

GESTIONE DEL CREDITO

SOMMARIO

- SCHEMA DI SINTESI
- CHIARIMENTI
- COSTO DEL CREDITO NELLE VALUTAZIONI AZIENDALI

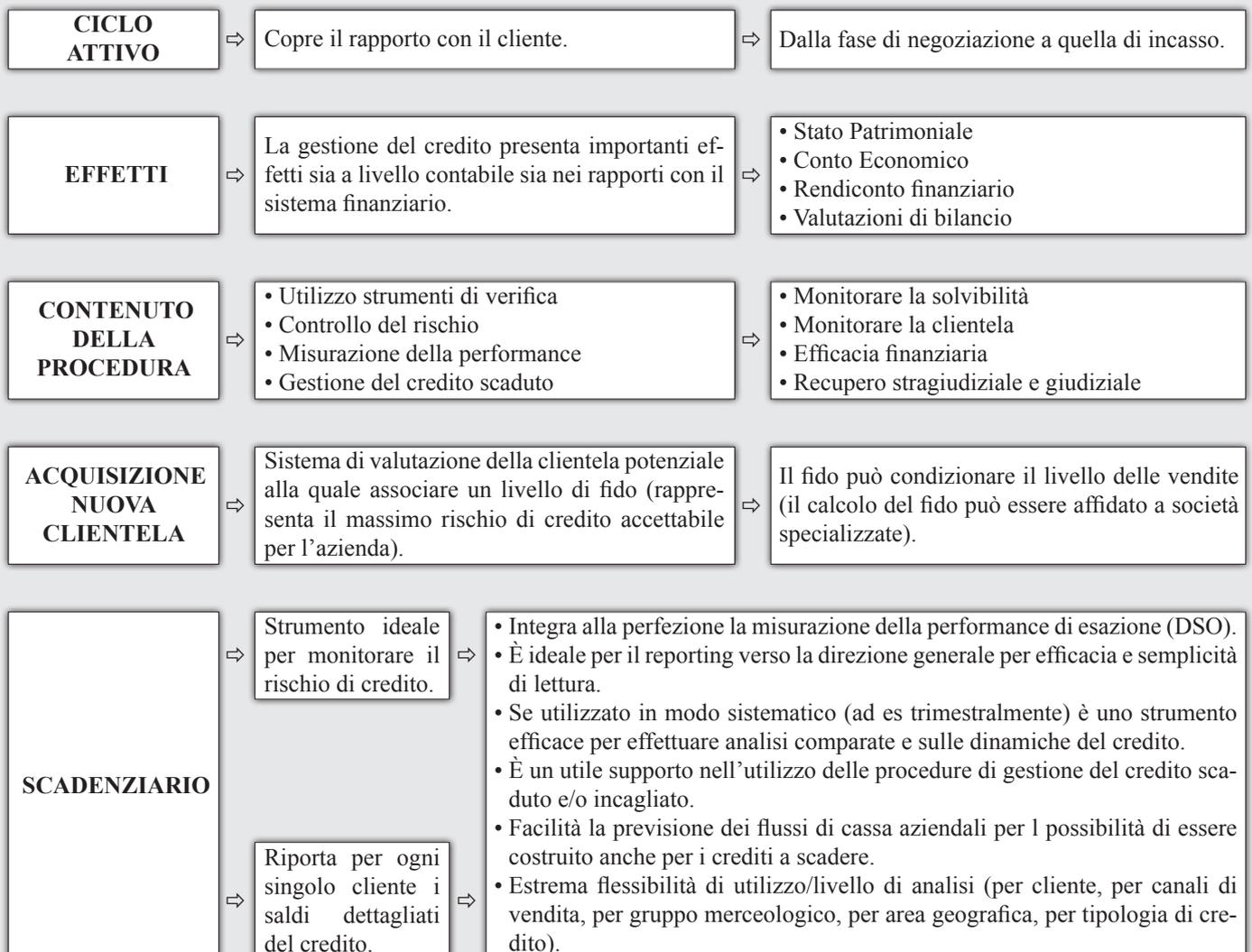
La gestione del credito commerciale dall'inizio della crisi finanziaria sta diventando sempre più un punto cruciale, quasi strategico, nella gestione complessiva aziendale, assumendo oramai una importanza pari alla funzione commerciale.

