenuto di fatto una scelta quasi obbligata.

Da un efficace prospetto pubblicato da Confartigianato si può chiaramente evincere come tra il 2009 e il 2010 i tempi di pagamento alle imprese in Italia e nella Ue, divisi tra privati, aziende e pubblica amministrazione, sono rimasti pressoché invariati per l'Ue ed i privati, mentre si sono dilungati per i pagamenti tra le aziende di 8 giorni, passando da 88 a 96 giorni medi; ed i tempi di pagamento nella pubblica amministrazione in Italia, sono passati dai 128 giorni medi del 2009 ai 186 giorni medi del 2010, con una differenza di 58 giorni.

Il dato è emblematico e condensa con pochi numeri una crescente e preoccupante difficoltà che accomuna moltissime aziende. Purtroppo non esiste una ricetta che risolva il problema, ma esistono professionalità che hanno conoscenze e capacità per gestire il problema.

Il termine esatto del nostro problema è: rischio di liquidità.

Il rischio liquidità si può definire come il rischio che, a causa

dell'incapacità di reperire nuovi fondi o di liquidare attività sul mercato, l'impresa non riesca a far fronte ai propri impegni di pagamento, determinando così un impatto sul risultato economico nel caso in cui l'impresa sia costretta a sostenere costi aggiuntivi per fronteggiare i propri impegni o, come estrema conseguenza, una situazione di insolvibilità che pone a forte rischio l'attività aziendale.

Gli obiettivi da perseguire per una corretta gestione del ciclo passivo, specie in un periodo di generale scarsa liquidità come quello attuale, possono in definitiva essere così riassunti:

- A. riduzione del circolante attraverso l'allungamento concordato dei termini di pagamento ai fornitori, concordando e utilizzando come formula di pagamento il Bonifico Bancario,
- B. contenimento massimo dei costi operativi, riduzione scorte ai minimi necessari,
- C. Sfruttamento di opportunità speculative, sulla scorta di determinate attese finanziarie o commerciali, a condizione che i rischi relativi vengano controbilanciati da opportune misure.

"La parola crisi, scritta in cinese, è composta di due caratteri. Uno rappresenta il pericolo e l'altro rappresenta l'opportunità."

John Fitzgerald Kennedy, 1960

Grazie al contributo di Gianpaolo Bertozzi, che sta ultimando una piattaforma per la gestione dell'anticipo di pagamento delle fatture passive, andiamo ad analizzare come un momento di crisi può anche rappresentare un'opportunità per la finanza aziendale.

Abbiamo detto come l'attuale crisi mondiale si caratterizza per i profondi cambiamenti nel sistema del credito. Le regole di Basilea III, la speculazione finanziaria, le manovre di politica economica dei governi, l'incertezza degli operatori economici sono solo alcuni dei fattori che hanno portato sui mercati finanziari una drammatica scarsità di liquidità per il funzionamento delle aziende.

Il sistema creditizio, in particolare, ha drasticamente ridotto l'impiego di capitale a credito agli operatori economici, creando serie difficoltà nell'approvvigionamento finanziario e in generale un aumento del costo del denaro.

Per gli operatori economici è diventato sempre più difficile trovare linee di credito a costi bassi, con riflessi in alcuni casi drammatici, per finanziare le attività correnti e gli investimenti in sviluppo e crescita aziendale.

LA GESTIONE DEL CCN E PFN

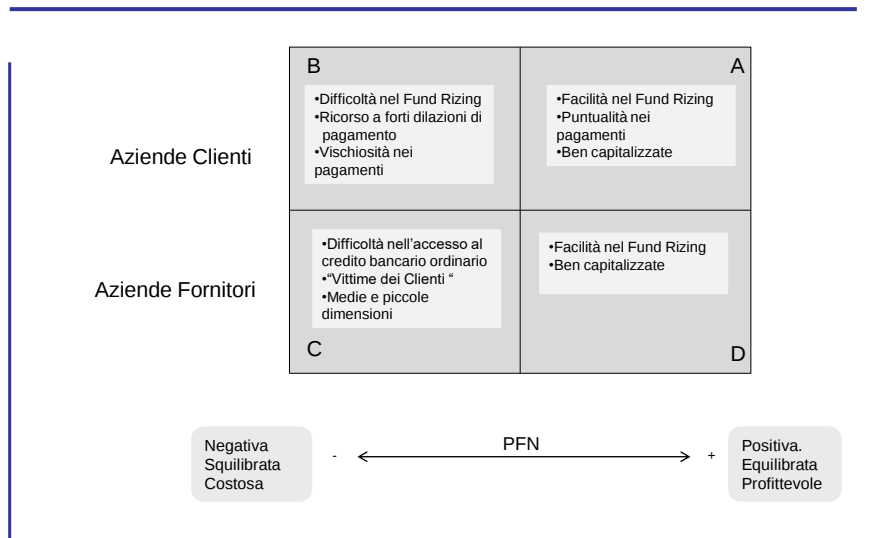
La gestione e del CCN (Capitale Circolante Netto = Crediti Commerciali + Scorte – Debiti Commerciali) e la gestione della PFN (Posizione Finanziaria Netta = Crediti Finanziari + Liquidità – Debiti Finanziari) sono sempre più stressati dalla crisi e tornano sempre di più ad essere gestiti in correlazione tra loro e con gli obiettivi di business dell'azienda.

