

www.pwc.com

La gestione del rischio di credito commerciale

per migliorare il capitale circolante e la liquidità in azienda

Domenico Dimita, PwC Advisory

pwc

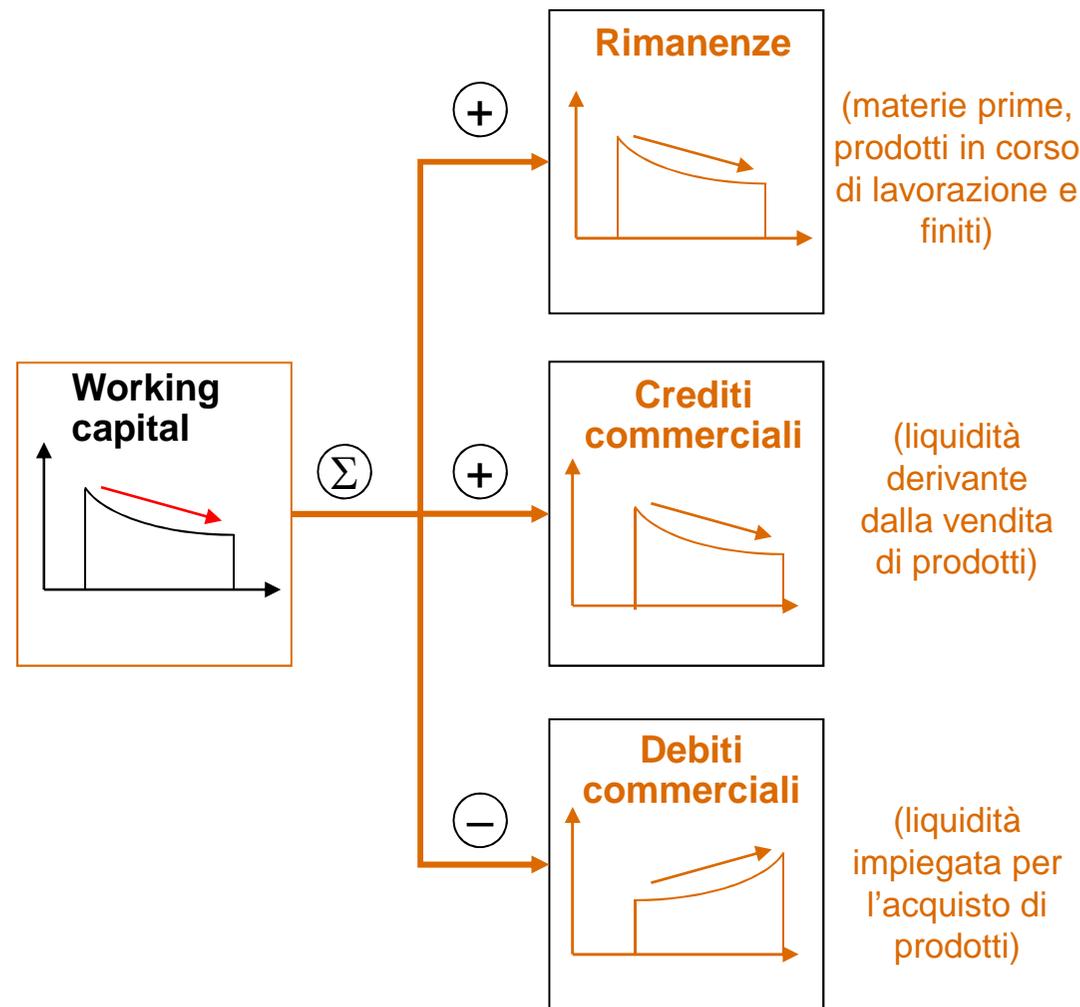
Agenda

- Capitale circolante e valore d'azienda
- Fare leva sulla gestione del rischio di credito per ridurre i giorni medi d'incasso
- Modelli di scoring della clientela - un caso pratico

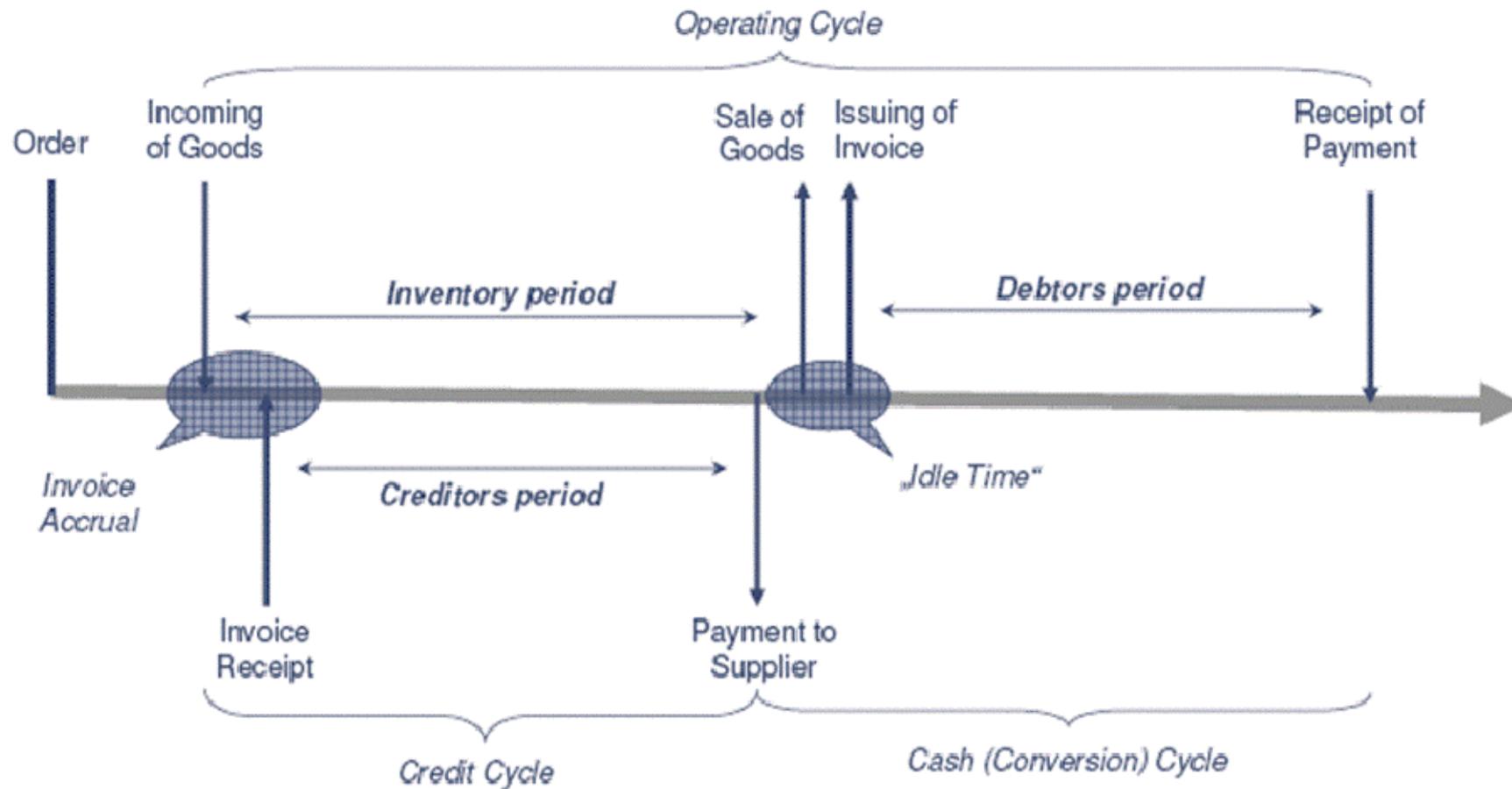
1 – Capitale circolante e valore d'azienda