Negli anni 90 e nei primi anni del nuovo millennio, complice un sistema bancario più flessibile e benevolo nell'erogazione dei finanziamenti, le aziende si sono concentrate sul mero concetto di redditività della gestione tralasciando le componenti patrimoniali e, soprattutto, quelle finanziarie.

Ora che il "credit crunch" bancario è entrato prepotentemente nel linguaggio delle PMI italiane e che la carenza di liquidità è diventata un fattore tristemente diffuso, la capacità di affiancare ad una proficua gestione economica la trasformazione dei ricavi in flussi di cassa è divenuta condizione essenziale per la stessa sopravvivenza dell'azienda.

La gestione del capitale circolante, di cui il credito ne rappresenta una parte essenziale, viene infatti considerata con sempre maggiore enfasi non solo dagli imprenditori orientati alla gestione progredita del business aziendale ma da una serie di attori interni ed esterni all'azienda (sistema bancario, società di revisione, Collegi sindacali, stakeholder).

SCHEMA DI SINTESI



CHIARIMENTI

CICLO ATTIVO

- Processo che copre il rapporto con il cliente dalla fase di negoziazione a quella di incasso.
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Negoziazione • Contratto • Ordine • Fornitura | <ul style="list-style-type: none"> • Fatturazione • Gestione del credito • Incasso (corrente, esazione pre-contenzioso legale, esazione in contenzioso legale) |
|--|---|
- Se tradizionalmente il **ciclo del credito** afferiva alla fase F e G, le aziende modernamente organizzate estendono le competenze e le attività del ciclo del credito già dalla fase A.
 - I soggetti interessati ad una buona gestione del credito.

- BANCHE
- ISTITUTI FINANZIARI
- CONFIDI

- Sempre di più in virtù dei vincoli posti dai sistemi di valutazione del merito di credito europei (Basilea 1-2-3) sono costretti ad inserire nei sistemi di valutazione del merito creditizio la capacità dell'azienda di generare i flussi di cassa necessari per restituire i finanziamenti erogati/le garanzie prestate. Inoltre prestare alle aziende virtuose, con buon rating, costa meno alla banca.

- COLLEGI SINDACALI
- SOCIETÀ DI REVISIONE

- Nell'ambito della loro attività e in virtù di responsabilità crescenti nell'esecuzione dei controlli aziendali sempre danno sempre maggiore enfasi all'entità dei crediti in bilancio e al sistema di controllo/gestione/misurazione degli stessi

EFFETTI DELLA GESTIONE DEL CREDITO

- La gestione del credito ha effetti importanti sia a livello contabile che a livello di rapporti con il sistema finanziario.

Conto economico	Effetto su perdite su crediti e sull'importo dell'accantonamento annuale al fondo svalutazione crediti.
Stato patrimoniale	I crediti verso clienti rappresentano la componente spesso più rilevante dell'attivo di breve periodo, nonché il maggior investimento in capitale circolante (crediti + magazzino – debiti verso fornitori).
Rendiconto finanziario	Il volume dei crediti è una tipica voce presente tra gli impieghi. l'aumento dei crediti assorbe quindi "cassa" riducendo il cash flow aziendale.
Valutazioni di bilancio (indici)	<ul style="list-style-type: none"> • Sono diversi gli effetti sugli indici patrimoniali ed economici. in generale l'aumento dei crediti aumenta il livello di capitale investito nell'azienda. • Inoltre risulta sempre più rilevante l'impatto che la gestione del credito ha in termini di rapporto con gli istituti di credito per l'effetto che la performance di esazione ha nella centrale rischi e nell'analisi dell'andamento da parte degli istituti di credito.

QUALE LIVELLO DI GESTIONE DEL CREDITO

- Non esiste una qualità di servizio ideale nella gestione del credito e nemmeno un modello applicabile in forma generalizzata alla totalità della aziende.
 - Dimensioni aziendali, tipologia di mercato, di prodotto, mercato di riferimento, distribuzione della clientela sono soli alcuni dei fattori che differenziano le problematiche relative alle gestione del credito commerciale tra le aziende.
- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Si pensi, a titolo puramente semplificativo la gestione del credito commerciale di un supermercato (che incassa spesso per contanti da clientela privata), rispetto ad una società che opera nel campo delle costruzioni (che lavora per commessa e riceve pagamenti a SAL). • E ancora, si pensi alle società A e B, appartenenti allo stesso settore economico; esse presentano tipologie di rischio di credito differenti in virtù del fatto che la società A ha una clientela prevalentemente privata (bassa dilazione, rischio di insolvenza), mentre la seconda rifornisca quasi esclusivamente il settore pubblico (alta dilazione, basso rischio insolvenza). |
|--|