La dinamica del CCN e PFN possono e sono state studiate, teorizzate e corredate di azioni secondo la loro propria natura: commerciale e finanziaria, a volte trascurando la stretta interdipendenza che, invece esiste, le genera e le alimenta.

L'analisi e la correlazione tra CCN e PFN può essere sviluppata partendo dall'azione iniziale ed unitaria che è il rapporto commerciale tra Cliente e Fornitore. Lo scambio di merci e servizi tra Cliente e Fornitore e il corrispettivo pagamento, di fatto, costituiscono la base per le analisi, le alternative, le decisioni e le azioni di gestione del CCN e PFN.

In dettaglio analizzando la gestione della PFN dividendo gli operatori aziendali in Clienti e Fornitori, secondo una logica di scambi commerciali diretti risulta una matrice di posizioni e possibili linee di azione:

Matrice Clienti/Fornitori e PFN



G. BERTOZZI

Clienti A : Clienti di medie, grandi e grandissime dimensioni, con prodotti e servizi ad alto valore aggiunto, ben capitalizzati, con facilità di accesso ai mercati finanziari nazionali ed internazionali ove raccogliere e impegnare disponibilità a tassi di interesse migliori rispetto al mercato generale. Non necessariamente sempre in forte liquidità permanente, ma che in determinati periodi di tempo possono avere picchi di liquidità positiva. Infine aziende, sempre di medio e grandi dimensioni, che pur in presenza di una strutturale PFN negativa, possono accedere a fonti di finanziamento "privilegiate" a costi minori rispetto ai propri fornitori. Esempi di settori cui appartengono questa classe di Clienti: GDO, Food, Utilities, Energy, Banche e Assicurazioni, Fashion, Farmaceutica, Manufacturing, in generale le multinazionali. La gestione delle condizioni di fornitura ai propri fornitori, di solito, è improntata a un dilazione di pagamento allineata al mercato più virtuoso (60-90 gg). Si è affermata, e si rafforza nel tempo, una maggiore e integrata gestione del parco fornitori, privilegiando con quelli ritenuti "strategici" una "Long Term Relationship" che, oltre alla stretta collaborazione tecnico-industriale, interessa anche le forme e i termini di finanziamento.

Clienti B : Clienti di medie e grandi dimensioni, anche internazionali, con prodotti e servizi a medio valore aggiunto, in alcuni casi di commodities, con difficoltà ad accedere a fonti di finanziamento "privilegiate", spesso a bassa, o comunque modesta, capitalizzazione. Quasi sempre, o in sempre, con un PFN negativa, squilibrata verso forme di finanziamento a breve, con relativamente alti tassi di interesse passivi, legati ad una valutazione da parte delle sistema bancario a un

rate di rischio elevato.

La gestione delle condizioni di fornitura ai propri fornitori è, generalmente, allineata a dilazioni di pagamento medio-lunghe (120-150 gg).

Pur in presenza di queste caratteristiche e ricercata una collaborazione con i propri fornitori che, oltre agli aspetti tecnico-produttivi, offra forme di supporto finanziario alle controparti commerciali.

Fornitori C : Fornitori, spesso di piccole e medie dimensioni, quasi sempre di taglia inferiore ai propri clienti, con prodotti e servizi di medio basso valore aggiunto, quasi sempre sostituibili con altri da parte del cliente. Operano prevalentemente sul mercato locale.

La difficoltà di accesso al mercato del credito, a causa delle dimensioni e della sovente modesta patrimonializzazione, impediscono una gestione attiva della PFN e spesso l'unica fonte di finanziamento si concretizza nell'anticipo bancario delle fatture dei clienti scontando ad "alti" tassi causa il rate di rischio elevato attribuito dalle banche.

Le dimensioni ridotte, la PFN e la concorrenza obbligano i Fornitori ad accettare passivamente le condizioni di pagamento imposte dai clienti.

