



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**"LA GESTIONE DEL CREDITO NEL SETTORE AUTOMOTIVE: IL  
CASO TRIVELLATO VEICOLI INDUSTRIALI SRL"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. FABRIZIO CERBIONI**

**LAUREANDA: ELENA CRIVELLARO**

**MATRICOLA N. 1066226**

**ANNO ACCADEMICO 2015 –2016**



# INDICE

<i>Introduzione</i>	<b>5</b>
<b><i>CAPITOLO 1 Il settore automotive e il canale distributivo: il concessionario</i></b>	<b>6</b>
1.1 I trend della distribuzione nel settore automotive e il comparto veicoli	6
1.2 La filiera nel settore automotive: l'importanza del canale distributivo	9
1.2.1 Il concessionario: aspetti gestionali e cenni sulla normativa	11
1.3 Il concessionario Trivellato Veicoli Industriali S.r.l.	14
1.3.1 Dati dimensionali	16
<b><i>CAPITOLO 2 Il credit management nel settore automotive</i></b>	<b>19</b>
2.1 La politica del credito in concessionaria	19
2.1.1 Il finanziamento per l'acquisto del veicolo	19
2.1.2 L'assistenza alla clientela e la concessione del credito commerciale	21
2.1.3 Conseguenze e risvolti della concessione del credito	22
2.2 Il rischio di credito e le valutazioni di affidabilità	24
2.2.1 L'analisi di bilancio per la valutazione del merito creditizio	26
2.3 Il processo di gestione del credito in concessionaria	29
2.3.1 Gestione operativa e reporting	31
2.3.2 Il sistema informativo aziendale	32
<b><i>CAPITOLO 3 La gestione dei crediti commerciali in Trivellato Veicoli industriali S.r.l.</i></b>	<b>34</b>
3.1 La politica di credito aziendale	35
3.2 La fase di controllo del credito	36
3.2.1 La gestione di insoluti e altre criticità	37
3.2.2 I riflessi della gestione sul Conto economico	38
3.3 La valutazione della clientela ai fini della concessione del credito	39
Caso aziendale ALFA S.r.l.	42
<i>Conclusioni</i>	<b>51</b>
<i>Appendice: bilancio di ALFA S.r.l.</i>	<b>52</b>
<i>Bibliografia</i>	<b>58</b>
<i>Sitografia</i>	<b>61</b>



## **Introduzione**

La scelta del tema dell'elaborato finale deriva dall'esperienza di stage svolta presso il concessionario Trivellato veicoli industriali S.r.l. di Torri di Quartesolo. Questa esperienza mi ha permesso, innanzitutto, di studiare il settore automobilistico e in particolare il comparto veicoli commerciali e industriali, e di approfondire, tra le altre cose, il tema del credit management e la gestione del credito commerciale in azienda. Ho deciso di approfondire poi personalmente questo tema per la preparazione dell'elaborato, con lo scopo di analizzare l'importanza che tale aspetto della gestione riveste nel settore, così come in tutte le imprese, sottolineando quelli che sono gli aspetti caratterizzanti il mondo automotive.

L'elaborato fornisce inizialmente una visione generale del comparto automobilistico, approfondendo il settore veicoli. In particolare viene esaminata la filiera produttiva con un focus sulla sua parte finale, quella distributiva, e il ruolo giocato in questa fase dal concessionario.

Si introduce quindi l'azienda, fornendo anche un confronto a livello dimensionale con due concorrenti del settore.

Si arriva poi al fulcro dell'elaborato: il credito commerciale, la sua importanza nella gestione aziendale sotto diversi punti di vista, da quello economico a quello commerciale, la valutazione dell'affidabilità della clientela ai fini della concessione del credito, e il processo di gestione del credito in azienda. Si trattano anche quelli che sono gli aspetti che differenziano e caratterizzano il concessionario, rispetto alle altre imprese commerciali in tema di credit management.

La parte finale considera il caso aziendale, approfondendo alcuni aspetti della gestione del credito commerciale nella realtà, con riferimento all'esperienza di stage. In particolare il caso aziendale si concentra sul merito di concessione di credito sulla base dell'analisi di bilancio per indici e dei processi in essere presso l'azienda.

# CAPITOLO 1 Il settore automotive e il canale distributivo: il concessionario

## 1.1 I trend della distribuzione nel settore automotive e il comparto veicoli

Il business dell'automotive è da sempre uno dei più importanti indicatori dello stato di salute economica, della dinamicità e delle potenzialità di crescita all'interno di un paese.

Con il termine automotive si fa riferimento agli autoveicoli, definizione che comprende le autovetture per il trasporto delle persone, i veicoli per il trasporto merci (sia commerciali, inferiori alle 3,5 tonnellate di carico, sia industriali, superiori alle 3,5 tonnellate di carico), gli autobus, i caravan, le autobetoniere, le motoslitte, i veicoli per i campi da golf e le auto speciali; sono escluse le moto.<sup>1</sup>

EMPLOYMENT		
Manufacture of motor vehicles (EU28)	2.3 million people = 7.7% of EU employment in manufacturing	2013
Total (EU28 manufacturing, services and construction)	12.2 million people = 5.6% of total EU employment	2013

PRODUCTION		
Motor vehicles (world)	91.5 million units	2015
Motor vehicles (EU28)	18.4 million units = 20% of global motor vehicle production	2015
Passenger cars (world)	73.5 million units	2015
Passenger cars (EU28)	16.0 million units = 22% of global passenger car production	2015

Figura 1 The automobile industry pocket guide (Fonte: ACEA pocket guide 2016-2017)

Secondo le statistiche ACEA<sup>2</sup> a livello globale sono stati prodotti 91.5 milioni di veicoli, e di questi, 18.1 milioni (circa il 20%) erano veicoli commerciali (suddivisi in tre categorie, leggeri, medi e pesanti, sulla base della massa totale a terra).

L'industria autoveicolistica rappresenta il motore della crescita per le economie delle principali aree di produzione, che attraverso essa hanno creato valore, hanno generato effetti positivi sulle bilance commerciali e hanno trainato tanti altri settori industriali creando occupazione diretta ed indiretta.<sup>3</sup> Il bilancio dell'industria si considera largamente in attivo,

<sup>1</sup> UNIONCAMERE (2015), pag. 40

<sup>2</sup> Associazione dei costruttori europei di automobili (ACEA).

<sup>3</sup> ANFIA (2015), pag. 8

infatti “in tutto il mondo lo sviluppo economico risulta strettamente associato alla mobilità delle persone e delle merci”.<sup>4</sup>

Guardando ai dati a livello di Unione europea emerge che un quinto della produzione arriva da qui.

I veicoli commerciali rappresentano il 13.1% della produzione totale, un peso relativo in termini percentuali rispetto a

quello delle auto, che però rappresenta oggi un comparto importante nell'industria automotive con i suoi 2.4 milioni di veicoli.

Basti pensare che l'UE ha visto nel 2015 l'immatricolazione di 2.1 milioni di veicoli commerciali;<sup>5</sup> i veicoli commerciali in uso, secondo dati OICA<sup>6</sup>, sono passati dalle 34 milioni di unità del 2005, alle 38 milioni di unità nel 2014, con una crescita dell'11%.<sup>7</sup>

I dati di vendita nello specifico confermano il trend seguito negli ultimi anni nel comparto veicoli commerciali.

Nel comparto **light commercial vehicles** (veicoli commerciali leggeri con ptt<sup>8</sup> fino a 3,5t), a maggio 2016 si è registrata una forte crescita del mercato e, secondo le stime del Centro Studi e Statistiche dell'UNRAE, l'Associazione delle Case automobilistiche estere, si è assistito all'immatricolazione di 15.208 veicoli commerciali, rispetto agli 11.042 dello stesso periodo 2015.<sup>9</sup>

Anche nell'Unione europea il trend è positivo con un aumento delle immatricolazioni, secondo dati ACEA, del 17.7%.

Segnali positivi anche per i **medium commercial vehicles** (veicoli industriali con massa totale a terra superiore a 3,5 t e fino a 15 t), il Centro Studi e Statistiche dell'UNRAE, sulla

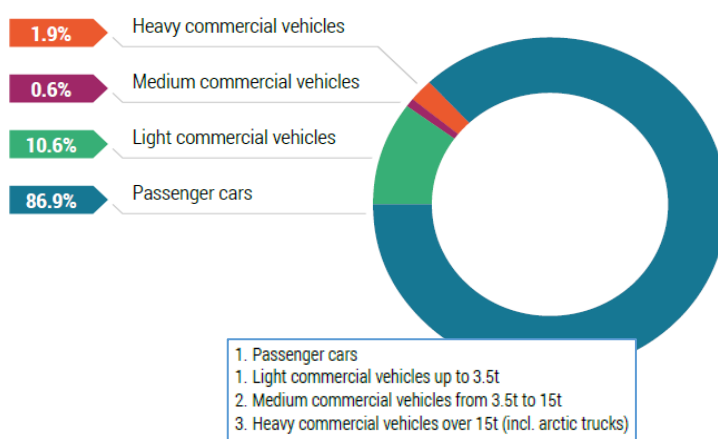


Figura 2 EU motor vehicle production by type in 2015 (Fonte: ACEA pocket guide 2016-2017)

<sup>4</sup> VOLPATO, ZIRPOLI (2011), pag. 4

<sup>5</sup> ACEA pocket guide 2016-2017, “The automobile industry”

<sup>6</sup> OICA (Organizzazione internazionale di costruttori di veicoli a motore), è una federazione di costruttori di automobili che coordina la comunicazione tra produttori.

<sup>7</sup> <http://www.oica.net/category/vehicles-in-use/> [online, data di accesso 10/07/2016]

<sup>8</sup> Peso totale a terra, compreso il carico trasportabile.

<sup>9</sup> <http://www.unrae.it/sala-stampa/veicoli-commerciali/3485/prosegue-la-corsa-dei-veicoli-commerciali-maggio-a-377-per-lanno-2016-previste-165000-unita-23> [online]

base dei dati di immatricolazione forniti dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, vede nel mese di maggio 2016 un aumento del 48,7% rispetto allo stesso mese dello scorso anno.<sup>10</sup>

I dati UE seguono il trend, mostrando una crescita delle immatricolazioni dell'11,7%.<sup>11</sup>

Il comparto **heavy commercial vehicles** (veicoli pesanti con massa totale a terra superiore alle 16 t), vede a maggio 2016 un incremento del 52,5% rispetto allo stesso mese del 2015.<sup>12</sup>

Il dato europeo conferma il trend, con un aumento delle immatricolazioni dell'11,7%.

Un trend importante per il comparto veicoli commerciali arriva dal “fleet”, divenuto negli ultimi anni uno dei segmenti più dinamici per evoluzione dell'offerta e capacità di soddisfare una clientela ampia e variegata. Il fleet management o **gestione della flotta** è l'insieme delle attività gestionali relative al parco autoveicoli (autovetture, autobus, autocarri) di una azienda. Questo include aziende private di ogni dimensione, Pmi, fino alla Pubblica amministrazione;<sup>13</sup> un fenomeno che in Italia vale circa il 25% del mercato complessivo rappresentando una grande opportunità per le concessionarie con una clientela molto esigente sul servizio, in fase di vendita e post-vendita, dove il dealer può aggiungere valore e creare elevati margini di profitto.<sup>14</sup>

Secondo dati **Aniasa**<sup>15</sup>, associazione che riunisce gli operatori del noleggio, il fatturato del fleet management ha superato i 54 milioni di euro tra il 2012 e il 2013 (+19%), con un numero del totale dei veicoli gestiti cresciuto dai 110.947 ai 126.155 (+14%), con andamenti analoghi anche nel 2014 e nel 2015, in cui il fatturato ha raggiunto i 65 milioni di euro.

---

<sup>10</sup> <http://www.unrae.it/sala-stampa/veicoli-commerciali/3495/continua-anche-a-maggio-la-crescita-del-mercato-dei-veicoli-industriali-487-sempre-oltre-il-50-i-pesanti-525> [online]

<sup>11</sup> ACEA, “New commercial vehicle registrations EU”, press embargo: 8.00 AM (6.00 AM GMT), 23 June 2016

<sup>12</sup> <http://www.unrae.it/sala-stampa/veicoli-commerciali/3500/il-mercato-dei-veicoli-rimorchiati-in-italia-dimensioni-composizione-tematiche> [online]

<sup>13</sup> <http://www.mark-up.it/la-flotta-traina-il-comparto-automotive/>

<sup>14</sup> Del Viscovo, <http://www.fleetandmobility.it/auto-e-servizi-ai-clienti-fleet/>, articolo pubblicato su Il sole 24ore, (1 marzo 2011)

<sup>15</sup> Associazione Nazionale Industria dell'Autonoleggio e Servizi Automobilistici, <http://www.aniasa.it> [online]



## 1.2 La filiera nel settore automotive: l'importanza del canale distributivo

L'industria automobilistica racchiude attività manifatturiere complesse ed economicamente rilevanti che formano la cosiddetta filiera automotive.

Come spiegano Volpato e Zirpoli (2011), la filiera comprende i produttori finali degli autoveicoli (Original Equipment Manufacturers) e i produttori di parti componenti (Component Supplier); a monte troviamo le imprese che producono beni e servizi per produttori finali e componentisti, mentre a valle si collocano le attività di commercializzazione dei concessionari, e quelle di manutenzione e riparazione, il cosiddetto aftermarket.