CONTENUTO DELLA PROCEDURA DI GESTIONE DEL CREDITO

- Per le considerazioni fin qui effettuate risulta evidente che gli obiettivi e le modalità di gestione del credito aziendale non debbano essere un fatto meramente amministrativo ma debbano coinvolgere ed essere condivise dai vertici aziendali.
- Indipendentemente dal livello di investimento (in termini di risorse umane ed economiche) che una azienda può decidere di attuare per la gestione del credito la Procedura di Gestione del Credito dovrà includere:
 - .. l'utilizzo di strumenti di verifica per la corretta acquisizione di nuovi clienti, al fine di monitorarne la solvibilità e ridurre il rischio di credito;
 - .. un sistema di controllo del rischio per monitorare il rapporto con la clientela (modello di Ageing);
 - .. uno strumento di misurazione della performance che misuri l'efficacia finanziaria del controllo sul credito;
 - .. la predisposizione di una procedura operativa per la gestione del credito scaduto, incagliato e per la fase di recupero stragiudiziale e giudiziale.

ACQUISIZIONE DI NUOVA CLIENTELA

- Il principio fondamentale del credito è che prevenire è meglio che curare. È necessario che l'azienda si doti di un sistema di valutazione della propria clientela potenziale alla quale associare un fido, che rappresenta il massimo rischio di credito accettabile per l'azienda.
- Il fido condiziona il livello di vendite previste e la dilazione concessa al cliente stesso.
- Il calcolo del fido può essere effettuato internamente ma più semplicemente si può ottenere attraverso l'acquisto di informazioni commerciali da parte di società specializzate. Si tratta di un investimento di poche decine di euro che può tuttavia evitare all'azienda danni ben più superiori in caso di acquisizione di nuova clientela in modo non consapevole.
- Le aziende che si caratterizzano da fornire ripetute nel tempo verso lo stesso cliente potranno inoltre acquistare un abbonamento ad un sistema di "warning" attraverso il quale sarà possibile ricevere un avviso, ad intervalli regolari, per i clienti già forniti che risultano avere qualche nuova pregiudizievole sul mercato (ad es un protesto, un cambio nell'assetto societario, una procedura giudiziale).
- Nell'ambito dell'acquisizione della nuova clientela risultano inoltre rilevanti le scelte di incasso relativamente ai giorni di dilazione concessi e alla tipologia di pagamento. Ad esempio la scelta relativa alla modalità di pagamento attraverso "ricevuta bancaria" se facilita lo smobilizzo del credito ad un costo più contenuto, penalizza fortemente l'azienda nei confronti del sistema finanziario in caso di mancato rispetto del pagamento della ricevuta in scadenza.

"AGEING" (SCADENZIARIO)

- Documento che riporta per ogni singolo cliente i saldi crediti dettagliati per fasce di credito a scadere/scaduto con la possibilità di ottenere anche la scomposizione del credito per le partite che lo compongono.
- È uno strumento che nella sua semplicità rappresenta una modalità ideale per monitorare il rischio di credito aziendale presentando diversi vantaggi.
 - Integra alla perfezione la misurazione della performance di esazione (DSO);
 - È ideale per il reporting verso la direzione generale per efficacia e semplicità di lettura;
 - Se utilizzato in modo sistematico (ad es trimestralmente) è uno strumento efficace per effettuare analisi comparate e sulle dinamiche del credito;
 - È un utile supporto nell'utilizzo delle procedure di gestione del credito scaduto e/o incagliato;
 - Facilita la previsione dei flussi di cassa aziendali per la possibilità di essere costruito anche per i crediti a scadere;
 - Estrema flessibilità di utilizzo/livello di analisi (per cliente, per canali di vendita, per gruppo merceologico, per area geografica, per tipologia di credito).

ESEMPIO DI AGEING

- La misurazione della performance attraverso i DSO (Days sales out standing).
- Il DSO è l'indicatore principe per valutare la performance di incasso aziendale. In realtà il concetto di DSO va oltre il mero concetto di incasso ma definisce "il numero di giorni di fatturato ai quali corrisponde l'esposizione in crediti commerciali".