Fornitori D : Fornitori di medie e grandi dimensioni, oppure piccoli fornitori di nicchia, con prodotti e servizi ad alto valore aggiunto, difficili da sostituire con altri, con alto tasso di patrimonializzazione, spesso con forti quote di fatturato esportato.

Una PFN positiva permette maggiore facilità di accesso al mercato del credito riducendo , fino ad non utilizzarlo lo sconto bancario delle fatture dei clienti.

OBIETTIVI DEL CLIENTE

Cliente A : Gli obiettivi principali assegnati alla funzione Finanza sono :
Contribuire a mantenere la PFN positiva

Promuovere una gestione pro-attiva della liquidità disponibile

Migliorare la redditività degli impieghi di liquidità verso terzi in termini di tasso di interesse attivo

Diminuire il rischio finanziario degli impieghi

Collaborare, con le altre funzioni aziendali (Acquisti, Produzione, Qualità, Amministrazione) alla gestione della "Long Term Relationship" verso i fornitori

Clienti B : Gli obiettivi principali assegnati alla funzione Finanza sono

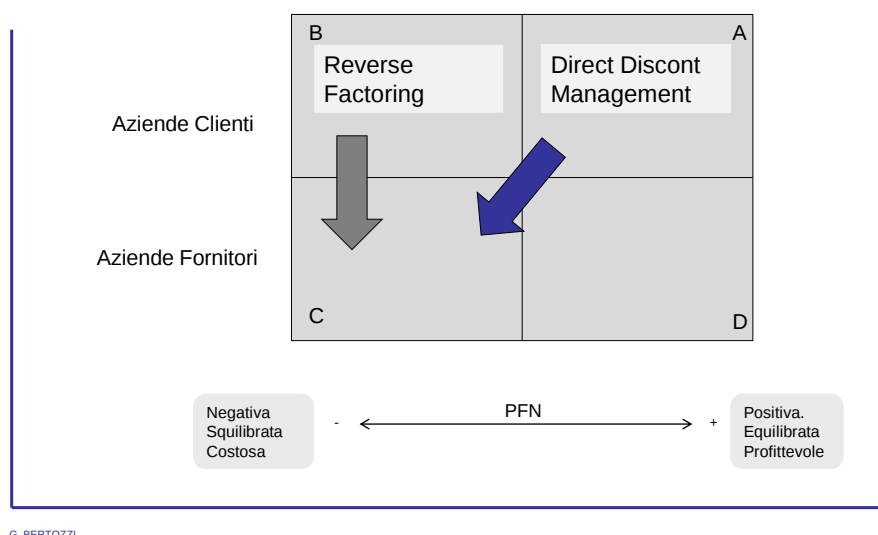
Diminuire i costi finanziari generati da un PFN negativa
Proporre strumenti finanziari per il miglioramento della PFN e CCN
Collaborare, con le altre funzioni aziendali (Acquisti, Produzione, Qualità, Amministrazione) alla gestione della "Long Term Relationship" verso i fornitori

LINEE DI AZIONE

Il Cliente A può attivare dei servizi di "Direct Discont Mangement" verso il Fornitore C.

Il Cliente B può attivare dei servizi di "Reverse Factoring" verso il Fornitore C.

Matrice Clienti/Fornitori e PFN - Azioni



G. BERTOZZI

SERVIZI E STRUMENTI

DIRECT DISCONT MANAGEMENT

Il Direct Discont Management (DDM) è un servizio che il cliente A propone ai fornitori, in particolare al Fornitore C e prevede l'anticipo di pagamento delle fatture passive.

Se, per esempio, la fattura passiva prevede una dilazione di pagamento di 90 gg, il cliente propone al fornitore di anticipare il valore della fattura a 30 gg in cambio di uno sconto finanziario.

Il Cliente A, sulla base delle disponibilità, anche temporanee, di liquidità può in assoluta libertà e senza costi aggiuntivi, proporre selettivamente al Fornitore lo sconto di una ben identificata fattura proponendo o lo sconto variabile (es. calcolato sulla base del n° di giorni effettivo tra la data di scadenza naturale della fattura e la data di proposta di

pagamento anticipato) oppure uno sconto fisso (es. 0,75% indipendentemente dal n° di giorni di anticipo del pagamento). All'accettazione da parte del Fornitore della proposta, il Cliente provvederà al pagamento nei termini della proposta.