Come spiega la Ricerca promossa dalla 10a Commissione Industria, Commercio, Turismo del Senato della Repubblica in collaborazione con Unioncamere (2015), la filiera automotive ha visto negli ultimi 20 anni una progressiva **deverticalizzazione**, il che spiega perché le fasi che la compongono siano nella maggioranza dei casi svolte da imprese diverse, che si collocano quindi al suo interno a seconda che producano parti, componenti e interi autoveicoli, commercializzino i prodotti finiti e i ricambi, oppure si occupino di manutenzione e riparazione.<sup>16</sup>

La catena del valore ha il suo punto di partenza nell'industria fornitrice che consegna parti e componenti agli OEM, da qui, attraverso la distribuzione al dettaglio, il prodotto arriva al consumatore finale.<sup>17</sup> Si tratta di un sistema complesso, la cui performance richiede un adeguato coordinamento; flussi informativi e prodotti finiti infatti, si intersecano tra diversi attori: casa automobilistica, casa esportatrice, rete di concessionarie e compagnie di trasporto.<sup>18</sup>

La rete di vendita, e quindi la **fase distributiva** della filiera, rappresenta secondo Balducci (2007) un fattore critico per il successo del produttore automobilistico: essa rappresenta la più importante interfaccia con il cliente; la rete infatti svolge una funzione comunicativa, relazionale e informativa, e rappresenta un elemento essenziale nel processo di trasmissione dei valori del brand. L'altra faccia della medaglia vede però la distribuzione come "anello debole" della catena del valore, i dealers infatti spinti dalle pressioni della casa madre, nonché dalla competizione con gli altri dealer del costruttore, hanno adottato un sempre maggiore

---

<sup>16</sup> UNIONCAMERE (2015), pag. 40

<sup>17</sup> CANDELO (2009), pag. 15

<sup>18</sup> BUZZAVO, STOCCHETTI (2002), pag. 206

ricorso allo sconto per finalizzare la vendita, che però non sempre si traduce in maggiore customer satisfaction per il cliente finale.<sup>19</sup>

Il delicato rapporto costruttore-concessionario è da sempre fonte di controversie; questo ha assunto fino agli anni '70 del XX secolo le caratteristiche di un rapporto leonino in cui il costruttore deteneva il potere e controllava i comportamenti del dealer; in seguito però il calo della domanda a seguito del calo della necessità di motorizzazione, soppiantata da una domanda di sostituzione, ha influito molto sul rapporto, determinando una riconfigurazione dell'intera filiera di commercializzazione, volta a ridurre inefficienze e a migliorare i flussi di comunicazione con la rete.<sup>20</sup>

Un mercato dell'auto ormai prevalentemente di sostituzione; oltre a spingere la riorganizzazione della filiera, rivela anche l'opportunità di puntare sul settore del post vendita, sfruttando le necessità di manutenzione e assistenza del rilevante parco circolante ad oggi esistente.<sup>21</sup>

Il comparto dell'**aftermarket** automobilistico, comprendente tutti i servizi relativi all'uso, manutenzione e riparazione degli autoveicoli<sup>22</sup>, assume un ruolo sempre più importante con un fatturato che si attesta, in Italia, sulla ventina di miliardi, un trend che seppure in lieve discesa porta con sé una elevata redditività che lo rende sempre più attraente per gli operatori del settore (La Posta, Il Sole 24ore, 28 giugno 2016).

La distribuzione dei profitti nella value chain del settore automotive infatti, vede la quota maggiore confluire nell'after-sales (57.3%), cui seguono i fornitori con una fetta del 20.2%, i costruttori con il 17.4% e infine i distributori che con la vendita delle vetture nuove raggiungono solo il 5.1% dei profitti distribuiti nel settore.<sup>23</sup>

La redditività del postvendita dipende anche dalla complessità crescente dei veicoli, che ha favorito nel tempo il consolidamento e l'aumento della scala dimensionale,<sup>24</sup> con un "fatturato postvendita che avrebbe addirittura superato quello della vendita di auto di nuova immatricolazione" (Giardino, Il Sole 24ore, 23 maggio 2016).

L'Aftermarket automotive si presenta molto frammentato, ma sono due i canali principali che lo formano: "the **authorized channel** is composed of vehicle manufacturers and their country organizations; the **independent channel** consists of service providers that do not have contractual ties to any vehicle manufacturers".<sup>25</sup> La competizione tra i canali è forte, in

---

<sup>19</sup> CANDELO (2009), pag. 18

<sup>20</sup> BUZZAVO, PIZZI (2005), pag. 5

<sup>21</sup> VISCONTI (2013), "Auto, il futuro del post vendita", Il sole 24 ore

<sup>22</sup> GIARDINO N. (2016), "Postvendita risorsa da alimentare", Il sole 24ore [online]

<sup>23</sup> CANDELO (2009), pag. 20

<sup>24</sup> FROWEIN, LANG, SCHMIEG, STICHER (2014), pag. 2

<sup>25</sup> FROWEIN, LANG, SCHMIEG, STICHER (2014), pag. 4

particolare il tasso di fedeltà alla rete ufficiale sulle auto nuovo è bassa, infatti al termine del periodo di garanzia la clientela si rivolge, per motivi principalmente economici, al canale dei riparatori indipendenti. Come ricorda Giardino (2016, Il Sole 24ore), negli anni le case produttrici avevano trascurato il segmento postvendita per concentrarsi sulla vendita del nuovo, lasciando così spazio ai riparatori indipendenti; tendenza che però è stata sovvertita dalla flessione del mercato nuovo e dalle opportunità di redditività derivanti invece dai servizi dell'Aftermarket, riaccendendo la concorrenza tra i due canali.

### **1.2.1 Il concessionario: aspetti gestionali e cenni sulla normativa**

L'azienda concessionaria quale la conosciamo oggi nasce alla fine degli anni '70, quando le case automobilistiche decidono di mutare radicalmente il rapporto fino ad allora intercorso con i commercianti rivenditori di auto, passando dal regime di commissione a quello di concessione.<sup>26</sup>

Come spiega Balducci (2007) il concessionario passa da essere mandatario della casa madre ad acquirente, con conseguente necessità di maggiori investimenti di capitale e capacità gestionali.

Il concessionario si pone nella fase distributiva della filiera come acquirente e rivenditore del veicolo nuovo, svolge un'attività di natura imprenditoriale: deve gestire il mercato, creando una propria immagine commerciale; deve programmare l'attività in sintonia con la casa madre, gestire tutte le aree del business, disponendo delle adeguate risorse finanziarie.<sup>27</sup>

Ma l'attività del concessionario non si esaurisce con la vendita del veicolo nuovo: esistono tutta una serie di attività connesse che vanno dalla gestione vendite dell'usato ai servizi di assistenza alla clientela, dalla vendita dei ricambi, alla promozione di piani di finanziamento.<sup>28</sup>

Tutta l'attività si svolge sulla base degli obiettivi fissati dal costruttore, nel rispetto delle condizioni di mercato e nella giusta considerazione delle previsioni di sviluppo delle stesse per il concessionario.

Il rapporto costruttore- concessionario, da sempre vissuto in un'ottica di antagonismo tra le parti e di prevalenza del potere dell'uno sull'altro, dovrebbe integrare competizione e

---

<sup>26</sup> BALDUCCI (2007), pag. 81

<sup>27</sup> BALDUCCI (2007), pag. 81

<sup>28</sup> IBIDEM

collaborazione, in un'ottica di "coopetition", per riuscire a valorizzare le attività lungo tutta la filiera automotive.<sup>29</sup>

Dopo un passato che ha visto i concessionari in una posizione subordinata rispetto ai costruttori, che fondavano il loro potere sull'espansione del mercato e sugli elevati margini di redditività, oggi che la redditività è stata scossa a seguito della crisi, che ha prodotto effetti negativi sui bilanci di tutte le case automobilistiche<sup>30</sup>, si rende necessario un nuovo approccio incentrato sulla collaborazione e sulla dealer satisfaction (misurato in termini di prodotti da commercializzare, ma anche di soddisfazione in relazione alla redditività), per conseguire la soddisfazione del cliente finale.

Nella commercializzazione automobilistica tuttavia, la dipendenza degli intermediari è scarsamente orientata alla partnership, minando così la capacità di attuare "iniziative commerciali mirate e livelli adeguati e duraturi di customer satisfaction".<sup>31</sup> Una ricerca empirica<sup>32</sup> sulla dealer satisfaction nel mercato italiano ha infatti evidenziato che, nel complesso, i dealer dimostrano in media un buon grado di soddisfazione con le componenti 'hard' del rapporto (prodotti, sistema informativo e sistema di distribuzione ricambi); mentre emergono giudizi critici sulla sua dimensione 'soft' (apertura ai suggerimenti, management, sistemi di incentivazione, politiche di marketing).<sup>33</sup> La ricerca conferma quindi la necessità per le case automobilistiche di adottare un nuovo approccio nei confronti delle relazioni con i concessionari per migliorare l'efficacia della filiera.

Il settore automotive e in particolare la fase distributiva è stata sottoposta negli ultimi anni, con l'introduzione delle nuove normative riguardanti il contratto di concessione, a cambiamenti ambientali non indifferenti, dove l'impatto delle dinamiche dei mercati assieme a quello degli assetti istituzionali ha mutato profondamente il contesto competitivo.<sup>34</sup>

Con la riforma delle modalità di distribuzione dell'auto, nel settembre 2003, per il mondo delle concessionarie si è aperto uno scenario nuovo: diviene pienamente operativo il regolamento europeo della Commissione n. 1400/2002 del 31 luglio 2002.

Tale riforma, basata su due criteri di distribuzione tra cui le case automobilistiche possono scegliere al momento della nomina dei distributori, vede contrapporsi la selettività per cui i costruttori sono liberi di scegliere i concessionari a cui vendere le loro auto, i quali possono

---

<sup>29</sup> CARAMIA (2011), Intervista a G. Volpato, Ca' Foscari, Venezia

<sup>30</sup> VOLPATO, ZIRPOLI (2011), pag. 16

<sup>31</sup> BUZZAVO, PIZZI (2005), pag. 7

<sup>32</sup> BUZZAVO, PIZZI (2005), ricerca condotta in collaborazione con Automotive Dealer Day ([www.dealerday.it](http://www.dealerday.it))

<sup>33</sup> BUZZAVO, PIZZI (2005), pag. 17

<sup>34</sup> COSTA, GUBITTA, PITTINO (2014), pag. 66

vendere e farsi pubblicità in tutto il territorio Ue, e l'esclusività per cui i concessionari possono vendere solo la marca della casa mandante nell'area loro assegnata.<sup>35</sup>

Tale regolamento rimasto in vigore fino al 31 maggio 2010 è stato sostituito dal Regolamento (UE) n. 461/2010 (adottato il 27 maggio 2010)<sup>36</sup> contenente il nuovo quadro per la distribuzione e riparazione di autoveicoli e per la distribuzione di pezzi di ricambio per autoveicoli; unitamente agli specifici "Orientamenti aggiuntivi in materia di restrizioni verticali negli accordi per la vendita e la riparazione di autoveicoli e per la distribuzione di pezzi di ricambio per autoveicoli", le cui norme resteranno valide fino al 31 maggio 2023.<sup>37</sup>

La riforma ha l'obiettivo di fissare norme che tengano conto dell'intensità della concorrenza sui mercati della distribuzione degli autoveicoli (dove la concorrenza forte, ha indotto l'allineamento delle norme in tema di distribuzione a quelle degli altri settori), e su quelli della fornitura di servizi di riparazione e manutenzione e dei pezzi di ricambio (dove la concorrenza meno intensa fa emergere il rischio di danneggiamento dei consumatori a causa di pratiche anticoncorrenziali volte a far aumentare il costo delle riparazioni).

Nel nuovo Regolamento in particolare, trovano una soluzione alcune questioni che impedivano una reale concorrenza nel mercato dell'assistenza e della riparazione degli autoveicoli: il negato accesso alle informazioni tecniche ed ai pezzi di ricambio per gli operatori indipendenti, e il rifiuto, da parte delle case costruttrici, di onorare le garanzie se i consumatori si fossero rivolti alle officine indipendenti anziché a quelle autorizzate.

Secondo quanto sancito nel regolamento UE n. 461/2010, "le conclusioni dell'approfondito monitoraggio del settore automobilistico [...] hanno dimostrato che è opportuno operare una distinzione tra gli accordi per la distribuzione di autoveicoli nuovi e gli accordi per la fornitura di servizi di riparazione e manutenzione e per la distribuzione di pezzi di ricambio."

Riparazioni e manutenzioni sono molto importanti sia dal punto di vista economico, dato che rappresentano una componente importante del costo di possesso di un autoveicolo, sia dal punto di vista della sicurezza e affidabilità del mezzo. Come emerso dalle rilevazioni della Commissione europea infatti, "i costi che sostengono in media i consumatori UE per i servizi di riparazione e di manutenzione rappresentano una parte molto elevata della spesa complessiva sostenuta dai consumatori per gli autoveicoli." (Regolamento (UE) N. 461/2010 della Commissione del 27 maggio 2010).

---

<sup>35</sup> BALDUCCI (2007), pag. 31

<sup>36</sup> Regolamento (UE) n. 461/2010 della Commissione, del 27 maggio 2010, relativo all'applicazione dell'articolo 101, paragrafo 3, del trattato sul funzionamento dell'Unione europea a categorie di accordi verticali e pratiche concordate nel settore automobilistico (GU L 129 del 28.5.2010, pag. 52)

<sup>37</sup> [www.federauto.it/sezione-pubblica/normativa-europea/regolamento-ue-461-2010](http://www.federauto.it/sezione-pubblica/normativa-europea/regolamento-ue-461-2010)

Le nuove norme sono volte ad aumentare la concorrenza all'interno del mercato, nel quale i riparatori indipendenti rappresentano un attore fondamentale che aumenta la scelta offerta ai consumatori e mantiene competitivo il prezzo delle riparazioni, esercitando pressione sulle reti di riparatori autorizzati dei costruttori automobilistici.<sup>38</sup> Tale scenario però può essere realizzato solo se le informazioni tecniche necessarie per eseguire riparazioni su veicoli sempre più sofisticati, vengono fornite anche ai riparatori diversi da quelli autorizzati. Per questo la normativa va ad agire in questo senso, applicando le norme relative alle pratiche commerciali restrittive.

### **1.3 Il concessionario Trivellato Veicoli Industriali S.r.l**

Trivellato veicoli industriali s.r.l. è concessionaria di veicoli industriali e commerciali Mercedes-Benz e Mitsubishi Center che comprendono veicoli commerciali leggeri e veicoli industriali quali autocarri.<sup>39</sup> Essa è una delle quattro aziende che formano il gruppo Trivellato. La casa madre dai cui dipende, Mercedes, appartiene alla fascia dei costruttori specializzati<sup>40</sup>, che occupano la parte superiore del mercato, fornendo auto con prestazioni più elevate a prezzi più alti, la cui competizione si basa sulla differenziazione.

È il 1922 l'anno in cui tutto ha inizio: Giuseppe Trivellato inaugura a Vicenza un garage specializzato nella riparazione di motocicli; e alla fine degli anni venti l'attività si estende alle automobili.

Con il passare degli anni l'attività cresce e nel 1958 Trivellato diventa commissionaria Mercedes-Benz per il territorio di Vicenza, fino a diventare nel 1963 concessionaria ufficiale Mercedes-Benz.