Il Working Capital e le sue componenti (1/2)

Stato Patrimoniale	
	<u>€m</u>
Immobilizzazioni	1,355
Attivo Circolante	
Rimanenze	315
Crediti Commerciali	505
Debiti	
Debiti commerciali	(283)
Capitale circolante netto	537
Altri crediti e debiti	(35)
Liquidità	263
Debiti Finanziari	(2,314)
Patrimonio Netto	(194)



Il Working Capital e le sue componenti (2/2)



I benefici della riduzione del capitale circolante (1/2)

- La gestione ottimale del capitale circolante e l'efficienza dei processi e dei controlli aziendali che ne determinano il governo consentono di raggiungere benefici, sia diretti che indiretti, ai fini di una migliore gestione del rischio di credito e di liquidità
- L'ambiente di controllo dell'attività di Working Capital Management risulta molto esteso a causa della complessità dei processi operativi, che coinvolgono numerose funzioni aziendali, dell'elevato numero di risorse umane coinvolte e della diversità degli applicativi informatici utilizzati

I benefici della riduzione del capitale circolante (2/2)



Benefici diretti

Massimizzazione dei flussi di cassa

Generazione di liquidità

Aumento della capacità di autofinanziamento

Riduzione dei costi operativi

Riduzione degli oneri finanziari

Benefici indiretti

Creazione di valore per l'azionista

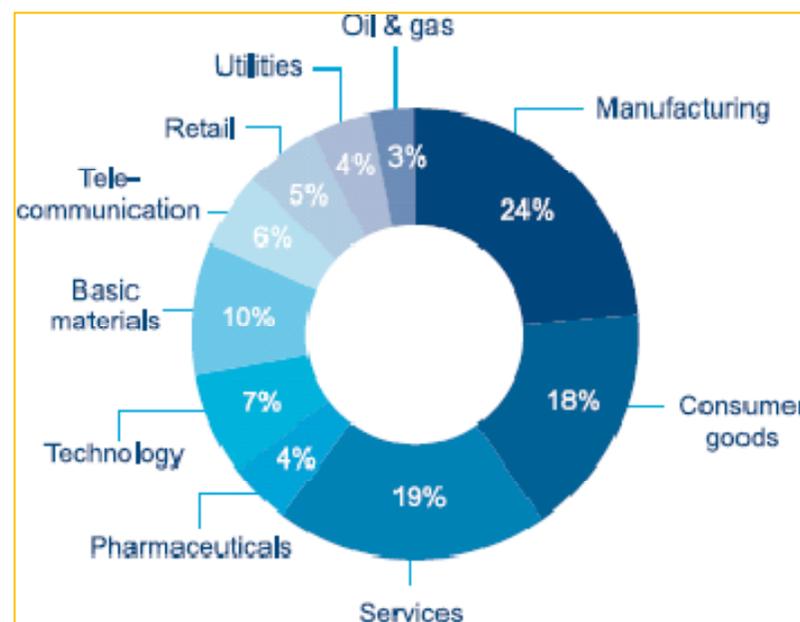
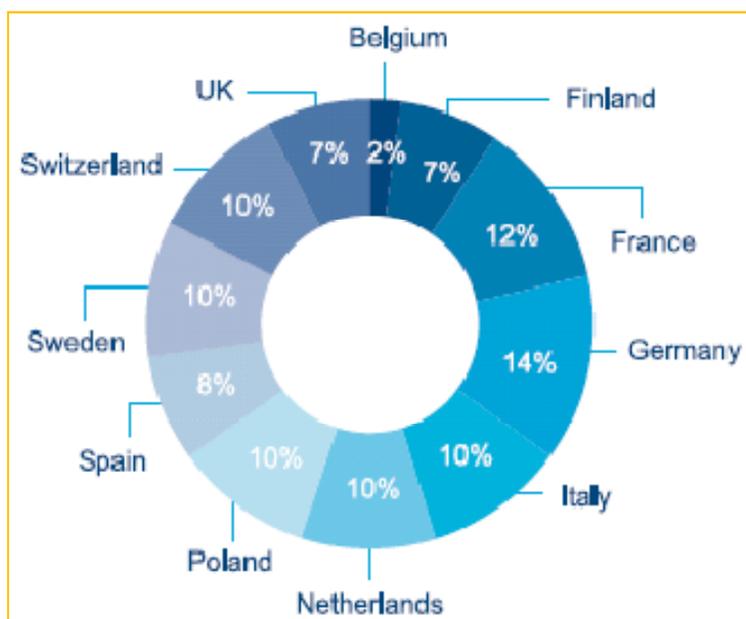
Miglioramento del cash flow forecasting

Miglioramento del servizio alla clientela

PwC European Working Capital Study 2009

PwC ha condotto uno studio per verificare gli effetti di una riduzione dei driver del Capitale Circolante sul valore aziendale:

- Campione di 969 società, scelte tra le prime 200 aziende per capitalizzazione di mercato in 11 paesi Europei
- Le società selezionate coprono le 10 industries principali
- Intervallo di tempo: 2004-2008
- Analisi basata su informazioni riportate nei bilanci annuali