I vantaggi per il Cliente A sono:

Economici = differenza tra lo sconto finanziario attivo e il tasso di interesse attivo

Rischio = azzeramento dei rischi di impiego

Fiscale = lo sconto finanziario attivo non è soggetto a IRAP

Gestionale = gestione pro-attiva della liquidità

Aziendale = Long Term Relationship con il Fornitore

Il fornitore, liberamente può accettare o rifiutare la proposta di pagamento anticipato.

In caso di accettazione e all'avvenuto pagamento provvederà ad emettere Nota di credito a compensazione dello sconto finanziario.

I vantaggi per il Fornitore sono:

Economici = differenza tra l'interesse passivo bancario e sconto finanziario passivo Finanziari = miglioramento del CCN

Gestionali = Disponibilità dei castelletti bancari per anticipo e risparmio delle spese bancarie

Il servizio di Direct Discont Management può essere gestito manualmente (telefonate, fax, mail) oppure utilizzando piattaforme WEB che permettono una gestione automatizzata del processo.

Le principali caratteristiche delle piattaforme WEB di Direct Discont Management sono:

Gestione dello sconto variabile / sconto fisso

Gestione dei calendari operativi di pagamento del Cliente

Calcolo dello sconto finanziario

Gestione automatica della corrispondenza tra Cliente e Fornitore

Estrazione dei dati in excel per simulazioni da parte del Cliente

Profilazione dei livelli di autorizzazione alle operazioni verso i Fornitori

Profilazione dei livelli di autorizzazione alle operazioni verso i Clienti

Auditing e tracciabilità del processo verso Enti di Controllo Interno ed Esterno

Multilingua sia nella pagine web sia nella corrispondenza

In sintesi si tratta di un servizio diretto, che non prevede la presenza di Istituti Finanziari, libero nell'attivazione ma tracciato e controllato nell'operatività, con vantaggi per entrambe le parti, che oltre al beneficio economico (miglioramento del risultato netto), consente di

rafforzare i rapporti di collaborazione tra Clienti e Fornitori.

REVERSE FACTORING

Il Reverse Factoring (RF) è un servizio che il cliente B propone ai fornitori coinvolgendo un Istituzione Finanziaria per lo sconto anticipato delle proprie fatture.

Il fornitore troverà nel servizio offerto dall'Istituzione Finanziaria un vantaggio economico e gestionale rispetto agli altri operatori finanziari nello sconto anticipato delle fatture attive.

Il Cliente B, con apposito contratto e garanzia verso l'Istituto Finanziario, concorderà termini economici e modalità operative migliorativi rispetto al mercato.

Il Fornitore C, accetterà di scontare le fatture attive del Cliente presso l'Istituto Finanziario alle condizioni economiche e operative previste dal Cliente.

Vantaggi per il Cliente:

Il Reverse Factoring, senza modifiche delle modalità di pagamento al Fornitore, non porta nessun vantaggio per il Cliente.

Se il cliente accompagna l'offerta di Reverse Factoring con un aumento dei termini di pagamento (es da 60gg a 90 gg) avrà un beneficio sia nel CCN sia nella PFN.

Vantaggio (e Svantaggio) per il Fornitore:

Il Reverse Factoring risulta vantaggioso per il Fornitore se il tasso di sconto finanziario passivo utilizzato dall'Istituto Finanziario delegato risulta inferiore al tasso di sconto normalmente applicato del mercato finanziario.

Nel caso di Reverse Factoring abbinato ad un allungamento dei termini di pagamento da parte del Cliente, il Vantaggio del fornitore si riduce e rischia di volgere in un peggioramento se l'allungamento dei termini di pagamento non è coperto dallo spread tra i tassi di sconto passivi.

Vantaggio (e Svantaggio) per l'Istituto Finanziario:

Se l'Istituto Finanziario era già l'Ente che anticipava le fatture al Fornitore e il tasso di sconto applicato da Reverse Factoring è più basso (per effetto delle garanzie e dal rating del Cliente rispetto al Fornitore) non c'è una diminuzione del profitto.

Se l'Istituto Finanziario non era già controparte del Fornitore beneficia di un nuovo interlocutore e realizza il profitto previsto dal contratto stipulato con il Cliente.

Esistono sul mercato diversi operatori che offrono il Reverse Factoring,

ma tutti in questo frangente storico, poiché sottoposti alle stesse regole bancarie, risultano poco attivi nella ricerca di nuovi clienti.

In sintesi il Reverse Factoring è uno strumento necessario per i Clienti B, con PFN negativa e trova applicazione a determinate condizioni che non sempre sono applicabile e/o auspiccate dai soggetti interessati.

"Per guadagnare il denaro ci vuole competenza; per spenderlo ci vuole cultura."

Alberto Moravia

Rosario Maccarrone