Negli anni '80 la sede principale di Torri di Quartesolo viene ampliata, con la nascita di tre stabilimenti; nascono le prime filiali in provincia di Vicenza che oggi ammontano a quattro per il solo comparto veicoli industriali.<sup>41</sup>

Oggi l'impresa è cresciuta molto e ha raggiunto le dimensioni di un vero gruppo con 9 show room e 280 dipendenti (76 in Trivellato veicoli industriali S.r.l.); un gruppo la cui esperienza si estende dalla vendita alla riparazione di vetture, veicoli industriali e commerciali.

---

<sup>38</sup> COMMISSIONE EUROPEA [Online] [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-10-217\\_it.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-10-217_it.htm)

<sup>39</sup> <https://www.trivellato.it>

<sup>40</sup> CANDELO (2009), pag. 10

<sup>41</sup> <https://www.trivellato.it/gruppo/storia>

La redditività del concessionario, e conseguentemente la possibilità di disporre di risorse finanziarie che consentano di mantenere strutture efficienti, si basa sul margine che riesce a realizzare tra il prezzo di acquisto della casa madre e il prezzo di rivendita finale, dove la concorrenza porterà a una riduzione di quello che è il prezzo di listino.<sup>42</sup> È proprio la redditività il fulcro degli interventi di ottimizzazione dei risultati aziendali: se il concessionario ha una redditività proporzionale al capitale impegnato e alla propria professionalità, allora dispone di risorse finanziarie adeguate all'attività, che gli permettono di migliorare costantemente e soddisfare pienamente la clientela.<sup>43</sup> La politica commerciale è un aspetto fondamentale del rapporto tra Mercedes-Benz (casa madre) e il concessionario; è il costruttore infatti a decidere lo sconto sull'acquisto diretto dei veicoli da parte di Trivellato. È importante sottolineare come evidenziato da Balducci (2007) il fatto che il futuro del dealer appare sempre più legato alla professionalità manageriale del concessionario e sempre meno alla vendita di un "prodotto". Lo stesso confermano Johnson et al. (2012), nel senso che il focus dell'industria automotive è passato dalla qualità, alla soddisfazione, fedeltà e mantenimento del cliente<sup>44</sup>: il vero capitale di Trivellato è il cliente-risorsa, il cui grado di fedeltà va alimentato in tutte le fasi del rapporto, infatti "only extremes level of customer satisfaction create loyal customers"<sup>45</sup>.

L'attività primaria del concessionario è l'acquisto e la rivendita di veicoli nuovi, a cui sono connessi i servizi di assistenza in garanzia con servizi di officina e fornitura di ricambi; un peso sempre maggiore tuttavia è quello assunto dalla commercializzazione e gestione dell'usato. Un'altra attività tipica e fondamentale nel concessionario riguarda i servizi complementari (finanziari, assicurativi, di noleggio, ecc.).

L'organizzazione aziendale come spiegato da Balducci (2007) è quindi basata sui seguenti sotto processi: la vendita e back-office del nuovo (consegne, immatricolazioni, incassi, pratiche di finanziamento...), vendita e back-office dell'usato, assistenza post-vendita, gestione subfornitori, gestione di garanzie incentivi e premi, gestione finanziaria e infine amministrazione e contabilità.

---

<sup>42</sup> BALDUCCI (2007), pag. 82

<sup>43</sup> BALDUCCI (2007), pag. 83

<sup>44</sup> JOHNSON, HERMANN, HUBER, GUSTAFSSON (2012), pag. 3

<sup>45</sup> JOHNSON, HERMANN, HUBER, GUSTAFSSON (2012), pag. 5

### 1.3.1 Dati dimensionali

Di seguito si forniscono alcuni dati dimensionali<sup>46</sup> relativi all'impresa in esame, inoltre si confrontano tali dati con altre imprese del settore al fine di offrire un quadro più chiaro dell'azienda relativamente a trend e dimensioni.

<b>Bilancio d'esercizio</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>
<b>Dati economici</b>			
Fatturato	51.371.605,00	41.738.917,00	32.796.371,00
Valore della produzione	52.543.949,00	42.769.201,00	33.495.859,00
Costi della produzione	51.738.289,00	42.150.806,00	33.225.502,00
Saldo proventi/oneri finanz	-131.581,00	-65.564,00	-56.633,00
Risultato d'esercizio	427.089,00	280.916,00	190.965,00
<b>Dati finanziari</b>			
Totale impieghi	26.274.660,00	24.495.866,00	-
Totale crediti	11.089.037,00	10.839.214,00	7.888.876,00
Totale debiti	21.851.817,00	20.648.663,00	14.489.798,00
Patrimonio netto	3.407.964,00	2.980.874,00	2.699.958,00

ROE	12,53%	9,42%	7,07%
ROA	3,07%	2,52%	1,51%
ROS	1,53%	1,45%	0,81%
Rapporto di indebit.	87,03%	87,83%	-

L'ultimo bilancio depositato da Trivellato Veicoli Industriali S.r.l. nel registro delle imprese per l'esercizio 2014 riporta un fatturato che supera i 50 milioni di euro, registrando un aumento del 23 % dal 2013 al 2014.

La redditività globale della gestione è positiva, con un ROE che si presenta largamente positivo e in crescita negli anni considerati, evidenziando un buon rendimento del capitale di rischio, oltre a un significativo tasso potenziale di sviluppo interno.

A livello di risorse investite nella sola gestione caratteristica e accessoria-patrimoniale, il ROA presenta valori positivi e un andamento crescente. Gli elevati valori del ROE dipendono quindi dalla gestione caratteristica, ma anche dal ricorso all'indebitamento, tramite cui

<sup>46</sup> Fonte: report Cribis D&B fornito da Trivellato veicoli industriali srl



L'impresa riesce a migliorare la redditività complessiva (lo spread tra redditività dell'attivo netto e costo medio dei mezzi di terzi è positivo).

I valori positivi del ROS riflettono la capacità dell'impresa di generare margini, seppur contenuti, a partire dalle vendite.

Con riferimento all'equilibrio patrimoniale, l'impresa presenta un indebitamento piuttosto elevato, con un ampio ricorso a mezzi di terzi rispetto alla consistenza dei mezzi propri, il che aumenta il rischio finanziario.

Confrontando i dati dimensionali con due concorrenti presenti nel territorio della regione, Padova Star spa (concessionario di auto e veicoli commerciali Mercedes-Benz) e Autoscout 24 Italia S.r.l. (concessionario multimarca di auto e veicoli commerciali, tra cui Mercedes-Benz), emergono notevoli differenze.

Società (valori in migliaia di euro)	IFRS	Cons.	Ricavi delle Vendite		EBITDA		EBIT		Utile/Perdita	
			2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
PADOVA STAR S.P.A.			27.087	27.615	135	-286	-312	-722	-618	-850
AUTOSCOUT24 ITALIA S.R.L.			18.986	17.893	6.727	5.655	5.930	4.358	2.317	2.799

Attività	Patrimonio Netto		Rapporto Indebitamento		ROA		ROS		ROE		
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013 Società	
13.939	15.559	896	914	93,6%	94,1%	-2,2%	-4,6%	-1,2%	-2,6%	-68,9%	-92,9% PADOVA STAR S.P.A.
15.684	9.703	2.861	3.344	81,8%	65,5%	37,8%	44,9%	31,2%	24,4%	81,0%	83,7% AUTOSCOUT24 ITALIA S.R.L.

Figura 3 Fonte: Il mattino di Padova - Top 500, Indici e performance delle imprese di Padova (27 novembre 2015)

Il fatturato Trivellato risulta superiore a quello dei concorrenti, inoltre mentre la concessionaria multimarca presenta un fatturato in crescita, Padova star vede un fatturato in lieve calo da un anno all'altro.

Per quanto riguarda la redditività globale, mentre Autoscout mostra valori positivi ed elevati del ROE, il trend di Padova Star è negativo (a causa delle perdite registrate nei due esercizi); a livello di efficienza nella gestione del capitale, il ROA si presenta positivo per autoscout, mentre risulta negativo per Padova Star, anche se in misura minore rispetto al ROE, questo dipende dal fatto che tale indice non risente degli oneri finanziari legati alle scelte di finanziamento dell'impresa, che risulta peraltro molto indebitata. La situazione di Padova star implica una leva finanziaria negativa: l'indebitamento non è profittevole per l'impresa, ma anzi ne diminuisce la redditività (ROE).

Guardando alla redditività delle vendite emergono valori elevati per la concessionaria multimarca, mentre Padova Star sembra incapace di generare margini a copertura dei costi operativi con un ROS negativo (che dipende dalla negatività del reddito operativo), che segue però un trend in miglioramento.

Anche in questo caso i rapporti di indebitamento sono elevati, indicando il forte ricorso al finanziamento da terzi e il conseguente aumento del rischio finanziario. Soprattutto in Padova star la consistenza dei mezzi propri è molto ridotta (valori al di sotto del 10%) rispetto al totale delle fonti di finanziamento.

La mia esperienza di stage in Trivellato veicoli industriali nella sezione banche e clienti dell'ufficio amministrativo, mi ha portato a conoscere da vicino tale realtà e in particolare ho potuto approfondire la tematica della gestione dei crediti commerciali relativi all'assistenza clienti e la valutazione del merito di credito.

Tale tematica, inserita in un settore dinamico come quello automotive, presenta risvolti interessanti e caratteristici dovuti al tipo di acquisto compiuto dal consumatore, il cliente infatti sta valutando un acquisto che presenta un elevato grado di coinvolgimento dovuto al prezzo elevato del bene e dal grado di rischio dovuto anche al fatto che la frequenza di questo genere di acquisto non è elevata.<sup>47</sup> Per questo motivo l'azienda deve seguire da vicino l'acquirente, aiutandolo a comprendere le caratteristiche del prodotto e la loro importanza relativa, differenziandole poi da quelle della concorrenza. Tale contatto non si concluderà con la vendita, anzi, a causa della tipologia di bene in oggetto assumerà un ruolo ancora più rilevante nel post-vendita, tramite l'assistenza e gli altri servizi connessi quali riparazioni e fornitura ricambi.

Ed è proprio in quest'ultimo frangente che si inserisce la gestione dei crediti commerciali dei clienti di officina e magazzino, che entrano in contatto con l'impresa non tanto per l'acquisto del mezzo, che hanno già acquistato lì o altrove, ma per la fruizione dei servizi di manutenzione e riparazione.

---

<sup>47</sup> Cfr. KOTLER (2015), pag. 228

## **CAPITOLO 2 Il credit management nel settore automotive**

“Credit is all about risk, and credit management is assessing and managing that risk [...], credit risk is unavoidable, but it is a calculated risk, and under no circumstances should it ever be a mere gamble, Casinos and horse racing are for gambling, accounts receivable are not.”<sup>48</sup>

### **2.1 La politica del credito in concessionaria**

Una corretta gestione del credito e una adeguata valutazione del rischio che esso comporta, oggi sono condizioni fondamentali per gestire positivamente il business aziendale: il cosiddetto credit management infatti, concorre in misura rilevante al “congiunto perseguimento delle condizioni di equilibrio economico e finanziario che devono connotare l’esistenza e lo sviluppo di ogni azienda”<sup>49</sup>. Nell’ambito della concessionaria la politica del credito deve essere adeguata a tutte le attività di cui questa si occupa: dalla vendita del nuovo alla compravendita dell’usato, dalla riparazione e manutenzione veicoli all’intermediazione nelle vendite rateali<sup>50</sup>.

#### **2.1.1 Il finanziamento per l’acquisto del veicolo**

La concessionaria non è un’impresa commerciale come tutte le altre, essa, proprio in virtù della tipologia di bene venduto, è un’azienda che tende a concedere credito non direttamente, ma agendo come intermediario per promuovere vendite rateali per conto di società finanziarie,<sup>51</sup> essa delega tali società per la concessione del credito alla clientela per l’acquisto dei veicoli.

Le società finanziarie possono essere di due tipi: indipendenti, o le cosiddette captive<sup>52</sup>, ossia società di proprietà della Casa automobilistica<sup>53</sup> e quindi subordinate al gruppo di appartenenza, si pensi ad esempio a Mercedes-Benz Financial Services Italia S.p.A. (controllata da Mercedes-Benz Italia e Daimler AG).

---

<sup>48</sup> BULLIVANT (2012), pag. 3

<sup>49</sup> PAGLIACCI (2007), pag. 11

<sup>50</sup> CARABELLI P. (2014), “Fisco 2014 Imposte, adempimenti e categorie” – concessionari d’auto.

<sup>51</sup> CARAMIA (2011), pag. 35

<sup>52</sup> Secondo FILOTTO, COSMA (2011), cit. pag. 92-93, le società finanziarie captive sono “intermediari finanziari di emanazione industriale [...] che erogano finanziamenti principalmente a supporto delle vendite di beni e servizi prodotti dal gruppo di appartenenza”.

<sup>53</sup> CARAMIA (2011), pag. 36

Oggi tutte le principali case automobilistiche hanno una propria finanziaria, il finanziamento infatti rappresenta un business importante e redditizio, e un segmento da coltivare non solo a livello di profittabilità, ma anche ai fini della fidelizzazione della clientela: la finalità di tale “collaborazione” è stimolare le vendite tramite offerte finanziarie flessibili e vantaggiose per il cliente.<sup>54</sup> Quando il concessionario vende un veicolo, collateralmente a tale attività presta un servizio di intermediazione, intervenendo per promuovere vendite rateali per conto degli enti finanziari convenzionati<sup>55</sup>, tali società a loro volta supportano le vendite dei veicoli prodotti dalla casa madre, contribuendo al risultato non solo del gruppo, ma dei concessionari stessi.<sup>56</sup>

La concessionaria si pone, all'interno del rapporto, come procacciatore di affari e per questo riceve una provvigione; tale pratica oltre a rappresentare una leva commerciale per l'offerta di un servizio completo al cliente, comprensivo della componente finanziaria,<sup>57</sup> è una importante fonte di ricavo per il concessionario.