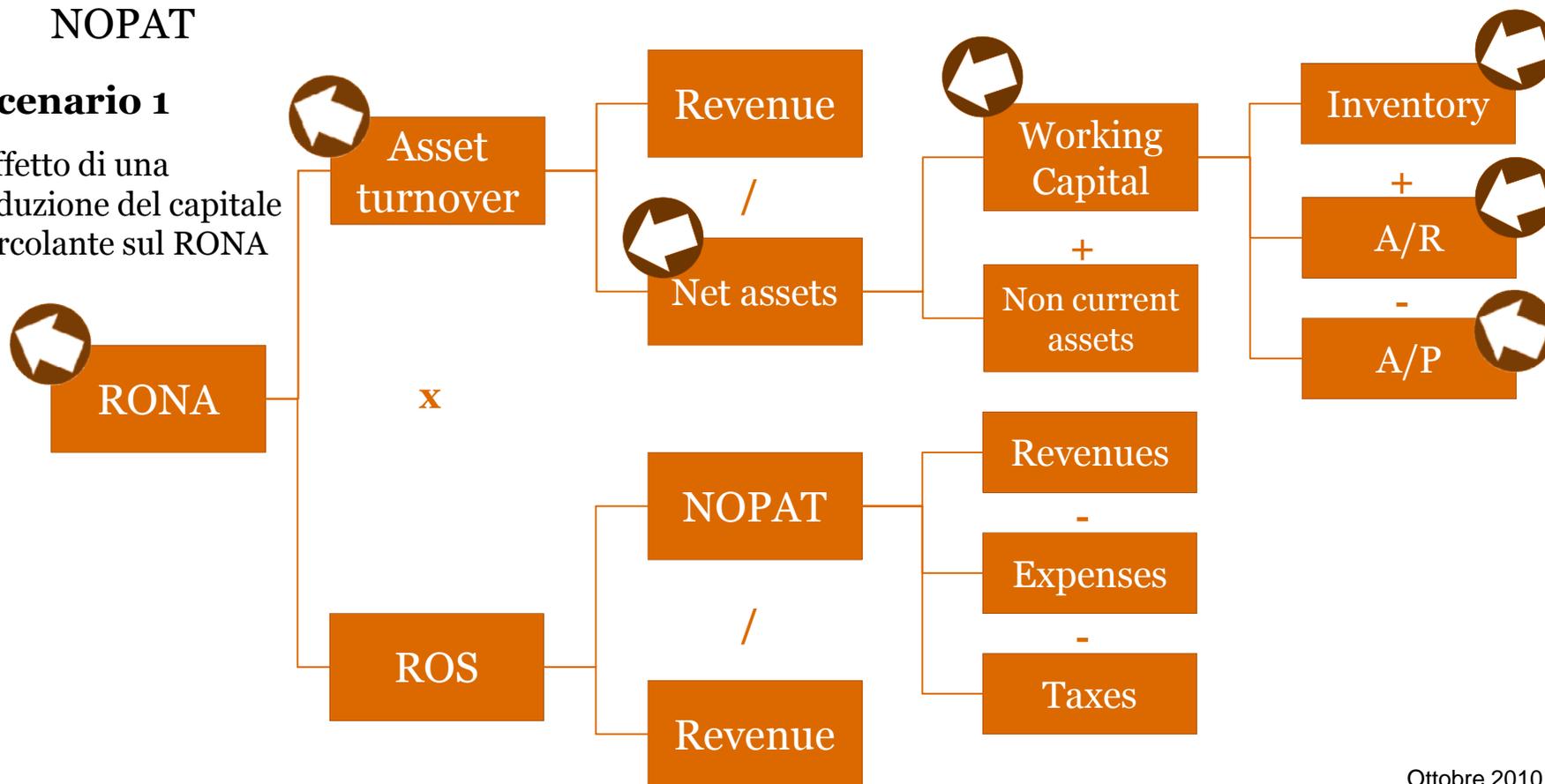


European Working Capital Study 2009 (1/2)

Lo studio evidenzia come Il Working Capital possa avere un impatto positivo sulla performance dell'azienda e sul valore creato, permettendo anche di controbilanciare gli effetti negativi che la congiuntura economica imprime sul NOPAT

Scenario 1

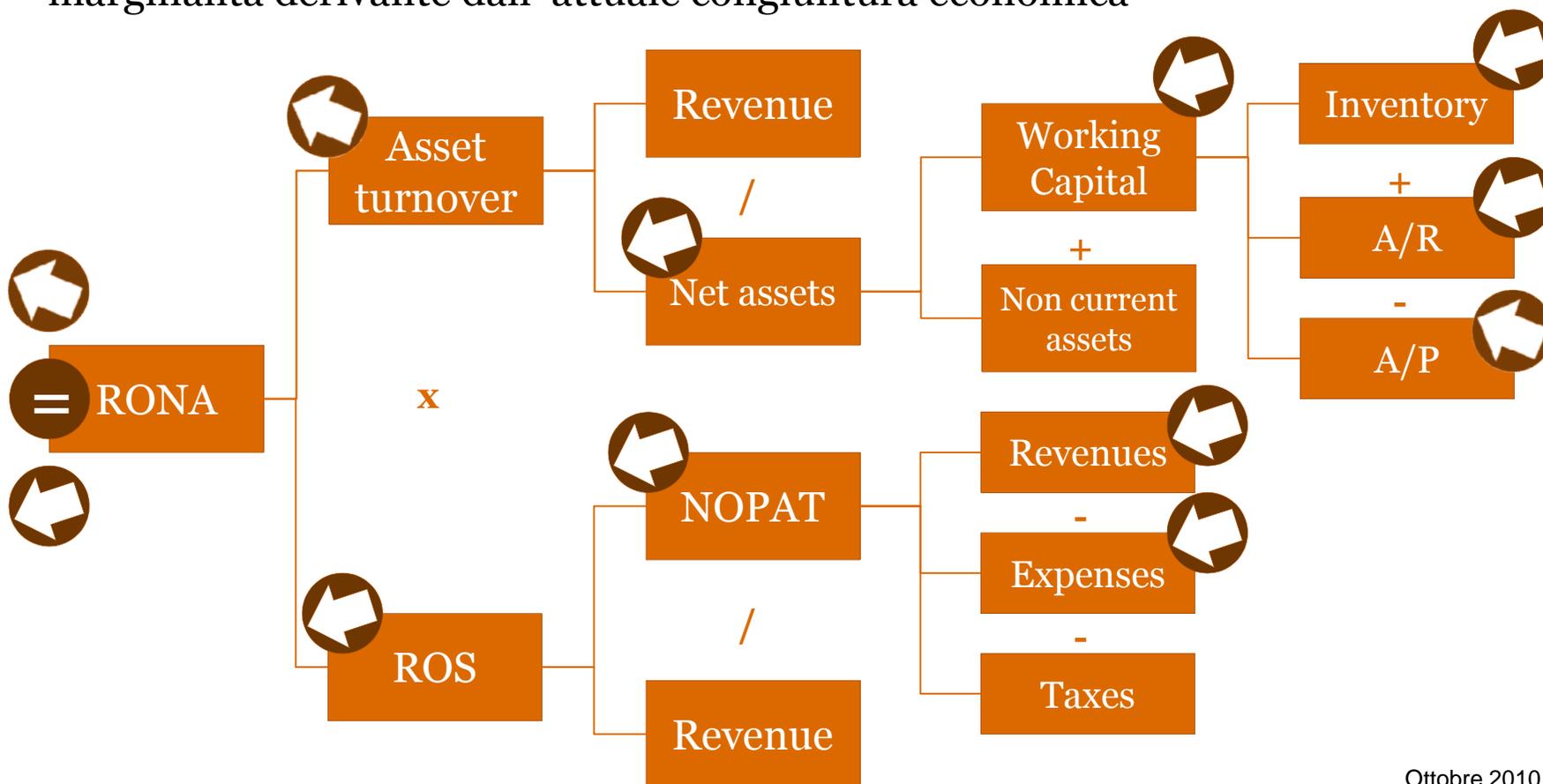
Effetto di una riduzione del capitale circolante sul RONA