Modalità di calcolo	<ul style="list-style-type: none"> • I DSO dell'azienda possono essere calcolati attraverso differenti modalità: <ul style="list-style-type: none"> .. modalità classica; .. ad assorbimento del fatturato; .. con analisi degli scostamenti; .. a giorni medi ponderati. 		
	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">DSO a modalità classica </td> <td> Crediti al 31.12/fatturato annuo x 360 • Si tratta del metodo più semplice e di immediata applicazione. • Quando applicarlo: <ul style="list-style-type: none"> .. quando le leve sul credito spettano tutte al credit manager (inclusa la scelta dei giorni di dilazione); .. quando la distribuzione del fatturato è omogenea (bassa stagionalità nelle vendite). </td> </tr> </table>	DSO a modalità classica 	Crediti al 31.12/fatturato annuo x 360 • Si tratta del metodo più semplice e di immediata applicazione. • Quando applicarlo: <ul style="list-style-type: none"> .. quando le leve sul credito spettano tutte al credit manager (inclusa la scelta dei giorni di dilazione); .. quando la distribuzione del fatturato è omogenea (bassa stagionalità nelle vendite).
	DSO a modalità classica 	Crediti al 31.12/fatturato annuo x 360 • Si tratta del metodo più semplice e di immediata applicazione. • Quando applicarlo: <ul style="list-style-type: none"> .. quando le leve sul credito spettano tutte al credit manager (inclusa la scelta dei giorni di dilazione); .. quando la distribuzione del fatturato è omogenea (bassa stagionalità nelle vendite). 	
	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">DSO a modalità assorbimento fatturato </td> <td> • Importo del credito assorbito dal fatturato dei mesi precedenti partendo dal più recente. • Quando applicarlo: <ul style="list-style-type: none"> .. in presenza di marcata stagionalità; • Svantaggi: <ul style="list-style-type: none"> .. calcolo piuttosto complicato quando si intende valutare la performance sul singolo cliente. </td> </tr> </table>	DSO a modalità assorbimento fatturato 	• Importo del credito assorbito dal fatturato dei mesi precedenti partendo dal più recente. • Quando applicarlo: <ul style="list-style-type: none"> .. in presenza di marcata stagionalità; • Svantaggi: <ul style="list-style-type: none"> .. calcolo piuttosto complicato quando si intende valutare la performance sul singolo cliente.
DSO a modalità assorbimento fatturato 	• Importo del credito assorbito dal fatturato dei mesi precedenti partendo dal più recente. • Quando applicarlo: <ul style="list-style-type: none"> .. in presenza di marcata stagionalità; • Svantaggi: <ul style="list-style-type: none"> .. calcolo piuttosto complicato quando si intende valutare la performance sul singolo cliente. 		
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">DSO ad analisi degli scostamenti </td> <td> Il calcolo dei DSO con tale tecnica mira ad isolare i fenomeni che giustificano uno scostamento tra budget e consuntivo (scostamento per variazione di fatturato o per variazione nella performance di esazione). </td> </tr> </table>	DSO ad analisi degli scostamenti 	Il calcolo dei DSO con tale tecnica mira ad isolare i fenomeni che giustificano uno scostamento tra budget e consuntivo (scostamento per variazione di fatturato o per variazione nella performance di esazione).	
DSO ad analisi degli scostamenti 	Il calcolo dei DSO con tale tecnica mira ad isolare i fenomeni che giustificano uno scostamento tra budget e consuntivo (scostamento per variazione di fatturato o per variazione nella performance di esazione).		
DSO a giorni medi ponderati complessivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Misurazione puntuale del tempo intercorrente dalla data di emissione della fattura alla data di pagamento della stessa. • Modalità di calcolo che richiede un piccolo investimento iniziale nel sistema informativo ma che presenta innegabili vantaggi a livello applicativo e di interpretazione del dato. • In particolare: <ul style="list-style-type: none"> .. maggior precisione del dato (non inficiato dalla metodologia di calcolo); .. visione finanziaria del credito; .. nessuna relazione con problematiche legate alla stagionalità del fatturato; .. semplicità di calcolo; .. indipendenza da chiusure di contabilità; .. facilità di applicazione su singolo cliente, classi di clienti, periodi infra-annuali ecc. 		