Esso quindi gode di un duplice vantaggio: la percezione delle provvigioni di vendita del prodotto finanziario, a cui si somma il fatto che il capitale per coprire il costo complessivo del mezzo è versato direttamente a beneficio del concessionario, a seguito dell'accettazione del prestito da parte della finanziaria.<sup>58</sup> Con il contratto di finanziamento per l'acquisto di un veicolo, l'intermediario finanziario eroga una somma in favore del cliente, che si impegna a restituirla secondo un piano di ammortamento finanziario ad un tasso predeterminato e a scadenze periodiche concordate. Il finanziamento, a richiesta della società, può essere condizionato al rilascio di garanzie (personali: fidejussioni di terzi graditi alla Società e/o reali: ipoteca sul veicolo). L'erogazione viene effettuata mediante versamento dell'importo finanziato da parte della società direttamente al concessionario fornitore del veicolo, prescelto dal cliente.<sup>59</sup>

Una forma di finanziamento piuttosto diffusa è quella del **leasing**: attraverso tale contratto “il venditore si impegna a fornire al cliente l'uso del veicolo, in cambio della corresponsione di un canone”<sup>60</sup>, quindi anche in questo caso il concessionario si pone come intermediario per la società di leasing (spesso il financial service della casa madre). Il vantaggio del concessionario nasce dal fatto che può incassare alla stipula del contratto l'intero valore di

---

<sup>54</sup> [www.autoamica.net](http://www.autoamica.net) [online] Data di accesso: 28/07/2016

<sup>55</sup> BALDUCCI (2007), pag. 93

<sup>56</sup> FILOTTO, COSMA (2011), pag. 96

<sup>57</sup> BALDUCCI (2007), pag. 93

<sup>58</sup> <http://www.infoprestitititweb.it/prestiti-auto/tipologie-prestito-auto.html> [online] data di accesso: 29/07/2016

<sup>59</sup> Mercedes-Benz Financial Services Italia S.p.A. - Foglio Informativo n. 55 del 1° Luglio 2016

<sup>60</sup> CARAMIA (2011), pag. 36

vendita del veicolo, da parte della società di leasing, il dealer infatti non sta vendendo il veicolo al cliente finale, lo sta cedendo al soggetto che contrae il leasing per concederlo in utilizzo dietro pagamento di un canone.<sup>61</sup> Esso quindi ottiene una percentuale a titolo di provvigione per il leasing sottoscritto, oltre ad aumentare in molti casi i margini di vendita grazie all'inserimento di optional, spinto dal fatto che il cliente non deve pagare subito queste spese extra.

Il concessionario quindi, con la vendita dei veicoli, di solito non entra “direttamente” nel circuito del credito, ma presenta il cliente a una società di leasing o ai financial services della casa madre, evitando l'erogazione diretta del credito e ricevendo in cambio provvigioni da parte degli enti finanziari.

### **2.1.2 L'assistenza alla clientela e la concessione del credito commerciale**

La concessione di credito commerciale in senso stretto, intesa come l'insieme dei “rapporti finanziari che intercorrono fra aziende, in conseguenza della concessione di dilazioni di pagamento a seguito della fornitura di prodotti o servizi specifici del fornitore”<sup>62</sup>, è connessa al comparto dell'assistenza post-vendita. L'assistenza alla clientela pur assumendo un ruolo residuale in termini di fatturato, rispetto alla vendita del nuovo e dell'usato, ha un ruolo fondamentale non solo per assicurare e incrementare le prestazioni e l'efficienza del prodotto nel suo ciclo di vita, ma anche per aumentare la redditività dell'azienda sfruttando il vantaggio competitivo derivante dalla piena soddisfazione del cliente. Tale segmento inoltre rappresenta, secondo i trend attuali, “un elemento centrale nel business di una concessionaria: da una parte è meno soggetto alle oscillazioni di mercato che caratterizzano la vendita di vetture e dall'altra è un perno per la redditività dell'azienda e per migliorare la fedeltà della clientela”.<sup>63</sup>

I ricavi nell'assistenza sono generati tramite l'officina e in particolare tramite le riparazioni ai clienti finali, le riparazioni in garanzia, in cui il cliente è la casa madre, e gli addebiti per

---

<sup>61</sup> <http://finanza.excite.it> [online] data di accesso: 28/07/2016

<sup>62</sup> CLUB SOLVI NET (2006), pag. 19

<sup>63</sup> VALENTI M. (2014), “Rilanciare una concessionaria? Il segreto è nel post-vendita”, <http://www.automoto.it> [online], data di accesso 28/07/2016

approntamenti e ricondizionamenti di veicoli nuovi e usati; ma anche tramite il magazzino e la vendita di ricambi agli autoriparatori.<sup>64</sup>

Il credito commerciale concesso dalle aziende alla clientela si differenzia da quello concesso dagli intermediari finanziari: esso rappresenta per l'azienda non un'attività caratteristica, bensì un "valore strumentale finalizzato a conseguire obiettivi di maggiore o migliore profittabilità nell'attività commerciale"; chi concede il credito rinuncia ad una liquidità immediata nella prospettiva del consolidamento e miglioramento dei rapporti con la clientela.<sup>65</sup>

La concessione di credito funge, quindi, da leva commerciale per la gestione della clientela: l'acquirente che può acquistare ricambi, o ricevere prestazioni di officina evitando il pagamento immediato, dispone di una "fonte di finanziamento integrativa dei prestiti finanziari"<sup>66</sup>, il cliente è dotato perciò di un incentivo nel rivolgersi al concessionario con cui ha instaurato questo rapporto, ed avrà interesse a mantenerlo nel tempo con pagamenti puntuali nel rispetto degli accordi commerciali.

Come ricorda Pagliacci (2007), non bisogna però pensare che la motivazione del credito commerciale si riduca alla compensazione del fabbisogno delle aziende compratrici, incapaci di ricorrere al prestito finanziario per soddisfare il fabbisogno di liquidità; la pratica della concessione di credito è largamente diffusa fra le aziende, anzi rappresenta per la maggioranza un "complemento normale della vendita"<sup>67</sup>.

### **2.1.3 Conseguenze e risvolti della concessione del credito**

Dalla gestione del credito dipende strettamente la gestione del portafoglio clienti in termini commerciali e di customer care; ma il credit management rappresenta una questione cruciale non solo per la sua funzione di leva commerciale ai fini dell'acquisizione e fidelizzazione della clientela; a questo aspetto si aggiunge la capacità del ciclo del credito di influenzare l'equilibrio di cassa della gestione corrente.<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> BALDUCCI (2007), pag. 91

<sup>65</sup> PAGLIACCI (2007), pag. 25

<sup>66</sup> PAGLIACCI (2007), pag. 25

<sup>67</sup> CLUB SOLVI NET (2006), pag. 19

<sup>68</sup> RONCALLO, TASSINATI, ZANETTI, ERCOLI (2013), cap. 9

Il credito rappresenta un investimento strategico nella gestione aziendale: per l'effetto sul livello del debito e sugli interessi passivi, ma anche per i profili di rischio che esso produce a livello di conto economico.<sup>69</sup>

Il credito commerciale, come spiega Mariani (2007), è una delle componenti chiave del capitale circolante e in quanto tale le decisioni che lo riguardano devono considerare gli effetti reddituali e finanziari che comportano, e non limitarsi a considerazioni sulla liquidità; infatti poiché “in molte aziende l'investimento in capitale circolante netto risulta simile, o addirittura superiore al valore degli investimenti fissi”<sup>70</sup>, le decisioni relative alle grandezze che lo compongono devono essere basate su un approccio globale che consideri tutti gli aspetti della gestione, soprattutto il fatto che tali decisioni non sempre sono rivedibili nel breve termine: non è pensabile modificare le dilazioni da un periodo all'altro sulla base delle esigenze del momento.

La concessione del credito commerciale rappresenta un investimento in capitale circolante, che si riflette sul fabbisogno finanziario aumentandolo. Quanto più si dilatano i crediti commerciali, per incremento delle vendite, ma anche per allungamento dei termini di pagamento contrattuali o per ritardi nei pagamenti, tanto più l'impresa dovrà ricorrere a fonti di finanziamento aggiuntive.<sup>71</sup>

La concessione di credito alla clientela, oltre che sul fabbisogno finanziario aziendale, va a impattare sulla **configurazione di rischio**: al rischio di business e operativo si aggiunge quello creditizio.

L'obiettivo della gestione del credito dovrebbe quindi essere la minimizzazione dei possibili effetti negativi, riconducibili a due tipologie di rischio<sup>72</sup>: la prima è quella del ritardo nel pagamento e la conseguente disponibilità dei flussi di cassa successiva alla scadenza della fattura; la seconda è l'insolvenza ossia il mancato pagamento parziale o totale.

Siamo di fronte a una situazione per cui, da un lato, la dinamica dei crediti a rischio suggerisce prudenza e un'attenta valutazione degli impieghi, a causa delle situazioni di sofferenza che può comportare; dall'altro, l'aumento della dinamica concorrenziale porta le aziende a sfruttare tutte le leve competitive, tra le quali il credito alla clientela, per consolidare e/o sviluppare la presenza sul mercato.<sup>73</sup> Per questo la concessione del credito necessita di

---

<sup>69</sup> PRIMAVERA (2011), pag. 3

<sup>70</sup> MARIANI (2007), pag. 7

<sup>71</sup> GALESSO, C&S Informa, volume 10, 4-2009 [<http://www.cortellazzo-soatto.it>]

<sup>72</sup> PRIMAVERA (2011), pag. 4

<sup>73</sup> GALESSO, C&S Informa, volume 10, 4-2009 [<http://www.cortellazzo-soatto.it>]

essere valutata innanzitutto sul piano economico-finanziario, poiché riduce la capacità dell'azienda di produrre flussi di cassa nell'ambito della gestione corrente, senza però trascurarne la valenza economica.

L'azienda deve valutare l'opportunità e l'utilità, a livello di espansione del giro d'affari e di consolidamento della posizione competitiva, che può trarre impegnando risorse, fonti di finanziamento e oneri di gestione nella concessione del credito.<sup>74</sup>

## **2.2 Il rischio di credito e le valutazioni di affidabilità**

La mappatura dei rischi che si presentano quando si instaura una relazione di scambio con il cliente comprende tre principali categorie<sup>75</sup>: i rischi di sistema, riconducibili al contesto nel quale avviene lo scambio; i rischi operativi, imputabili tanto al cliente come al fornitore o addirittura al trasportatore (ad esempio un blocco dei sistemi informativi o una riorganizzazione aziendale) e infine i rischi di controparte, causati dal cliente che effettua contestazioni, non ritira la merce ecc., all'interno dell'ampia categoria del rischio di controparte rientra il rischio di credito in senso stretto, oggetto dell'analisi seguente.

Il rischio di credito, analizzato nella sua componente commerciale, risulta legato "all'insolvenza e/o all'inadempimento degli obblighi contrattuali imputabili alla controparte".<sup>76</sup>

Al fine di minimizzare tale rischio l'azienda necessita di strumenti per valutare l'affidabilità dei propri partner commerciali e quantificare la qualità/rischiosità del credito stesso.

Nel caso del finanziamento tramite finanziaria captive (MBFSI), il concessionario fa compilare al cliente i vari documenti richiesti dal contratto, ma sarà poi la finanziaria a valutare l'affidabilità del soggetto e quindi a decidere in merito alla concessione o meno del finanziamento.

La valutazione del rischio di credito avviene quindi, a livello di società finanziaria; essa eroga credito a clientela di diversi segmenti: Retail, ovvero persone fisiche, professionisti, ditte individuali e società con un'esposizione complessivamente inferiore ai 500 milioni di euro, Corporate, le società la cui esposizione supera tale limite, e infine Wholesale: la rete dei

---

<sup>74</sup> PAGLIACCI (2007), pag. 67

<sup>75</sup> PAGLIACCI (2007), pag. 57

<sup>76</sup> FERRARI, GUALANDRI et al. (2012), pag. 212



mandatari/convenzionati.<sup>77</sup> L'attività creditizia può essere erogata sotto forma di locazione finanziaria (leasing), finanziamento, credito al consumo e factoring; l'obiettivo è quello di unire allo sviluppo di un portafoglio crediti solvibile, il "rafforzamento del rapporto con la clientela migliore, proponendo soluzioni mirate di customer retention"<sup>78</sup>. La valutazione del merito creditizio e del profilo di rischio del richiedente credito, nell'ottica di assicurare il buon esito dell'operazione, si concretizza in un complesso di operazioni volte a valutare la situazione finanziaria del cliente e la relativa capacità di rimborso del debito, unitamente alla struttura finanziaria dell'operazione.<sup>79</sup>

Per quanto concerne invece il credito derivante dall'assistenza clienti, la valutazione di rischio avviene a livello di concessionaria, poiché in questo caso essa concede il credito direttamente. Un'espansione delle vendite che non comprometta l'equilibrio economico e finanziario, consentendo la prevenzione delle insolvenze, richiede una profonda conoscenza e selezione dei clienti<sup>80</sup>; al fine di individuare le caratteristiche che possono pregiudicare la solvibilità, le dimensioni principali da considerare sono le caratteristiche del settore di attività; quelle dimensionali, organizzative e commerciali e infine i dati comportamentali: risultati economici, puntualità dei pagamenti, evoluzione del rapporto commerciale ecc.

In particolare, per quanto riguarda lo studio dei dati comportamentali e i risultati economici, l'azienda si può avvalere di fonti informative interne ed esterne<sup>81</sup>. Internamente l'azienda che abbia instaurato un rapporto con il cliente disporrà dei dati comportamentali riguardanti la puntualità nei pagamenti e la dinamica del rapporto commerciale (fornite dal sistema informativo), nel caso si abbiano informazioni scarse sul cliente ai fini del contenimento del rischio l'impresa richiederà il pagamento in contanti, iniziando a trarre indirettamente informazioni sulla solidità del soggetto<sup>82</sup>.

A livello di informazioni esterne l'impresa si avvarrà dell'analisi di bilancio e delle informazioni commerciali (dati anagrafici, settore di attività, eventi pregiudizievoli come protesti...) fornite da società specializzate<sup>83</sup>.

L'analisi di bilancio riveste un ruolo fondamentale ai fini della valutazione del merito creditizio: essa fornendo dati di natura quantitativa sul cliente "contribuisce a determinare ex

---

<sup>77</sup> MBFSI Financial Statement 2015, pag. 91

<sup>78</sup> MBFSI Financial Statement 2015, pag. 91

<sup>79</sup> MBFSI Financial Statement 2015, pag. 92

<sup>80</sup> PRIMAVERA (2011), pag. 10

<sup>81</sup> PRIMAVERA (2011), pag. 15

<sup>82</sup> RICCIO (2014), pag. 66

<sup>83</sup> PRIMAVERA (2011), pag. 16

ante la probabilità di default dell'impresa" e quindi l'opportunità o meno della concessione del credito.<sup>84</sup>

Come spiega Muscettola (2010), attraverso la riclassificazione dei prospetti di bilancio, ossia "l'operazione di predisposizione dei dati del bilancio di esercizio per l'analisi economico-finanziaria della gestione"<sup>85</sup>, l'individuazione degli indicatori di bilancio utili alla disamina dei risultati ottenuti dalla gestione, e l'interpretazione della performance a livello dinamico è possibile comprendere "la capacità dell'impresa di rispettare l'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario". Più l'analisi evidenzia una situazione di equilibrio, più risulterà probabile la concessione di credito.