European Working Capital Study 2009 (2/2)

Scenario 2

Effetto congiunto sul RONA di una riduzione del capitale circolante e della minore marginalità derivante dall'attuale congiuntura economica



Benchmarking and performance indicators

Sector	Nr of companies	Weighted average WC ratio (%)	WC ratio 2008 (%)			
			Lower quartile	Median	Upper quartile	Difference upper-lower quartile
Services	182	12.1	28.9	18.5	8.9	22.0
Consumer goods	172	15.1	30.9	20.3	10.6	20.3
Telecommunication	53	9.0	22.9	10.5	4.0	18.3
Manufacturing	231	29.9	35.7	25.3	17.6	18.0
Pharmaceuticals	42	29.7	34.5	25.2	19.6	14.9
Utilities	40	16.1	21.6	13.0	7.2	14.5
Technology	71	22.2	27.5	22.0	14.5	13.0
Retail	53	1.2	14.1	7.7	2.0	12.1
Basic materials	98	23.0	25.8	21.3	18.1	9.7
Oil & gas	27	7.6	15.0	10.5	5.8	9.2
Average:	969	16.6				

A seconda dell'industria, la differenza tra i migliori e peggiori performers varia significativamente. Tale margine è un buon indicatore dei potenziali di miglioramento.

Analizzando il gap tra i quartili superiore e inferiore si possono quindi identificare i settori con i maggiori potenziali di miglioramento:

- Le industrie manifatturiere, servizi e beni di consumo presentano la maggiore differenza tra i due quartili
- L'industria retail mostra un più basso margine di miglioramento
- I settori oil & gas e materiali di base presentano un minor margine di miglioramento.

Impatti di un miglioramento del Working Capital sul RONA

La tabella riassume la simulazione dell'impatto di un miglioramento del Working Capital, dalla mediana al quartile superiore, sul RONA, per ogni settore

Nel settore dei beni di consumo, per esempio, si rileva un RONA pari al 15,5%.

Sector	WC ratio - Median (%)	WC ratio - Upper quartile (%)	WC improvement (M EUR)	Impact on RONA (%)	Equivalent NOPAT improvement* (%)
Consumer goods	20.8	10.6	-344.6	15.5	37.8
Retail	7.7	2.0	-572.7	8.5	29.1
Services	18.6	6.9	-235.4	8.3	27.7
Technology	22.0	14.5	-91.6	11.6	26.0
Manufacturing	25.8	17.6	-361.1	3.9	18.1
Telecommunication	10.5	4.6	-435.0	5.9	13.9
Oil & gas	10.5	5.8	-1,773.5	3.4	12.7
Pharmaceuticals	25.2	19.6	-203.7	4.4	9.0
Basic materials	21.3	16.1	-228.4	2.0	8.7
Utilities	13.0	7.2	-607.7	2.1	6.4
			Average:	6.6	

* Corrisponde al miglioramento del NOPAT equivalente necessario a ripetere l'effetto della riduzione del Working Capital sul RONA

2 – Fare leva sulla gestione del rischio di credito per ridurre i giorni medi d'incasso

Fare leva sulla gestione del rischio di credito per ridurre i giorni medi d'incasso

I principali cicli per la riduzione del Working Capital

Ciclo attivo



Key drivers:

- Controllo del credito
- Tempi di incasso
- Fatturazione
- Processo di sollecito

Ciclo Magazzino



Key drivers:

- Planning di vendite/produzione
- Servizio di consegna
- Tempi di approvvigionamento
- Gest. Magazzino

Ciclo Passivo



Key drivers:

- Termini di pagamento
- Sconti
- Procurement process
- Processo di pagamento

Fare leva sulla gestione del rischio di credito per ridurre i giorni medi d'incasso

Il DSO – Days of Sales Outstanding

DSO (Days of sales outstanding)

Identifica i tempi medi d'incasso, calcolato come:

$$\frac{\text{Crediti commerciali}}{\text{(Ricavi annui / 365)}} \quad \text{oppure} \quad \frac{\text{Crediti commerciali}}{\text{(Ricavi ultimo trimestre / 90)}}$$

Best Possible DSO (BP DSO)

Identifica i tempi medi d'incasso nello scenario migliore, ovvero nel caso tutti i crediti vengano incassati a scadenza; lo scaduto pertanto è nullo

$$\frac{\text{Crediti commerciali} - \text{crediti scaduti}}{\text{(Ricavi annui / 365)}}$$