COSTO DEL CREDITO E DECISIONI DI INVESTIMENTO

- Ogni attività aziendale comporta costi e benefici.
- Non sfugge alla stessa logica l'attività di gestione del credito.
- Per decidere il livello di investimento nella gestione del credito qualsiasi società dovrebbe calcolare il costo del credito partendo dalla propria situazione attuale.
- In linea generale la domanda che dovrebbe porsi la direzione aziendale è se il credito permette di generare una marginalità incrementale nelle vendite pari a coprire i costi annui di gestione dello stesso.
- Non esiste una risposta semplice al quesito sopra posto, perché un livello minimo di credito commerciale è dovuto in quasi tutti i mercati.
- Partendo da questo presupposto le scelte di investimento nella gestione del credito dovrebbero essere valutate sempre in virtù degli effetti economici e finanziari dello stesso, senza dimenticare l'effetto nel sistema bancario.

Esempio	Valutazione aziendale in tema di investimento sul credito.	
----------------	--	---

COSTO DEL CREDITO NELLE VALUTAZIONI AZIENDALI

ESEMPIO

- L'azienda Alfa al 31.12.xxxx dispone dei seguenti dati:

Saldo dei crediti pari a € 1.750.000.
Tempo medio di incasso dei crediti: 120 giorni.
Costo dell'indebitamento bancario 6%.
Accantonamento annuo al Fondo svalutazione crediti, pari all'1,75% dei crediti esistenti.
Costi di struttura legati alla funzione di controllo del credito (quota parte dei costi del personale, locali, centralino, telefono, fax, informazioni commerciali, studi legali ecc.) € 25.000.

- L'azienda ritiene di poter ridurre il tempo medio di incasso da 120 a 90 giorni attraverso due differenti investimenti.
 - .. un investimento in informazioni commerciali sulla nuova clientela che si stima costerà € 5.000 annui.
 - .. una risorsa a progetto che avrà il compito esclusivo di monitorare i crediti scaduti e provvedere tempestivamente al loro sollecito (telefonico e scritto).
- Sulla base dei dati sopra esposti ci si chiede se l'investimento pari a 15.000 annui sia da effettuarsi o meno in termini economici, a parità di fatturato.

Calcolo del costo del credito attuale	Per calcolare il costo annuo del credito per l'azienda è necessario procedere al calcolo degli oneri finanziari, che sono calcolati nel seguente modo:		
	$\frac{1.750.000 \times 120 \times 6\%}{360} = € 35.000$		
	• Il costo complessivo annuo del credito è quindi pari a:		
	. finanziari bancari su esposizione dei crediti	€ 35.000	+
	. accantonamento al FSC pari all'1,75% dei crediti a fine anno	€ 30.625	+
. di struttura	€ 25.000	=	
Totale costo		€ 90.625	

Costo del credito nelle ipotesi di investimento	• Calcoliamo innanzitutto gli oneri finanziari a fronte di una riduzione dei tempi medi di incasso da 120 a 90 giorni.		
	• Il fatturato di riferimento rimane immutato quindi è pari a:		
	$\frac{1.750.000 \times 360}{120} = € 5.250.000 \text{ (formula classica)}$		
	• I crediti a fine anno in caso di DSO a 90 giorni saranno quindi pari a:		
	$\frac{5.250.000 \times 90}{360} = € 1.312.500$		
	• Conseguentemente gli oneri finanziari saranno pari a:		
	$\frac{1.312.500 \times 90 \times 0,06}{360} = € 19.687$		
• Il costo complessivo del credito sarà quindi pari a			
. oneri finanziari	€ 19.687	+	
. accantonamento al FSC pari a 1,75% dell'ammontare crediti	€ 22.968	+	
. costo info commerciali	€ 5.000	+	
. nuovi costi di struttura con risorsa a tempo parziale	€ 35.000	=	
Totale		€ 82.655	

- L'investimento risulta economicamente conveniente.
- Si consideri inoltre l'effetto positivo nei confronti del sistema bancario in termini di Centrale rischi, indici di bilancio, valutazione del rating societario. Tutto questo potrebbe portare ad una estensione dei fidi o ad un minor costo degli stessi.