### **2.2.1 L'analisi di bilancio per la valutazione del merito creditizio**

Sia che l'analisi del rischio e del merito creditizio avvengano a livello di concessionaria, sia che vengano rimandate alla finanziaria, un elemento fondamentale ai fini valutativi è la situazione finanziaria del cliente. Nel comparto veicoli industriali e commerciali è possibile che la clientela sia di tipo privato, ma per la maggior parte l'azienda ha a che fare con imprese e quindi strumento privilegiato per l'analisi finanziaria risulta il bilancio.

In questo frangente l'analisi di bilancio è di tipo esterno<sup>86</sup> ed ha una finalità precisa che è quella di valutare il cliente ai fini dell'affidamento: si indagano i profili di solvibilità e quindi la capacità dell'azienda di pagare la fattura di vendita, e i profili di redditività poiché un'azienda in grado di remunerare i propri fattori produttivi potrà far fronte anche ai propri debiti; si dice in questo senso che "capacità di reddito è capacità di credito".<sup>87</sup>

L'analisi esterna è effettuata, nel caso in esame, da parte dallo stakeholder fornitore, per accertare l'esistenza di condizioni che confermino la convenienza a intraprendere o continuare i rapporti commerciali con l'azienda.<sup>88</sup>

Come spiegano Ceroli e Ruggieri (2013), l'analisi di bilancio costituisce uno "strumento storico-prospettico di conoscenza della gestione", essa infatti permette la comprensione della gestione passata, oltre a rappresentare uno strumento informativo che chiarisce l'origine dei risultati d'impresa e le loro tendenze.

---

<sup>84</sup> MUSCETTOLA (2010), pag. 2

<sup>85</sup> CARAMIELLO (1993), "Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale" cit pag. 14

<sup>86</sup> D'ALESSIO, ANTONELLI (2014), cit., p.15, le analisi esterne "sono condotte [...] da uno stakeholder dell'azienda esaminata (banca, fornitori, clienti, ecc.); trovano il loro unico supporto informativo nei bilanci, negli altri documenti destinati a pubblicazione e nelle notizie provenienti da fonti pubbliche".

<sup>87</sup> CAPRARA (1954) "La banca. Principi di economia delle aziende di credito" cit. pag. 75

<sup>88</sup> CEROLI, RUGGIERI (2013) pag. 24

In particolare, l'analisi di bilancio per indici è volta ad accertare diversi aspetti della gestione, tra loro interconnessi: l'**equilibrio economico** e quindi la capacità di produrre redditi idonei a remunerare tutti i fattori produttivi; l'**equilibrio finanziario** che esamina le relazioni tra fabbisogni di capitale e relative modalità di copertura, oltre alla capacità di fronteggiare gli esborsi monetari correlati all'andamento della gestione, e infine l'**equilibrio patrimoniale** che osserva la relazione intercorrente tra gli impieghi e le fonti del capitale aziendale.<sup>89</sup>

Ai fini della seguente disamina degli indici, si considerano la riclassificazione dello Stato patrimoniale in forma finanziaria, e la riclassificazione del Conto economico a ricavi e costo del venduto.

Inoltre viene considerata solo una raccolta di indici ritenuti significativi, che verrà usata anche nello studio dei casi pratici; per la trattazione della costruzione degli indici e la loro disamina analitica si rimanda alla bibliografia esistente, presentando solo una descrizione per categorie.

1) **L'analisi della redditività** va ad indagare la capacità dell'impresa di remunerare congruamente tutti i fattori produttivi impiegati nella produzione economica e il capitale di rischio apportato dai soggetti proprietari dell'azienda.<sup>90</sup>

Ai fini dell'analisi di questo aspetto i principali indici da considerare sono il **ROE** (Return on equity), fondamentale nell'analisi della redditività netta,<sup>91</sup> esprime il tasso di rendimento dell'investimento in equity nell'azienda oltre a rappresentare il tasso di autofinanziamento netto massimo<sup>92</sup>.

Il **ROA** (Return on Assets) misura il "rendimento lordo di tutti gli investimenti dell'azienda",<sup>93</sup> e risulta particolarmente significativo dato che non risente degli effetti economici connessi alle scelte di finanziamento e alle politiche fiscali<sup>94</sup>, calcolando la redditività degli investimenti di qualsiasi natura che l'impresa pone in essere, depurati dagli effetti di interessi passivi e imposte<sup>95</sup>.

Un indice importante in particolare per il confronto con il ROA è il **ROD** (Return on debt) che rappresenta da un lato il rendimento medio per i finanziatori, dall'altro l'onerosità media dei debiti per l'impresa<sup>96</sup>. Dal confronto tra i due indici emerge l'influenza del

---

<sup>89</sup> CEROLI, RUGGIERI (2013) pag. 25

<sup>90</sup> FACCHINETTI, pag. 201

<sup>91</sup> D'ALESSIO, ANTONELLI (2014), pag. 129

<sup>92</sup> D'ALESSIO, ANTONELLI (2014), pag. 131

<sup>93</sup> CAMPODALL'ORTO (2007), pag. 87

<sup>94</sup> SOSTERO, FERRARESE, MANCIN, MARCON (2014), pag. 318

<sup>95</sup> CAMPODALL'ORTO (2007), pag. 87

<sup>96</sup> CAMPODALL'ORTO (2007), pag. 89

ricorso all'indebitamento sulla redditività del patrimonio netto, per lo studio del cosiddetto effetto leva.<sup>97</sup>

Il **ROS** (Return on Sales) è un indicatore della redditività delle vendite che esprime il margine per euro di vendita, segnalando le relazioni tra ricavi di vendita e costi operativi e la capacità di copertura.<sup>98</sup>

**2) L'analisi finanziaria** esamina l'attitudine dell'azienda a fronteggiare i fabbisogni finanziari senza compromettere l'equilibrio economico della gestione.

Tale analisi comprende gli **indici di solvibilità** e gli **indici di efficienza (rotazione e durata)**: tra i primi troviamo indici come gli indici di liquidità e disponibilità che mostrano se l'impresa dispone o meno del capitale circolante sufficiente a soddisfare le esigenze di breve termine<sup>99</sup>.

I secondi costituiscono un modo alternativo di misurare il capitale circolante; gli indici di rotazione esprimono i ricavi o i costi annui come multiplo della corrispondente grandezza del capitale circolante,<sup>100</sup> quelli di durata misurano le dilazioni concesse o accordate che modificano l'entità dei fabbisogni finanziari.

Dall'analisi degli indici di rotazione e durata relativi a crediti, debiti e rimanenze emerge la **durata del ciclo commerciale** che rappresenta il "periodo di scoperta finanziaria generato dallo svolgimento della gestione caratteristica"<sup>101</sup>; esso dipende dalla differenza tra durata di crediti – rimanenze e durata dei debiti. L'equilibrio tra questi indici incide sul fabbisogno finanziario dell'impresa: una durata dei debiti in grado di coprire le altre componenti riflette la capacità di alleggerire gli investimenti correnti, trasferendo ai fornitori l'onere del finanziamento; al contrario una durata positiva del ciclo rivela un fabbisogno finanziario.<sup>102</sup>

**3) L'analisi patrimoniale** esamina la struttura del patrimonio, al fine di accertare le condizioni di equilibrio nella composizione degli impieghi e delle fonti di finanziamento. Tale struttura è osservata con riferimento all'autonomia finanziaria (indebitamento), alla solidità e all'elasticità patrimoniale.<sup>103</sup>

---

<sup>97</sup> SOSTERO, FERRARESE, MANCIN, MARCON (2014), per una disamina più approfondita di tale fenomeno si rimanda a pag. 357

<sup>98</sup> D'ALESSIO, ANTONELLI (2014), pag. 141

<sup>99</sup> BERK, DEMARZO (2015), pag. 45

<sup>100</sup> BERK, DEMARZO (2015), pag. 46

<sup>101</sup> SOSTERO, FERRARESE, MANCIN, MARCON (2014), pag. 373

<sup>102</sup> FERRARI, GUALANDRI et al. (2012), pag. 51

<sup>103</sup> TUTINO, Dispensa Università di Roma Tre, pag. 25

Si indaga quindi, tramite il **rapporto di indebitamento**<sup>104</sup>, quanto l'impresa ricorre al debito come fonte di finanziamento, e quindi se presenta un adeguato ammontare di mezzi propri, rispetto al valore dei mezzi di terzi, che riduca il rischio finanziario (si riduce l'esposizione alle fluttuazioni del tasso d'interesse e al rischio d'insolvenza) oltre ad influire positivamente sulle attese degli stakeholder (aumento del grado di autonomia finanziaria).<sup>105</sup> Misurando il grado di **elasticità patrimoniale**<sup>106</sup> si vanno infine ad analizzare gli investimenti dell'impresa esprimendo, usando le parole di Sostero et al. (2014), il grado di "flessibilità ai mutamenti dell'ambiente".

Bisogna però tenere sempre presente che, come sostenuto da Biffis (2014), l'analisi di affidabilità per il tramite dell'analisi di bilancio consente sì di valutare le condizioni di compatibilità economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa in funzionamento, ma non è pensabile attribuire a tali analisi e al valore degli indici la "capacità assoluta di selezionare le imprese affidabili".

Anche per questo si rendono necessarie valutazioni commerciali diverse da quelle di bilancio, che possano completarle e arricchirle di significato.

### **2.3 Il processo di gestione del credito in concessionaria**

Secondo Galessio (2009), la gestione del credito comporta a monte la definizione, da parte dell'azienda fornitrice, delle **politiche di credito** da adottare nella gestione ordinaria.

Per quanto riguarda la gestione del credito commerciale in concessionaria sarà quindi necessario definire i seguente aspetti:

- I termini di incasso, definendo non solo le condizioni "nominali" concordate con la clientela, ma anche quelle "reali", riferite al periodo di mancato pagamento che si è disposti ad accettare. L'ampiezza dei termini dovrà essere valutata in relazione allo stato di liquidità dell'azienda;
- Le modalità di incasso, anche in funzione delle conseguenze che provocano sulla gestione della tesoreria;
- I livelli di affidamento, attraverso un'adeguata valutazione della solvibilità del cliente e con modalità diverse a seconda della tipologie di clientela;

---

<sup>104</sup> Si rimanda a Giussani (2000) per la spiegazione dei valori assunti dall'indice.

<sup>105</sup> SOSTERO, FERRARESE, MANCIN, MARCON (2014), pag. 343

<sup>106</sup> Si rimanda a Mella, Navaroni (2012), "Analisi di bilancio", pag. 148-149 per una trattazione più approfondita dell'indicatore.

- Le procedure operative per la gestione degli scaduti, delle posizioni in sofferenza, delle condizioni di affidamento concesse;

Una volta definite tali politiche è necessario implementare la **fase di controllo del credito**; l'obiettivo è garantire l'incasso nei termini contrattuali, monitorando le crisi di liquidità dei clienti, che si traducono in allungamento dei tempi di incasso, e che potrebbero dar luogo a insolvenze, con conseguente ulteriore impatto sui fabbisogni finanziari dell'azienda.<sup>107</sup>

Una corretta gestione del credito commerciale è fondamentale a livello strategico, per questo è importante anticipare e risolvere in tempo utile le problematiche endogene ed esogene che possono portare all'insolvenza.

L'incasso è l'ultima fase del ciclo attivo, ma rappresenta il “momento in cui emergono problemi originati in fasi precedenti del rapporto”, quali l'accordo commerciale, la vendita, la consegna e l'assistenza<sup>108</sup>; per questo è necessario monitorare ogni fase con attenzione. Spesso, infatti, il mancato pagamento alla scadenza prevista, oltre che a possibili difficoltà finanziarie temporanee o fisiologiche, è imputabile a cause riferite a fasi precedenti del processo, facilmente risolvibili come la mancata ricezione e registrazione della fattura, un ritardo nelle consegne, imperfezioni dei dati contabili ecc.<sup>109</sup>

Per una gestione ottimale del credito è quindi necessario analizzare e monitorare costantemente il **processo del credito** in tutte le sue fasi, e questo è possibile attivando scelte di investimento in crediti secondo criteri sia quantitativi che qualitativi; facendo prevenzione del rischio di credito attraverso l'analisi della clientela; monitorando il rapporto commerciale con i clienti; implementando tecniche di gestione delle insolvenze ed, eventualmente, attuando il trasferimento del rischio (factoring, assicurazioni).<sup>110</sup>

La gestione non può essere occasionale o ritardata e orientata solo al recupero dello scaduto, è necessario valutare inizialmente il cliente provvedendo poi ad aggiornamenti regolari; controllare in modo continuativo l'esposizione, e infine agire tempestivamente nel caso si rendano necessari interventi di recupero.<sup>111</sup>

Solo una adeguata gestione del credito può migliorare la gestione del cash-flow, generare maggior liquidità e diminuire gli oneri finanziari e l'indebitamento da terzi.<sup>112</sup>

---

<sup>107</sup> GALESSO, C&S Informa, volume 10, 4-2009 [http://www.cortellazzo-soatto.it]

<sup>108</sup> PRIMAVERA (2011), pag. 24

<sup>109</sup> GALESSO, C&S Informa, volume 10, 4-2009 [http://www.cortellazzo-soatto.it]

<sup>110</sup> GALESSO, C&S Informa, volume 10, 4-2009 [http://www.cortellazzo-soatto.it]

<sup>111</sup> PRIMAVERA (2011), pag. 5

<sup>112</sup> CLUB SOLVI NET (2006), pag. 31

### 2.3.1 Gestione operativa e reporting

La fase di reporting è l'ultima nel processo di gestione del credito. Qui si definiscono gli indicatori e gli strumenti per il controllo dell'esposizione creditizia, e la misurazione dei risultati di gestione.<sup>113</sup>

Secondo Primavera (2011), tale fase riveste un ruolo cruciale poiché è il momento di monitoraggio dell'evoluzione del portafoglio clienti, ma soprattutto permette di capire quali miglioramenti apportare alle varie fasi del processo di gestione dei crediti commerciali.