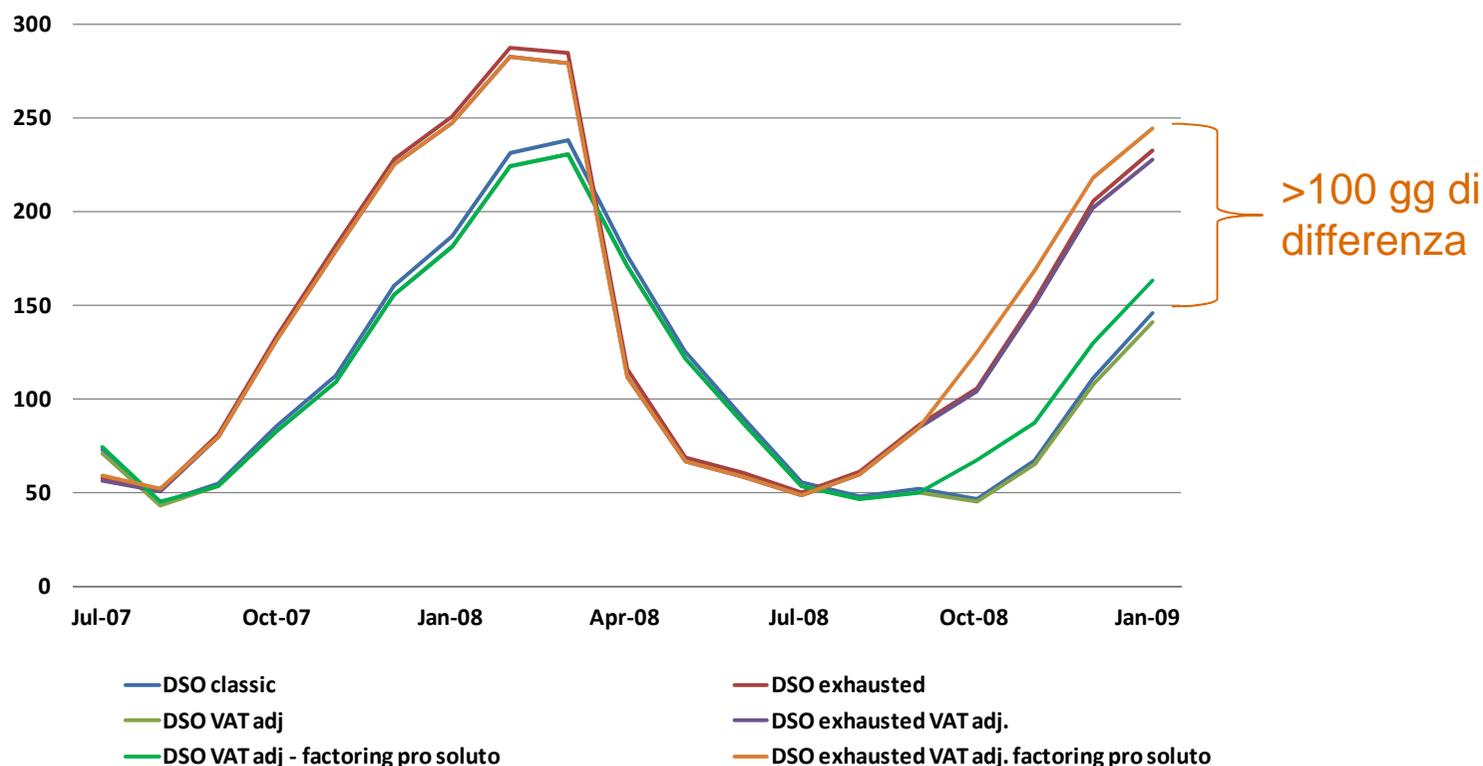
Il DSO – Metodologie di calcolo (1/2)

Esistono differenti metodi di calcolo del DSO dipendenti dal contesto dell'analisi e dagli interlocutori (e.g. reporting interno, banche, top management, direz. commerciale, etc.). Alcuni esempi sono:

- **DSO “classico”** = $\text{Crediti commerciali} / (\text{Ricavi annui} / 365)$
- **DSO ”trimestrale”** = $\text{Crediti commerciali} / (\text{Ricavi trimestre} / 90)$
- **DSO ad “assorbimento”** = giorni corrispondenti a $\text{Crediti} - \text{Ricavi mensili}$ (a scalare fino al raggiungimento di 0)
- **DSO V.A.T. + export adj.(ricavi)** = aggiustamento ricavi incrementati per l'I.V.A. su vendite domestiche
- **DSO factoring & adv. collection adj** = aggiustamenti per crediti ceduti pro soluti al factor e azioni di advance collection.
- **DSO media ponderata delle partite aperte e/o chiuse nel periodo** = utilizzo dei crediti al lordo Fondo Svalutazione Crediti

Il DSO – Metodologie di calcolo (2/2)

Il calcolo del DSO con metodologie diverse e significativi fenomeni legati alla stagionalità delle vendite può portare a differenze significative nel livello di performance e trend, non sempre riconciliabili tra loro



Leve per ridurre il DSO (1/2)

La riduzione del DSO potrebbe derivare da diverse opportunità di miglioramento legate ai processi del ciclo attivo, ad esempio:

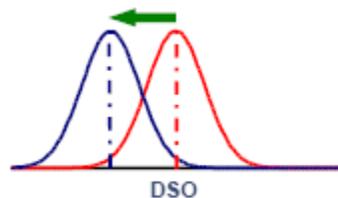


Potenziali criticità

- **Mancanza di una metodologia di valutazione del cliente e dei parametri di controllo**
- Mancanza di coordinamento tra la forza vendita e il Credit Management
- Inefficienze logistiche
- Ritardo nell'emissione delle fatture ai clienti
- Processo di *collection* non strutturato
- Gestione approssimativa dei crediti scaduti

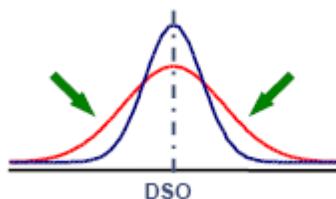
Leve per ridurre il DSO (2/2)

Riduzione delle dilazioni di pagamento accordate ai clienti



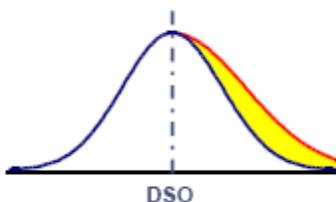
- Accorciare i termini di pagamento per i nuovi clienti e quelli già in portafoglio