Esempio n. 1

Ipotesi di azienda con fatturato stabile

Calcolo DSO con metodo classico e con metodo ad assorbimento

Dati	L'azienda XY nell'anno 20xx ha sviluppato il seguente fatturato mensile.													
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
	Imponibile	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	180.000
	IVA (22%)	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	39.600
	Tot. fatt.to con IVA	18.300	18.300	18.300	18.300	18.300	18.300	18.300	18.300	18.300	18.300	18.300	18.300	219.600
Ammontare del credito al 31.12.2012				45.400										
Calcolo	• Calcoliamo per l'anno analizzato i DSO con i due metodi													
	. con il metodo classico				74	Crediti al 31.12/fatturato annuo con IVA x 360								
	. con il metodo going back (ad assorbimento)				74	(Si veda tabella sottostante)								
Metodo ad assorbimento	Crediti al 31.12				45.400									
					Fatturato	Residuo	Giorni							
	Fatturato ivato dicembre				18.300	27.100	30							
	Fatturato ivato novembre				18.300	8.800	30							
	Fatturato ivato ottobre ^(*)				18.300	---	14							
					Totale	74								
<ul style="list-style-type: none"> • Per il mese di ottobre essendo i crediti residui non capienti rispetto al fatturato i giorni si calcolano nel seguente modo (8.800 : 18.300 x 30). • In presenza di fatturato costante (assenza di stagionalità) i due metodi di calcolo producono lo stesso risultato) 														

Esempio n. 2

Ipotesi di azienda con fatturato stagionale (picco estivo)

Calcolo DSO con metodo classico e con metodo ad assorbimento

Dati	L'azienda XY nell'anno 20xx ha sviluppato il seguente fatturato mensile.													
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
	Imponibile	5.000	5.000	10.000	10.000	20.000	30.000	30.000	20.000	15.000	10.000	15.000	10.000	180.000
	IVA (22%)	1.100	1.100	2.200	2.200	4.400	6.600	6.600	4.400	3.300	2.200	3.300	2.200	39.600
	Tot. fatt.to con IVA	6.100	6.100	12.200	12.200	24.400	36.600	36.600	24.400	18.300	12.200	18.300	12.200	219.600
Ammontare del credito al 31.12.2012				45.400										
Calcolo	• Calcoliamo per l'anno analizzato i DSO con i due metodi													
	. con il metodo classico				74	Crediti al 31.12/fatturato annuo con IVA x 360								
	. con il metodo going back (ad assorbimento)				94	(Si veda tabella sottostante)								
Metodo ad assorbimento	Crediti al 31.12				45.400									
					Fatturato	Residuo	Giorni							
	Fatturato ivato dicembre				12.200	33.200	30							
	Fatturato ivato novembre				18.300	14.900	30							
	Fatturato ivato ottobre				12.200	2.700	30							
	Fatturato ivato settembre				18.300	---	4							
				Totale	94									
<ul style="list-style-type: none"> • Per il mese di settembre essendo i crediti residui non capienti rispetto al fatturato i giorni si calcolano nel seguente modo (2700/18300*30). • In presenza di fatturato con importante stagionalità i due metodi di calcolo producono risultati palesemente difformi. • In tal caso il metodo classico evidenzia rilevanti limiti. 														

Esempio n. 3

Ipotesi di azienda con fatturato stagionale (picco invernale)
 Calcolo DSO con metodo classico e con metodo ad assorbimento

L'azienda XY nell'anno 20xx ha sviluppato il seguente fatturato mensile.

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Imponibile	25.000	20.000	10.000	10.000	5.000	5.000	5.000	10.000	15.000	25.000	25.000	25.000	180.000
IVA (22%)	5.500	4.400	2.200	2.200	1.100	1.100	1.100	2.200	3.300	5.500	5.500	5.500	39.600
Tot. fatt.to con IVA	30.500	24.400	12.200	12.200	6.100	6.100	6.100	12.200	18.300	30.500	30.500	30.500	219.600
Ammontare del credito al 31.12.2012				45.400									

Calcolo	• Calcoliamo per l'anno analizzato i DSO con i due metodi	
. con il metodo classico	74	Crediti al 31.12/fatturato annuo con IVA x 360
. con il metodo going back (ad assorbimento)	45	(Si veda tabella sottostante)

Metodo ad assorbimento	Crediti al 31.12				
		45.400	Fatturato	Residuo	Giorni
	Fatturato ivato dicembre		30.500	14.900	30
	Fatturato ivato novembre		30.500	---	15
				Totale	45

- Per il mese di settembre essendo i crediti residui non capienti rispetto al fatturato i giorni si calcolano nel seguente modo (2700 : 18.300 x 30).
- Considerazione: in presenza di fatturato con importante stagionalità i due metodi di calcolo producono risultati palesemente difformi.
- In tal caso il metodo classico evidenzia importanti limiti.