Il sistema di reporting permette di monitorare l'andamento della gestione del credito commerciale per il controllo dell'esposizione, producendo informazioni sulla gestione dei crediti a livello di intera azienda (reporting direzionale) e a livello di singolo cliente (reporting operativo).<sup>114</sup>

I report prodotti in azienda sono di tipo operativo quando vanno a supportare la gestione corrente, consentendo le azioni di recupero e il controllo degli ordini; possono assumere la forma di indicatori di performance volti a misurare l'andamento complessivo dei crediti del tempo e di conseguenza l'efficacia della gestione; mentre sono di tipo direzionale quando forniscono una rappresentazione sintetica dell'evoluzione dei crediti e del raggiungimento degli obiettivi<sup>115</sup> che possono comprendere il rispetto dei termini di pagamento stabiliti, l'andamento degli insoluti, l'ammontare di perdite su crediti...<sup>116</sup>

A livello di reporting operativo, una tecnica largamente diffusa nella prassi aziendale per l'analisi del credito è l'analisi di anzianità, la cosiddetta “**aging analysis**”, che porta alla classificazione dei crediti in categorie differenti, costituite in base alle scadenze, generalmente suddivise per periodo mensile.<sup>117</sup>

Tale analisi di anzianità dei crediti viene normalmente affiancata dall'indice di durata dei crediti verso clienti, si va quindi ad analizzare per ciascun cliente l'importo e la scadenza dei crediti in essere.

Come spiegato da Primavera (2011), l'analisi si basa sulla distribuzione dei crediti scaduti per fasce temporali, (per esempio: fino a 30 giorni, da 31 a 60 giorni, da 61 a 90 giorni, da 91 a 120 giorni, oltre 120 giorni).

---

<sup>113</sup> PRIMAVERA (2011), pag. 53

<sup>114</sup> RICCIO (2014), pag. 47

<sup>115</sup> PRIMAVERA (2011), pag. 53

<sup>116</sup> RICCIO (2014), pag. 47

<sup>117</sup> <http://pmi.almabpo.it>, Credit Advisor [online]

Alla prima fascia si presta in genere poca attenzione in quanto si ritiene poco rilevante, in termini di rischio e di costo, un ritardo che non superi i 30 giorni. L'attenzione si concentra sulle altre fasce e sulle cause che determinano i ritardi.<sup>118</sup> Maggiore è l'aging del credito infatti, minore è la capacità dell'impresa di produrre reddito: incassando tardi si dispone di meno liquidità, e potrebbe essere necessario il ricorso al credito bancario.

Per decidere come intervenire occorre capire la causa del ritardo: inadempimento del cliente, una contestazione commerciale, un ritardo di consegna, o un errore di fatturazione.<sup>119</sup>

Le finalità del report secondo Primavera (2011), possono essere individuate nel controllo dell'andamento dei crediti scaduti e a scadere, nonché nella programmazione delle azioni di recupero.

### **2.3.2 Il sistema informativo aziendale**

Il contesto attuale in cui operano le aziende vede una competizione sempre più intensa e clienti dalle esigenze sempre più sofisticate<sup>120</sup>; per questo si assiste a un aumento della complessità gestionale, da cui nasce l'esigenza di trattare quantità sempre maggiori di informazioni. La dinamicità del contesto richiede alle aziende di agire rapidamente, sulla base delle conoscenze possedute: è la conoscenza a orientare decisioni e azioni.<sup>121</sup> Questo rivela l'importanza di un adeguato sistema informativo aziendale, ossia "l'insieme di elementi che operano per produrre, elaborare e distribuire informazioni, rilevando organicamente e sistematicamente i fenomeni economici di interesse aziendale".<sup>122</sup>

Il sistema informativo è costituito da un patrimonio di dati a partire dai quali, tramite i processi informativi e l'uso di mezzi e strumenti spesso di natura informatica, si producono e gestiscono informazioni e flussi.<sup>123</sup>

Ma tale sistema non rappresenta solo lo strumento a supporto delle attività decisionali, esso gioca un ruolo fondamentale nei processi organizzativi di controllo e coordinamento, nonché in quelli innovativi e strategici,<sup>124</sup> come nel caso della gestione del credito.

---

<sup>118</sup> PRIMAVERA (2011), pag. 54

<sup>119</sup> PRIMAVERA (2011), pag. 54

<sup>120</sup> CANDIOTTO (2013), pag. 31

<sup>121</sup> FRANCESCONI (2011), pag. 10

<sup>122</sup> CANDIOTTO (2013), pag. 10

<sup>123</sup> FRANCESCONI (2011), pag. 11

<sup>124</sup> FRANCESCONI (2011), pag. 10



La gestione del ciclo attivo rappresenta una delle “grandi anime del sistema informativo di un’azienda”<sup>125</sup>, il sistema infatti supporta la gestione clienti, grazie alla raccolta ed elaborazione di dati riguardanti gli aspetti anagrafici, commerciali e creditizi. Tramite il processo di registrazione e archiviazione dati, l’ufficio commerciale raccoglie informazioni relative all’affidabilità e puntualità nei pagamenti della clientela.<sup>126</sup> Con la successiva elaborazione di tali dati si otterranno i report utilizzati nell’analisi del processo di credito.

Nell’ambito della gestione dei crediti commerciali in concessionaria quindi, il sistema informativo svolge un ruolo cruciale: supporta il sistema gestionale delle vendite e della logistica per il controllo degli ordini, il sistema contabile per il controllo di fido e scaduto e infine il sistema gestionale commerciale, di modo da segnalare ai venditori, al momento dell’inserimento ordini, le informazioni sensibili riguardanti la presenza di crediti scaduti e livello di sollecito, oltre a comunicare eventuali blocchi degli ordini.<sup>127</sup> La finalità del sistema informativo può quindi essere sintetizzata nella produzione delle informazioni necessarie per lo svolgimento delle varie mansioni aziendali,<sup>128</sup> tra cui quelle necessarie alla gestione del credito, soddisfacendo in modo efficace ed efficiente le esigenze conoscitive interne ed esterne all’azienda.

---

<sup>125</sup> MIOTTO F. (2003), “I sistemi informativi in azienda. Teoria e pratica”, cit. pag. 33

<sup>126</sup> FRANCESCONI (2011), pag. 11

<sup>127</sup> PRIMAVERA (2011), pag. 42

<sup>128</sup> CANDIOTTO (2013), pag. 11

## **CAPITOLO 3 La gestione dei crediti commerciali in Trivellato Veicoli industriali S.r.l.**

Parte del mio stage in Trivellato si è svolto nella sezione banche e clienti dell'ufficio amministrativo; qui ho potuto toccare con mano e approfondire il tema della gestione dei crediti commerciali, come aspetto fondamentale nel governo dei rapporti con la clientela, ma anche ai fini dell'impatto che questi generano sul fabbisogno finanziario e sulla gestione corrente.

In particolare, oggetto della mia attività sono stati i crediti commerciali derivanti dalle prestazioni di officina e magazzino. La clientela che ha acquistato un veicolo, presso la concessionaria o altrove, si rivolge all'officina per usufruire dei servizi di manutenzione e riparazione del mezzo; oppure è possibile che altre aziende, quali officine indipendenti, si rivolgano al magazzino per l'acquisto ricambi e via dicendo. Ogni transazione può contribuire ad aumentare l'ammontare dei crediti concessi alla clientela, per questo è necessario definire a monte quelle che sono le politiche da adottare in termini di concessione del credito e dilazioni di pagamento.

Per quanto riguarda la parte della gestione credito relativa ai finanziamenti e ai contatti con la finanziaria del gruppo, Mercedes-Benz Financial Service, questa è gestita nell'ufficio commerciale dove vengono gestite anche le vendite.

Al momento della vendita del veicolo viene valutata l'opzione di richiesta finanziamento, quindi nel caso in cui il cliente decida di farsi finanziare tramite la concessionaria vengono avviate le pratiche per la valutazione del merito creditizio richiedendo, a seconda che si tratti di privati, ditte individuali e società più o meno grandi, una serie di documenti (che vanno dalla dichiarazione dei redditi alla visura catastale ai bilanci) da inviare alla società captive assieme alla richiesta di finanziamento corredata di tutte le informazioni connesse alla vendita. Con il finanziamento tramite concessionaria, tutta la pratica viene svolta da questa, il cliente deve solo produrre la documentazione richiesta.

Una volta che la richiesta è stata inoltrata è necessario attendere l'approvazione della casa madre; in caso di rifiuto è possibile concordare garanzie che ne favoriscano l'approvazione, altrimenti il cliente dovrà rivolgersi privatamente ad altre finanziarie.

### 3.1 La politica di credito aziendale

A livello di credito commerciale la politica aziendale è così organizzata.

I termini di incasso prevedono inizialmente per ogni cliente il regolamento immediato al ricevimento della prestazione; tale pratica permette di ottenere un primo riscontro sul comportamento tenuto dalla controparte.

Gli importi più consistenti, normalmente derivanti dalle vendite dei veicoli, sono nella maggioranza dei casi regolati tramite la finanziaria Mercedes-Benz Financial Services e per questo non interessano le attività quotidiane dell'area.

L'ampiezza dei termini di pagamento, normalmente su richiesta del cliente, può essere diluita nel tempo. L'accordo della dilazione necessita di valutazioni dei passaggi effettuati e del comportamento tenuto dal cliente (puntualità nel pagamento, problemi nell'incasso assegni, ricevute bancarie insolute ecc.) unitamente alle valutazioni di carattere economico-finanziario trattate nel capitolo precedente.

La modalità di incasso può prevedere:

- Regolamento con rimessa diretta, in contanti o con la trasmissione di assegni bancari o circolari, oppure tramite bonifico;
- Regolamento tramite ricevuta bancaria elettronica (RIBA<sup>129</sup>);
- Regolamento in conto corrente, con liquidazione periodica del saldo.

Solo su richiesta del cliente è possibile valutare la modifica della condizione di pagamento abituale, solitamente la modifica riguarda il passaggio dalla rimessa diretta alla ricevuta bancaria.

Il livello di affidamento è il risultato del processo di valutazione del rapporto con il cliente, tale valutazione dipende dalla tipologia di cliente (cliente nuovo o abituale, importo di fatturazione, relazione che lo lega all'azienda...), ma anche dalla situazione economico-finanziaria che questo presenta, e infine dall'obiettivo commerciale che si sta perseguendo (creazione o consolidamento della relazione ecc....).

---

<sup>129</sup> La ricevuta bancaria è uno strumento per l'incasso dei crediti e si configura come un impegno al pagamento di una fattura, a scadenze prestabilite a 30, 60 o 90 giorni; si tratta di una delle modalità di pagamento più diffuse tra le aziende.

La tipologia di Ri.Ba utilizzata in azienda è quella cosiddetta **al dopo incasso** il cui funzionamento è così articolato: l'impresa emittente invia presso la banca del cliente l'avviso di pagamento e la banca dello stesso, al momento del ritiro da parte del cliente, accredita il conto corrente bancario indicato dall'emittente alla scadenza della ricevuta bancaria. Giordano S. (2010), "Il nuovo manuale delle scritture contabili" (s.l.): Maggioli editore, pag. 262

Le procedure operative per la gestione degli scaduti sono così articolate: per quanto riguarda i regolamenti a rimessa diretta, in contanti, assegni o bonifico, questi sono monitorati puntualmente a scadenza.

Il portafoglio riba invece viene presentato in banca due volte al mese (a metà e alla fine) e a scadenza si verifica in banca se sono presenti insoluti; in caso affermativo si procede a contattare il cliente insolvente, al fine di capire eventuali motivazioni e problematiche che hanno portato al verificarsi di tale situazione, quindi, chiarito questo, ci si accorda per una nuova dilazione del termine di pagamento.

Situazioni di morosità ripetuta possono portare anche alla rimozione della modalità di finanziamento accordata, richiedendo al cliente il saldo immediato di quanto dovuto; questa misura ovviamente deve tenere conto della spaccatura che una tale decisione può comportare nel rapporto con l'acquirente.

Nel caso la situazione non si risolva dopo un periodo più o meno lungo a seconda dei casi, la pratica viene inoltrata al legale per la risoluzione, questa strada è però riservata ai casi più gravi, tenendo conto del costo delle spese legali e delle problematiche che tale soluzione può comportare nella relazione con il cliente.

### **3.2 La fase di controllo del credito**

La fase di controllo rappresenta un aspetto cruciale nel processo di gestione dei crediti commerciali. Per garantire l'incasso delle vendite nei termini contrattuali si effettua un **controllo periodico dei saldi cliente**, attraverso gli estratti conto per partita di ogni cliente, volto a verificare la presenza di posizioni aperte.

Nel caso si riscontrino tali situazioni è necessario verificare se queste sono fisiologiche, nel senso che il termine di scadenza non è ancora decorso, o se si tratta di posizioni che dovrebbero essere chiuse.

Nel secondo caso si procede all'analisi della posizione per capire se ci sono già stati contatti con il cliente per richiedere spiegazioni e se si sono già presi accordi per una nuova dilazione, ma nel caso la situazione permanga è necessaria una nuova e approfondita valutazione a livello di solidità e solvibilità.

L'obiettivo di tale controllo, che ho potuto svolgere in qualche occasione, è quello di distinguere le posizioni aperte dovute a problematiche facilmente risolvibili come il mancato recepimento della fattura, da quelle dovute a crisi di liquidità del cliente.

I dati dell'osservatorio sulla rischiosità commerciale realizzato da CRIBIS D&B, sulla base dell'analisi dell'affidabilità delle imprese italiane e la capacità di far fronte agli impegni verso i fornitori, mostrano un consistente livello di rischiosità; nel primo quadrimestre del 2016<sup>130</sup> infatti solo il 35,1% del totale delle imprese ha pagato con puntualità, quasi la metà delle imprese ha pagato con un ritardo fino a 30 giorni e infine una percentuale di poco inferiore al 10% ha pagato con oltre trenta giorni di ritardo; dati certamente non trascurabili in un contesto in cui la concessione del credito commerciale rappresenta ormai il “normale complemento alla vendita”<sup>131</sup>. Tali dati vanno quindi a confermare l'importanza rivestita dalla fase di controllo nel processo di gestione del credito; tuttavia è sempre importante ricordare che la fase dell'incasso è quella che conclude il ciclo del credito, ma i problemi che emergono in tale fase possono dipendere anche da momenti precedenti; per questo rappresenta un momento cruciale ma strettamente connesso a tutti gli altri.