Applicazione di termini di pagamento standard



- Razionalizzazione dei differenti termini di pagamento accordati

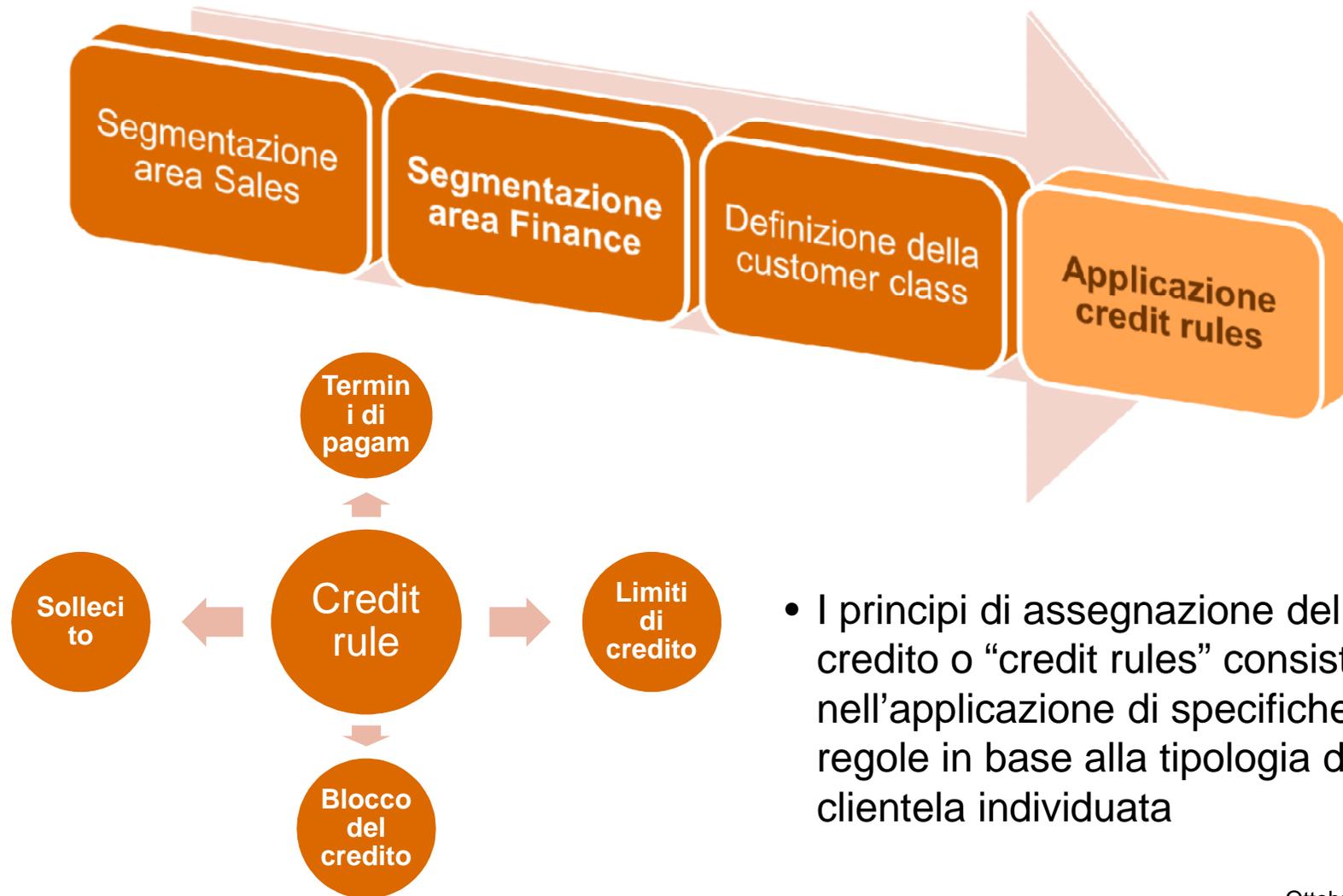
Far rispettare i termini di pagamento accordati



- Riduzione dello scaduto

Fare leva sulla gestione del rischio di credito per ridurre i giorni medi d'incasso

L'applicazione delle credit rules



- I principi di assegnazione del credito o “credit rules” consistono nell’applicazione di specifiche regole in base alla tipologia di clientela individuata

Segmentazione area Finance

Obiettivo

Suddividere i clienti in base al livello di solvibilità, integrando sia informazioni interne all'aziende che informazioni ottenute da fonti esterne

Applicazione pratica

- Utilizzo di un modello di scoring predittivo per i **nuovi** clienti che integri il giudizio fornito da un information provider esterni con ulteriori analisi ed informazioni (dati raccolti dalla rete vendita, prospettive dei mercati in cui operano i clienti, etc.)
- Utilizzo di un sistema di scoring consuntivo per i clienti già in portafoglio in modo da valutare il cliente:
 - utilizzando dati interni riguardanti le “condotte di pagamento”
 - valutando la rischiosità tramite l'aggiornamento dei dati contenuti nel modello di scoring predittivo

Segmentazione area Finance – scoring predittivo e consuntivo

Scoring predittivo:

- Lo scoring predittivo (o preventivo) assimila gli elementi principali dei parametri tradizionali di valutazione (caratteristiche del venditore, capacità di credito, garanzie offerte) integrandoli e pesandoli al fine di stabilire quali probabilità esistano che ***un nuovo cliente si trasformi in una buona fonte di reddito***

Scoring consuntivo:

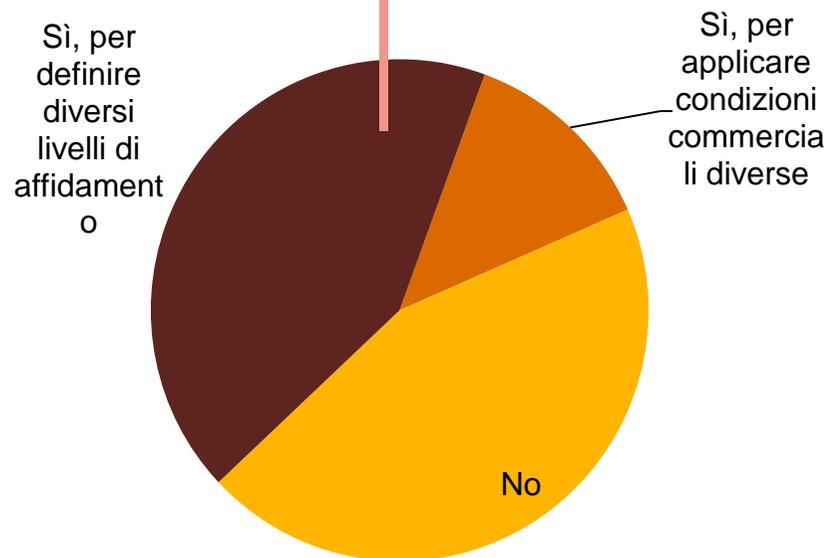
- Lo scoring consuntivo si pone l'obiettivo di individuare ***i clienti migliori del portafoglio in essere*** di cui si conoscono le informazioni inerenti la propria storia del credito e dei pagamenti intercorsi