Esempio n. 4

Utilizzo di DSO per l'analisi degli scostamenti - Analisi su budget - Effetto performance

Azienda nell'anno 20xx ha sviluppato il seguente fatturato mensile

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Imponibile	25.000	20.000	10.000	10.000	5.000	5.000	5.000	10.000	15.000	25.000	25.000	25.000	180.000
IVA (21%)	5.250	4.200	2.100	2.100	1.050	1.050	1.050	2.100	3.150	5.250	5.250	5.250	37.800
Tot. fatt.to con IVA	30.250	24.200	12.100	12.100	6.050	6.050	6.050	12.100	18.150	30.250	30.250	30.250	217.800
Ammontare del credito al 31.12.xxxx				45.400									

In virtù della metodologia classica di calcolo l'azienda presenterà una performance di esazione di 75 giorni.

Anno 20xx - Calcolo dei DSO con metodologia classica

Fatturato periodo	Fatturato effettivo giornaliero	Crediti fine periodo	DSO
217.800	605	45.400	75

L'azienda aveva previsto in sede di budget i seguenti dati e intende interpretare le ragioni dell'incremento dei crediti a fine anno.

Anno 20xx - dati di budget

Fatturato periodo	Fatturato effettivo giornaliero	Crediti fine periodo	DSO
217.800	605	30.000	50

Analisi	Effetto
Calcolo effetto performance fatt effettivo gg X (dso budget - DSO effettivo)	- 15.400
Calcolo effetto vendite DSO budget x (vendite giornaliere di budget - vendite effettive)	0
Totale effetto	- 15.400

- L'aumento dei crediti rispetto al budget è esclusivamente dovuto alla performance di esazione.

Esempio n. 5

Utilizzo di DSO per l'analisi degli scostamenti - Analisi su budget - Effetto performance

Dati	Azienda nell'anno 20xx ha sviluppato il seguente fatturato mensile													
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
	Imponibile	25.000	20.000	10.000	10.000	5.000	5.000	5.000	10.000	15.000	25.000	25.000	25.000	180.000
	IVA (21%)	5.250	4.200	2.100	2.100	1.050	1.050	1.050	2.100	3.150	5.250	5.250	5.250	37.800
	Tot. fatt.to con IVA	30.250	24.200	12.100	12.100	6.050	6.050	6.050	12.100	18.150	30.250	30.250	30.250	217.800
Ammontare del credito al 31.12.xxxx				45.400										
Calcolo	In virtù della metodologia classica di calcolo l'azienda presenterà una performance di esazione di 75 giorni.													
	Anno 20xx - Calcolo dei DSO con metodologia classica													
	Fatturato periodo	Fatturato effettivo giornaliero			Crediti fine periodo				DSO					
	217.800	605			45.400				75					
	L'azienda aveva previsto in sede di budget i seguenti dati e intende interpretare le ragioni del livello dei crediti, inalterato pur a fronte di un aumento del fatturato rispetto al budget.													
	Anno 20xx - dati di budget													
	Fatturato periodo	Fatturato effettivo giornaliero			Crediti fine periodo				DSO					
	200.000	556			45.400				82					
	Analisi											Effetto		
	Calcolo effetto performance fatt effettivo gg X (dso budget - DSO effettivo)											4.040,6		
Calcolo effetto vendite DSO budget x (vendite giornaliere di budget - vendite effettive)											- 4.040,6			
Totale effetto											0			
L'azienda, pur aumentando il fatturato rispetto al budget, riesce a tenere lo stesso livello di crediti a fine anno grazie al miglioramento della performance di esazione di 7 giorni.														