### **3.2.1 La gestione di insoluti e altre criticità**

Quando dal controllo clienti emergono situazioni aperte, dovute a mancati pagamenti entro la scadenza prestabilita, la prima cosa da fare è contattare il soggetto interessato. Una volta appurato che la situazione non dipende da mancanze dell'azienda prestatrice di servizi, ma dall'acquirente, è fondamentale, nel caso ci si trovi in presenza di crisi di liquidità, negoziare con il cliente una nuova dilazione, di modo da consentirgli di farvi fronte nel modo migliore possibile. Questo a volte può portare ad un allungamento dei tempi di incasso anche consistente nei casi più gravi, per questo motivo è necessario concordare scadenze precise che devono essere rispettate perentoriamente.

È comunque sempre opportuno, soprattutto nel caso di importi consistenti, valutare la situazione finanziaria del soggetto al fine di appurare che si tratti effettivamente di una crisi di liquidità temporanea e che invece non ci si trovi di fronte a situazioni più gravi che possano compromettere il recupero del credito.

Nel caso il mancato pagamento sia connesso a una ricevuta bancaria, si procede alla riapertura per insoluto. Quando il cliente presenta continuamente, per un periodo più o meno lungo a seconda dei casi, effetti insoluti si valuta la modifica della modalità di pagamento, con un ritorno alla richiesta di pagamento immediato nelle situazioni più gravi. Tale opzione va valutata con attenzione, poiché bisogna sempre tenere presente la valenza commerciale che la

---

<sup>130</sup> Fonte: [www.cribis.com](http://www.cribis.com) – Studio pagamenti Italia Q1 2016

<sup>131</sup> CLUB SOLVI NET (2006), pag. 19

dilazione possiede; per questo bisogna valutare la questione anche ai fini del mantenimento di un buon rapporto commerciale.

### **3.2.2 I riflessi della gestione sul Conto economico**

L'efficacia della gestione del processo di concessione di credito si riflette in Conto economico attraverso la svalutazione dei crediti ritenuti di difficile realizzo.

Tale modalità di gestione non è in grado di eliminare completamente il rischio di credito, tuttavia come evidenziato alla voce B.10.d) *Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide* di Conto Economico l'importo risulta pari allo 0,06% dei ricavi di vendita nel 2014.

L'importo della voce B.10.d) passa da 23.785,00 nel 2013 a 28.768 nel 2014 con un aumento del 20,95%.<sup>132</sup> Pur trattandosi di importi di poco rilievo rispetto al fatturato, un trend di svalutazione crescente e quindi di aumento del rischio, come quello in esame, deve essere monitorato con attenzione. È necessario presidiare non solo la fase di recupero crediti, ma cominciare a monte dalla creazione del portafoglio crediti migliore possibile.

Non è possibile parlare, nel caso in esame, di situazione allarmante dal momento che l'ammontare dei crediti verso clienti è di poco inferiore ai 5 milioni, rappresentando il 18,85% del totale impieghi, per cui i crediti svalutati costituiscono meno dell'1% del totale crediti.

Nonostante una situazione che si può dire "accettabile", il risultato che ne deriva è che i crediti non possono essere incassati nel loro complessivo ammontare con ragionevole sicurezza, anzi una parte è considerata, con la svalutazione, inesigibile.

Questo evidenzia la fondamentale importanza della gestione del credito che, sempre più, impatta sulla relazione con il cliente e sull'immagine aziendale; l'obiettivo finale della gestione deve quindi essere quello di salvaguardare congiuntamente il risultato economico e l'aspetto relazionale.

---

<sup>132</sup> REGISTRO IMPRESE – ARCHIVIO UFFICIALE DELLA CCIAA DI VICENZA; *Bilancio ordinario d'esercizio, data chiusura 31/12/2014* Trivellato veicoli industriali S.r.l.

### 3.3 La valutazione della clientela ai fini della concessione del credito

Una volta che il cliente entra in contatto con la realtà aziendale ed effettua diversi passaggi, l'azienda comincia ad accumulare informazioni sul comportamento, la puntualità nel pagamento ecc.

È normale che con il consolidarsi del rapporto il cliente richieda la modifica delle condizioni di pagamento accordate inizialmente (contanti, assegno, bonifico...), anche pretendendo, in alcuni casi, la concessione del credito in senso stretto o maggiori dilazioni rispetto a quelle attuali.

Il cambiamento di modalità e termini di incasso richiede l'analisi della situazione finanziaria del cliente. L'impresa, non disponendo di un ufficio fidi interno per l'attribuzione di rating alla clientela, si avvale dei report Cribis D&B<sup>133</sup>, società del Gruppo CRIF specializzata nelle business information, il report viene richiesto per ogni cliente nel momento in cui questi, dopo una serie di transazioni a condizione di pagamento immediato effettuate con l'azienda, richiede la concessione della dilazione di pagamento.

In questa situazione l'impresa, conoscendo già il cliente, dispone di informazioni sullo storico dei passaggi in azienda (officina/magazzino); sull'eventuale acquisto di mezzi presso l'azienda; sulla puntualità dei pagamenti o, nel caso di insoluti, sulla causa che li ha originati e sul tempo intercorso prima che questo venisse saldato; queste informazioni interne sono dati preziosi che vanno ad integrare i dati di bilancio presenti nel business report, consentendo una valutazione quanto più precisa della situazione cliente.

Può accadere però, che alcuni clienti richiedano sin dal primo passaggio in azienda la concessione di credito, soprattutto nel caso di importi elevati. In questi casi la valutazione può essere basata solo su dati di bilancio e indicazioni commerciali fornite dal business report, ma l'impresa non può vantare una conoscenza diretta del cliente. La funzione di leva commerciale del credito passa in secondo piano e l'obiettivo principale diventa la minimizzazione del rischio di credito; in questi casi la concessione viene di norma approvata solo di fronte a business report buonissimi, clienti dotati di elevato potere contrattuale che richiedono la dilazione come condizione all'acquisto. La pratica più comune in questi casi prevede un accordo per cui la dilazione viene concessa solo per una parte dell'importo.

---

<sup>133</sup> [www.cribis.com](http://www.cribis.com)

Una delle attività che svolgevo spesso in azienda riguardava la richiesta di utilizzo della ricevuta bancaria, il cliente richiedeva appunto il cambiamento della modalità di pagamento presso l'officina o il magazzino e da lì veniva compilata, da parte del responsabile, una richiesta RIBA. Sulla base della richiesta si procedeva alla valutazione cliente, evidenziando gli aspetti salienti del rapporto avuto con il cliente fino a quel momento (a meno che non si trattasse di un nuovo cliente), eventuali situazioni di criticità e i dati riguardanti la sua performance aziendale sintetizzati nel business report.

La relazione comprendente tutti questi elementi veniva sottoposta al responsabile amministrativo per l'approvazione finale.

La valutazione a livello commerciale era incentrata sul rapporto con il cliente nel passato e sulla convenienza derivante dalla dilazione ai fini del consolidamento del rapporto per uno sviluppo futuro.

L'analisi dello storico cliente prevedeva innanzitutto il controllo dell'estratto conto per partita del cliente oggetto della richiesta, da qui si andava a valutare il giro d'affari abituale: il numero di passaggi in magazzino/officina effettuati negli ultimi 3 anni e gli importi mediamente fatturati, come e in che tempistiche avveniva il regolamento, la presenza di insoluti e il tempo intercorso mediamente prima della regolazione. Una volta verificata l'assenza di posizioni aperte e quindi fatture ancora da saldare, si poteva valutare la richiesta. Altro elemento da considerare il fatto che il cliente avesse o meno effettuato acquisti di veicoli (nuovi o usati) presso l'azienda negli ultimi 15 anni.

Naturalmente la valutazione pesava in maniera differente a seconda che la richiesta Riba fosse riferita a un solo passaggio o richiesta come condizione di pagamento abituale.

Ad un cliente abituale dell'azienda, pagatore regolare, la Riba veniva di norma concessa senza problemi, questo poteva avvenire anche in presenza di insoluti, purché questi fossero stati prontamente liquidati. Queste prime valutazioni potevano però essere totalmente riviste nel momento in cui si passava all'analisi finanziaria.

Per contro nel caso in cui il cliente fosse un cattivo pagatore con molteplici insoluti, la richiesta veniva presa con cautela; qui l'analisi finanziaria assumeva un ruolo ancora più importante nella valutazione non solo della richiesta di modifica, ma della situazione del soggetto in generale.

Uno strumento fondamentale di supporto nell'analisi economico-finanziaria del cliente è quindi costituito dal business report fornito da Cribis D&B; la possibilità di fruire di un report



aziendale che unisca indicatori commerciali ad indicatori di bilancio rappresenta infatti un servizio utilissimo per un'azienda che necessita di prendere decisioni in tempi rapidi.

Il report fornisce una valutazione complessiva del rischio sulla base delle caratteristiche specifiche dell'azienda, della sua rischiosità e del settore in cui opera tramite un rating che va da 1, per le aziende migliori, a 4 per le aziende più deboli. Esso fornisce poi i dati raggruppati di bilancio delle ultime cinque annualità, nonché i relativi bilanci integrali, corredati dei principali indicatori di bilancio.

L'analisi commerciale unita all'analisi economico-finanziaria sulla base del report costituisce la base per la valutazione del cliente ai fini della concessione del credito.

Di seguito l'analisi di bilancio per indici di un cliente Trivellato<sup>134</sup>, ai fini della valutazione della situazione economico-patrimoniale e di liquidità, e quindi dell'opportunità della concessione del credito. Nell'analisi del caso si tralascia la parte commerciale, evidenziando tuttavia alcuni aspetti che potrebbero influire sull'esito della richiesta.

---

<sup>134</sup>Per ragioni di privacy anziché la ragione sociale dell'azienda utilizzerò la denominazione ALFA.

## Caso aziendale ALFA S.r.l.

L'impresa in esame è un'officina meccanica operante nel settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio; nonché della riparazione di autoveicoli. Essa svolge attività come fabbricazione di parti e accessori per autoveicoli e loro motori, riparazione di impianti elettrici e di alimentazione per autoveicoli, fabbricazione di carrozzerie per autoveicoli, rimorchi e semirimorchi.

Si tratta di un cliente importante per Trivellato poiché rappresenta uno dei fornitori nel settore a cui rivolgersi per tutte quelle attività che non possono, per motivi di capacità produttiva o mancanza di competenze, essere svolte internamente.

### Rating Cribis D&B

Che cos'è il Rating Cribis D&B: rappresenta l'indicatore sintetico della consistenza e della rischiosità di una società

Valutazione del rischio

Score factor

Rating Cribis D&B: **2A 1**

**1** 2 3 4 -

Rating Cribis D&B: **2A 1**

**Consistenza Finanziaria: 2A** Consistenza basata su mezzi propri pari a € 2.016.926

**Indicatore di rischio (1-4): 1** Rappresenta un rischio di cessazione minimo

**Fatturato:** € 2.580.784,00

**Fido Cribis D&B:** 150.000

- Il flusso finanziario risulta soddisfacente
- Il grado di indebitamento dell'azienda è equilibrato
- Le partite correnti sono in equilibrio
- Gli impegni assunti dalla società sono in genere evasi puntualmente
- L'andamento dei pagamenti è costante nel tempo
- L'azienda opera sul mercato da diverso tempo.

La valutazione da report offre una sintesi che si presenta già ampiamente positiva per l'affidamento dell'azienda in oggetto. Il rating complessivo è 1, il che significa che il rischio di cessazione è minimo per cui si tratta di un cliente potenzialmente affidabile su cui investire.

Di seguito la riclassificazione dello stato patrimoniale in forma finanziaria

<b>ATTIVO</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>
Disponibilità liquide	479.274,00	3.853,00	136.915,00	150.591,00	93.240,00
Crediti vs clienti a breve	788.301,00	855.051,00	858.813,00	834.630,00	792.794,00
Crediti tributari a breve	80.665,00	83.236,00	117.603,00	127.709,00	123.028,00
Crediti vs altri a breve	58.184,00	57.115,00	59.822,00	59.975,00	161.494,00
Ratei attivi a breve	49.676,00	21.991,00	25.421,00	23.519,00	25.925,00
Liquidità differite	976.826,00	1.017.393,00	1.061.659,00	1.045.833,00	1.103.241,00
Rimanenze	36.500,00	56.425,00	54.613,00	32.700,00	27.450,00
<b>ATTIVO CORRENTE</b>	<b>1.492.600,00</b>	<b>1.077.671,00</b>	<b>1.253.187,00</b>	<b>1.229.124,00</b>	<b>1.223.931,00</b>
Immob. Immateriali (al netto del fondo ammortamento)	33.937,00	32.640,00	32.920,00	33.200,00	33.480,00
Immob. Materiali (al netto del fondo ammortamento)	1.954.960,00	1.815.179,00	1.857.205,00	1.861.912,00	1.832.994,00
Immobilitazioni Finanziarie	651.000,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00
<b>ATTIVO IMMOBILIZZATO</b>	<b>2.639.897,00</b>	<b>1.848.819,00</b>	<b>1.890.125,00</b>	<b>1.895.112,00</b>	<b>1.866.474,00</b>
	64%	63%	60%	61%	60%
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>4.132.497,00</b>	<b>2.926.490,00</b>	<b>3.143.312,00</b>	<b>3.124.236,00</b>	<b>3.090.405,00</b>

L'impresa presenta una struttura dell'attivo piuttosto rigida, con la parte dell'attivo immobilizzato che si mantiene costantemente al di sopra del 50% del totale attivo; inoltre nell'ultima annualità in esame emerge un investimento in immobilizzazioni materiali e finanziarie, cui l'impresa fa fronte con un aumento dei debiti a lungo termine.