3 – Modelli di scoring della clientela – un caso pratico

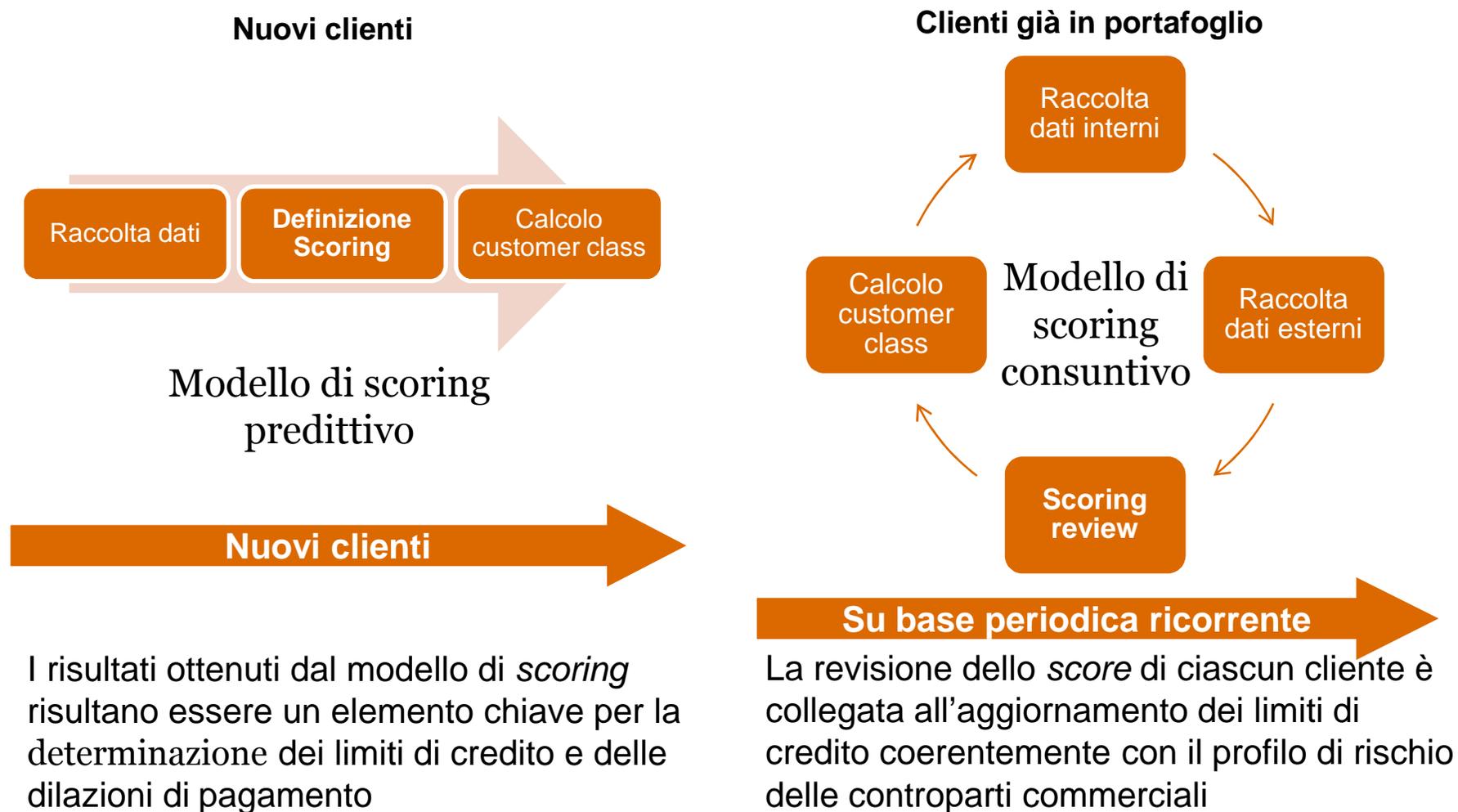
Utilizzo dei modelli di scoring

56%

Nonostante il sensibile sviluppo nell'adozione dei modelli di *scoring* interno degli ultimi anni, essi sono in uso solo in poco più della metà delle aziende italiane



Applicazione dei modelli di scoring



Approccio pratico alla definizione di un modello di scoring della clientela



Fattori critici di successo di un modello di rating

I principali fattori critici di successo per la realizzazione di un modello di scoring affidabile sono:

- accuratezza delle informazioni sui potenziali clienti selezionate in base a quelle che, meglio di altre, possono contribuire a definire la rischiosità della controparte
- completezza delle ***fonti informative esterne*** utilizzate dall'Ufficio Crediti (e.g. informazioni commerciali)
- verifica della disponibilità di ***dati ed informazioni interne*** sul portafoglio clienti.

Design del modello di scoring predittivo (per i nuovi clienti)

Il modello di scoring predittivo ha lo scopo di valutare la rischiosità di ciascun potenziale cliente attraverso l'analisi dei dati ed informazioni relative alle seguenti sezioni:

✓ Informazioni qualitative

Tutti i parametri relativi alla forma giuridica, le referenze commerciali , etc.

✓ Informazioni commerciali

Parametri chiave raccolti da business information provider relativi a protesti, pregiudizievoli ed eventuali procedure concorsuali

✓ Informazioni quantitative

Analisi di informazioni quantitative presenti nei Bilanci degli ultimi due esercizi chiusi (quando disponibili)

Design del modello di scoring consuntivo (per i clienti in portafoglio)

Il modello di scoring consuntivo ha lo scopo di individuare in termini oggettivi il comportamento e l'affidabilità di ciascun cliente già presente nel portafoglio .

Generalmente le tre macro categorie sono:

✓ Costo della gestione dei crediti commerciali

Tutti i parametri necessari per misurare il costo di gestione del cliente, comprese le azioni di sollecito effettuate e la tipologia di strumenti di pagamento utilizzati.