Esempio n. 6

Utilizzo di DSO per l'analisi degli scostamenti - Analisi su budget - Effetto volumi e performance

Dati	Azienda nell'anno 20xx ha sviluppato il seguente fatturato mensile													
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
	Imponibile	25.000	20.000	10.000	10.000	5.000	5.000	5.000	10.000	15.000	25.000	25.000	25.000	180.000
	IVA (21%)	5.250	4.200	2.100	2.100	1.050	1.050	1.050	2.100	3.150	5.250	5.250	5.250	37.800
	Tot. fatt.to con IVA	30.250	24.200	12.100	12.100	6.050	6.050	6.050	12.100	18.150	30.250	30.250	30.250	217.800
Ammontare del credito al 31.12.xxxx				45.400										
Calcolo	In virtù della metodologia classica di calcolo l'azienda presenterà una performance di esazione di 75 giorni.													
	Anno 20xx - Calcolo dei DSO con metodologia classica													
	Fatturato periodo	Fatturato effettivo giornaliero			Crediti fine periodo				DSO					
	217.800	605			45.400				75					
	L'azienda aveva previsto in sede di budget i seguenti dati e intende interpretare le ragioni del' aumentato del livello dei crediti nonostante la forte contrazione del fatturato rispetto al budget.													
	Anno 20xx - dati di budget													
	Fatturato periodo	Fatturato effettivo giornaliero			Crediti fine periodo				DSO					
	250.000	694,44444			40.000				58					
	Analisi											Effetto		
	Calcolo effetto performance fatt effettivo gg X (dso budget - DSO effettivo)											- 10.552		
Calcolo effetto vendite DSO budget x (vendite giornaliere di budget - vendite effettive)											5.152			
Totale effetto											- 5.400			
<ul style="list-style-type: none"> • I crediti a fine anno, a parità di performance di esazione rispetto al budget, avrebbero dovuto ridursi di € 5.152. • Viceversa il peggioramento della performance di esazione (ben 17 giorni in più) porta ad un effetto contrario. 														

Esempio n. 7

DSO a giorni medi ponderati complessivi - Confronto con metodo classico e ad assorbimento del fatturato

La seguente tabella evidenzia le fatture emesse e i pagamenti ricevuti dall'azienda XY per l'anno 2014 (ipotesi semplificata con fatture senza IVA)

Fattura	Data emissione	Importo	Condizione pagamento	Data scadenza	Data pagamento
1	10.01.2014	5.000,00	30 gg.	09.02.2014	01.03.2014
2	15.01.2014	2.500,00	30 gg.	14.02.2014	14.02.2014
3	20.02.2014	10.000,00	30 gg.	22.03.2014	01.05.2014
4	19.11.2014	6.000,00	30 gg.	19.12.2014	non pagata

Al 31.12.2014 l'azienda intende calcolare i DSO col il metodo dei giorni medi ponderati complessivi e confrontarli con il metodi fin qui utilizzati (classico e ad assorbimento)

CALCOLO DSO CON METODOLOGIA A GIORNI MEDI PONDERATI COMPLESSIVI

Fatt.	Data emissione	Importo	Condizione pagamento	Data scadenza	Data pagamento	Giorni dilazione	Giorni ritardo	Totale	Numeri
1	10.01.2014	5.000,00	30 gg.	09.02.2014	01.03.2014	30	20	50	250.000
2	15.01.2014	2.500,00	30 gg.	14.02.2014	14.02.2014	30	0	30	75.000
3	20.02.2014	10.000,00	30 gg.	22.03.2014	01.05.2014	30	40	70	700.000
4	19.11.2014	6.000,00	30 gg.	19.12.2014	31.12.2014	30	12	42	252.000
Totale		23.500,00							1.277.000,00
Calcolo DSO		54,34	(numeri / totale fatturato)						

(*) In caso di mancato incasso (ft. n. 4) si inserisce la data di valutazione, questo perché i giorni medi considerano anche l'espersione e non solo la performance di incasso.

CONFRONTO CON METODO CLASSICO E AD ASSORBIMENTO

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Fatturato	7.500	10.000	-	-	-	-	-	-	-	-	6.000	-	23.500
Fatturato cumul.	7.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	23.500	23.500	- 17.500
Pagamenti	-	- 2.500	- 5.000	-	- 10.000	-	-	-	-	-	-	-	- 17.500
Crediti	7.500	15.000	10.000	10.000	-	-	-	-	-	-	6.000	6.000	6.000

Valutazione al 31.12.2014

Classico	92 giorni
Assorbimento	60 giorni
Media ponderata	54 giorni

- Risulta evidente come la scelta della tipologia di metodo di calcolo produca risultati palesemente differenti.
- Il metodo a giorni medi ponderati complessivamente, sebbene necessita di una minima impostazione nel software aziendale, presenta l'indubbio vantaggio della precisione.