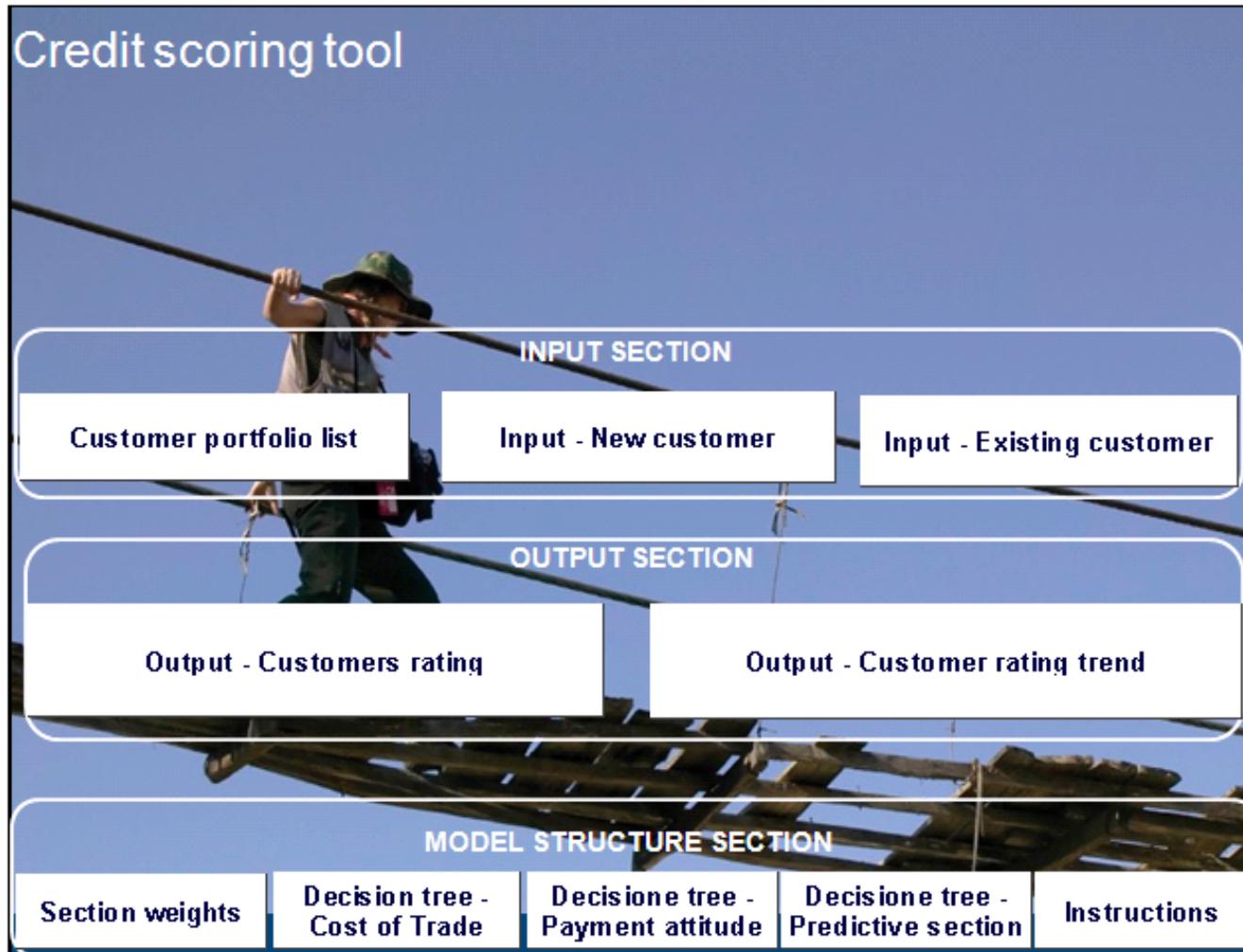
✓ Delinquency e perdite su crediti

Tutti i parametri necessari per quantificare il costo implicito dei ritardi di pagamento e le perdite relative a riba insolute e alle svalutazioni su crediti.

✓ Aggiornamento del modello predittivo

Parametri inclusi nel modello predittivo che è necessario aggiornare su base semestrale.

Esempio illustrativo di un modello di scoring

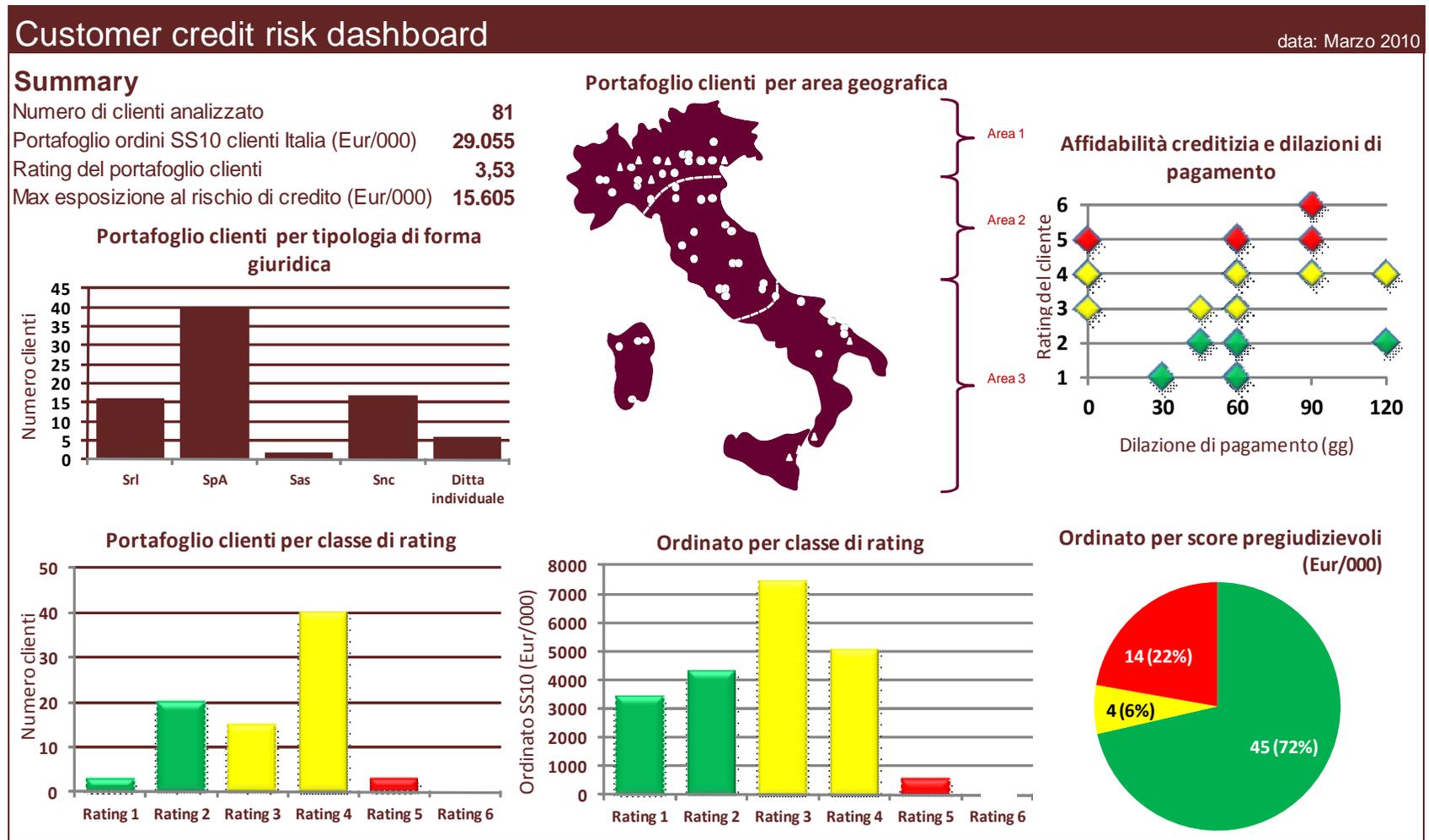


Esempio illustrativo di griglie di input per i modelli predittivi e consuntivi

Modello predittivo	
Qualitative information	
Parameters	Value
Year of establishment	
Unofficial information	
Trade References	
Registered office/country	
Number of shops/branches	
Legal form	
Number of employees	
Commercial information	
Parameters	Value
Protests	
Detrimentials	
Business information provider rating	

Modello consuntivo	
Cost of Trade Receivables	
Parameters	Value
Legal Action	
Repayment plan	
Demand letter	
Dunning letter / fax	
Dunning calls	
Documentary credit managed	
Cheques managed	
Payment attitude and Trade Receivables losses	
Parameters	Value
Bad cheque	
Average Payment delay	
Bad debt provision (%)	
Overdue debt (over 30 days)	
Overdue debt / Total order	

Esempio illustrativo di Credit risk dashboard



Grazie

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Domenico Dimita
Manager

PricewaterhouseCoopers

Advisory SpA

Via Monte Rosa, 91

20149 Milano

Tel. +39 0266720503

Cell. +39 3466309522

domenico.dimita@it.pwc.com