<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>
Debiti vs soci a breve	0,00	12.374,00	0,00	0,00	0,00
Debiti vs banche a breve	0,00	72.853,00	238.696,00	430.117,00	0,00
Acconti esigibili a breve	0,00	0,00	15,00	0,00	0,00
Debiti vs fornitori a breve	311.281,00	334.036,00	471.223,00	373.733,00	327.835,00
Debiti tributari a breve	25.634,00	34.179,00	24.032,00	34.544,00	23.183,00
Vs ist previdenziali a breve	25.367,00	28.529,00	25.721,00	23.372,00	21.762,00
Altri debiti a breve	59.307,00	60.088,00	39.094,00	45.899,00	32.097,00
Fondi rischi e oneri	97.792,00	78.437,00	82.504,00	107.786,00	127.497,00
TFR (quota a breve)	48.589,00	24.052,00	1.654,00	40.236,00	0,00
Ratei e risconti passivi	23.029,00	30.279,00	29.208,00	32.847,00	24.525,00
<b>PASSIVO CORRENTE</b>	<b>590.999,00</b>	<b>674.827,00</b>	<b>912.147,00</b>	<b>1.088.534,00</b>	<b>556.899,00</b>
Debiti vs soci a lungo	12.374,00	0,00	25.032,00	2.268,00	22.478,00
Debiti vs banche a lungo	1.204.287,00	18.427,00	31.577,00	11.876,00	530.877,00
Vs altri finanz. a lungo	134.588,00	134.588,00	134.588,00	134.588,00	134.588,00
TFR (quota a lungo)	173.323,00	201.992,00	208.981,00	140.934,00	190.058,00
Altri debiti a lungo	0,00	1,00	12.001,00	0,00	39.623,00
<b>PASSIVO CONSOLIDATO</b>	<b>1.524.572,00</b>	<b>355.008,00</b>	<b>412.179,00</b>	<b>289.666,00</b>	<b>917.624,00</b>
<b>TOTALE MEZZI DI TERZI</b>	<b>2.115.571,00</b>	<b>1.029.835,00</b>	<b>1.324.326,00</b>	<b>1.378.200,00</b>	<b>1.474.523,00</b>
Capitale sociale	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Riserva legale	15.974,00	15.974,00	12.326,00	12.326,00	12.326,00
Altre riserve	1.830.680,00	1.753.013,00	1.683.707,00	1.553.558,00	1.337.397,00
Utile/perdita di esercizio	120.272,00	77.668,00	72.953,00	130.152,00	216.159,00
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>2.016.926,00</b>	<b>1.896.655,00</b>	<b>1.818.986,00</b>	<b>1.746.036,00</b>	<b>1.615.882,00</b>
<b>TOTALE MEZZI PROPRI</b>	<b>2.016.926,00</b>	<b>1.896.655,00</b>	<b>1.818.986,00</b>	<b>1.746.036,00</b>	<b>1.615.882,00</b>
<b>TOTALE FONTI</b>	<b>4.132.497,00</b>	<b>2.926.490,00</b>	<b>3.143.312,00</b>	<b>3.124.236,00</b>	<b>3.090.405,00</b>

La struttura delle fonti riflette una situazione sostanzialmente equilibrata nel rapporto tra mezzi propri e di terzi. Tale elemento è fondamentale ai fini della valutazione del rischio finanziario cui è soggetta l'azienda, e del rischio di insolvenza in senso stretto.

L'impresa non ha aumentato il capitale sociale nelle annualità considerate, ha accumulato riserve ed è stata in grado di produrre negli anni risultati economici positivi, sebbene il trend sia in discesa a livello di utile.

A seguire la riclassificazione del Conto economico a “ricavi e costo del venduto”

	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Ricavi di vendita	2.580.784,00	2.589.982,00	2.553.143,00	2.523.136,00	2.575.350,00
Altri ricavi	29.065,00	1.581,00	4.478,00	5.640,00	47.022,00
<b>RICAVI NETTI DI VENDITA</b>	<b>2.609.849,00</b>	<b>2.591.563,00</b>	<b>2.557.621,00</b>	<b>2.528.776,00</b>	<b>2.622.372,00</b>
Acquisti materie	949.472,00	1.018.239,00	1.047.077,00	988.452,00	994.235,00
Costi per servizi	691.927,00	649.964,00	669.276,00	569.541,00	524.442,00
Godimento beni di terzi	3.369,00	8.062,00	22.315,00	24.905,00	40.904,00
Costi del personale	621.104,00	645.029,00	576.204,00	566.453,00	590.453,00
Ammortamenti	57.249,00	69.205,00	62.303,00	69.682,00	84.515,00
Svalutazione crediti	3.908,00	1.727,00	0,00	4.199,00	3.659,00
Altri costi gest.					
Caratteristica	47.615,00	35.143,00	32.940,00	51.820,00	27.346,00
Variaz. Rimanenze materie	19.925,00	-1.812,00	-21.913,00	-5.250,00	8.300,00
<b>COSTO DEL VENDUTO</b>	<b>2.394.569,00</b>	<b>2.425.557,00</b>	<b>2.388.202,00</b>	<b>2.269.802,00</b>	<b>2.273.854,00</b>
<b>EBIT CARATTERISTICO</b>	<b>215.280,00</b>	<b>166.006,00</b>	<b>169.419,00</b>	<b>258.974,00</b>	<b>348.518,00</b>
Proventi finanziari	9.441,00	0,00	847,00	1.331,00	2.194,00
<b>EBIT AZIENDALE</b>	<b>224.721,00</b>	<b>166.006,00</b>	<b>170.266,00</b>	<b>260.305,00</b>	<b>350.712,00</b>
Oneri finanziari	6.656,00	9.900,00	14.810,00	22.365,00	7.057,00
<b>RISULTATO LORDO DI COMPETENZA</b>	<b>218.065,00</b>	<b>156.106,00</b>	<b>155.456,00</b>	<b>237.940,00</b>	<b>343.655,00</b>
Proventi straordinari	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
Oneri straordinari	1,00	1,00	0,00	2,00	0,00
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>218.064,00</b>	<b>156.105,00</b>	<b>155.457,00</b>	<b>237.938,00</b>	<b>343.655,00</b>
Imposte	97.792,00	78.437,00	82.504,00	107.786,00	127.496,00
<b>UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO</b>	<b>120.272,00</b>	<b>77.668,00</b>	<b>72.953,00</b>	<b>130.152,00</b>	<b>216.159,00</b>

Il fatturato dell'impresa oscilla tra valori al di sopra dei due milioni di euro, questa oltre a produrre utile, riesce anche ad ottenere un risultato operativo caratteristico positivo, segnale del fatto che l'impresa riesce ad essere efficiente internamente ed esternamente, oltre a proporre un'offerta complessiva adeguata ai fini della soddisfazione della clientela.

Di seguito i principali indici utilizzati per la valutazione della performance aziendale

INDICI	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
<b>Indici di redditività</b>					
ROE	5,96%	4,09%	4,01%	7,45%	13,38%
ROA	5,44%	5,67%	5,42%	8,33%	11,35%
ROS	8,61%	6,41%	6,66%	10,29%	13,37%
Asset turnover	0,63	0,89	0,81	0,81	0,85
ROD	0,31%	0,96%	1,12%	1,62%	0,48%
Incidenza gest. Extra caratteristica	55,87%	46,79%	43,06%	50,26%	62,02%
<b>Analisi finanziaria</b>					
Current ratio	2,53	1,60	1,37	1,13	2,20
Acid test	2,46	1,51	1,31	1,10	2,15
Quoziente di struttura	0,76	1,03	0,96	0,92	0,87
Rotazione attivo corrente	1,75	2,40	2,04	2,06	2,14
Rotazione crediti vs clienti	3,31	3,03	2,98	3,03	3,31
Rotazione rimanenze	65,60	42,99	43,73	69,41	82,84
Durata crediti vs clienti	91,87	100,36	102,13	100,39	91,96
Durata scorte	5,56	8,49	8,35	5,26	4,41
Durata debiti vs fornitori	99,72	60,91	83,51	72,96	65,66
Durata ciclo finanziario	-2,28	47,94	26,97	32,69	30,70
<b>Analisi patrimoniale</b>					
Indebitamento	1,05	0,54	0,73	0,79	0,91
Solidità patrimoniale	0,49	0,65	0,58	0,56	0,52
Elasticità patrimoniale	0,36	0,37	0,40	0,39	0,40

Il ROE, l'indicatore di sintesi della redditività dell'impresa dopo un calo nelle prime annualità in esame presenta un andamento in lieve crescita, mantenendo comunque valori sempre positivi, segnalando una situazione di ripresa rispetto al calo avvenuto nelle precedenti annualità.

Il ROA ne ricalca l'andamento, presentando però un calo nell'ultimo anno in esame; infatti la redditività positiva del patrimonio netto non dipende solo dalla gestione caratteristica e accessoria-patrimoniale.

Dalla scomposizione del ROA in ROS e Asset turnover emerge un andamento positivo della redditività delle vendite, a seguito della contrazione del 2010-2011, mentre la

movimentazione dell'attivo netto contrappone a valori simili, un calo nell'ultimo anno, ad indicare un aumento della rigidità nell'attivo dovuto all'investimento in immobilizzazioni materiali e finanziarie.

Sulla base dell'analisi di tali indici l'impresa sembra adottare una politica di vendita basata sull'ottenimento di margini significativi piuttosto che su ingenti volumi di vendita, come mostrato dall'elevato valore del ROS.

Gli indici di durata evidenziano una situazione per cui l'azienda impiega in media più di tre mesi per riscuotere i crediti dai suoi clienti; dal lato dei fornitori invece l'impresa paga i fornitori con tempistiche che vanno dai due ai tre mesi, nell'ultimo anno tuttavia l'impresa riesce ad aumentare le dilazioni ottenute dai fornitori, che si presentano superiori a quelle dei clienti.

A livello di magazzino i giorni di scorta oscillano non superando mai i 10 giorni, questo perché si presume che l'azienda adotti una politica di just in time procedendo agli ordini sulla base della necessità degli interventi da effettuare.

Guardando gli indici di rotazione, la misurazione del circolante presenta un'azienda che nell'ultimo anno ha venduto circa 65 volte il suo stock di magazzino; la rotazione dei crediti presenta un andamento crescente nelle ultime annualità, corrispondente ad un minor numero di giorni di credito, con un conseguente aumento dell'efficienza nell'impiego del capitale circolante.

La struttura degli impegni risulta abbastanza rigida con il peso dell'attivo immobilizzato che non scende al di sotto del 60% del totale impieghi; tale rigidità potrebbe aumentare la fragilità dell'impresa a fronte di mutamenti ambientali imprevisti.

Negli anni in esame le immobilizzazioni non hanno subito elevate variazioni, ad eccezione dell'ultimo anno, per cui si presume che non ci siano stati aumenti rilevanti di capacità produttiva e dimensionali dell'azienda. Tuttavia nell'ultimo anno l'attivo fisso è aumentato a causa di un investimento in immobilizzazioni materiali e finanziarie. Tale aumento è stato adeguatamente finanziato tramite passivo consolidato (aumento dei debiti verso banche a lungo termine).

Per quanto riguarda l'attivo circolante si è assistito nell'ultimo anno ad un aumento delle liquidità immediate, rispetto a liquidità differite e rimanenze, contribuendo alla solvibilità dell'impresa a breve.

Dall'analisi della struttura finanziaria emerge una situazione positiva: il grado di indebitamento dell'azienda risulta equilibrato, evidenziando una certa autonomia dai terzi finanziatori poiché i valori dell'indice si presentano inferiori all'unità, solo nell'ultima annualità l'indice supera l'unità: si tratta comunque di una situazione che può essere

considerata fisiologica. Inoltre l'aumento dell'indebitamento produce un effetto positivo a causa dell'effetto leva, il ROA infatti presenta un valore superiore al ROD: il differenziale di leva assume negli anni valori molto positivi per cui l'impresa riesce a creare un elevato valore tramite il ricorso a mezzi di terzi.

All'aumento dell'indebitamento concorre anche il progressivo incremento delle dilazioni che l'impresa è riuscita ad ottenere dai propri fornitori.

Nonostante la rigidità della struttura degli impieghi, il current ratio ha sempre mantenuto valori positivi e ampiamente superiori all'unità, per cui l'attivo corrente si è sempre mantenuto superiore al passivo corrente; anche senza considerare le rimanenze (acid test) l'impresa si è dimostrata in grado di far fronte alle scadenze a breve. Tali valori sono sintomi di una buona situazione a livello di liquidità e solvibilità; questo fattore è molto rilevante per le valutazioni relative all'affidabilità creditizia, tuttavia bisogna anche tenere presente che i valori considerati nel calcolo dell'indice non tengono conto di eventuali sfasamenti temporali nell'equilibrio tra attivo e passivo corrente verificatisi nel corso dell'anno.

Il quoziente di struttura assume valori prossimi all'unità, a segnalare il fatto che l'impresa riesce a finanziare solo in parte l'attivo immobilizzato tramite il ricorso ai mezzi propri, lo scarto comunque risulta coperto considerando il passivo consolidato, per cui la situazione può essere considerata nella norma: i mezzi propri risultano congrui rispetto ai fabbisogni finanziari durevoli, anche considerando il passivo consolidato.

Globalmente la composizione e la struttura delle fonti di finanziamento risulta quindi adeguata: il rischio finanziario è basso, così come quello di insolvenza.

A seguito della valutazione finanziaria l'impresa si presenta quindi molto positivamente: è possibile concedergli delle condizioni di pagamento favorevoli con dilazioni, fermo restando l'analisi dello storico cliente e dei rapporti intrattenuti con l'azienda nel passato, viste le caratteristiche presentate.



La valutazione risulta ampiamente confermata dagli indicatori commerciali contenuti nel report.

### Failure score Cribis D&B

Che cos'è il Cribis D&B Failure Score: è l'indicatore che prevede la probabilità di cessazione (sfavorevole o favorevole in presenza di obbligazioni non pagate) di un'azienda nei 12 mesi successivi

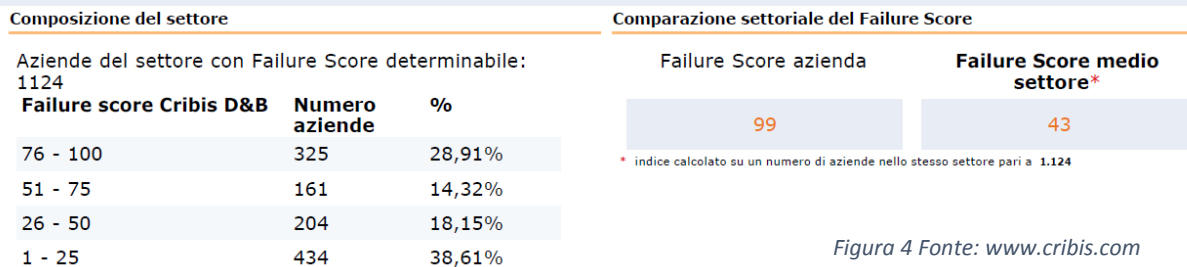


Figura 4 Fonte: www.cribis.com

Il failure score del cliente in esame rappresenta un segnale positivo per l'azienda: un dato di 99 indica che solo l'1% delle imprese italiane hanno un minore rischio di fallimento, dato molto positivo anche rispetto al trend di settore. Il rischio minimo contribuisce alla positività della valutazione.

### Delinquency score Cribis D&B

Che cos'è il Cribis D&B Delinquency Score: è l'indicatore che prevede la probabilità di un grave ritardo nei pagamenti rispetto ai termini pattuiti nei 12 mesi successivi

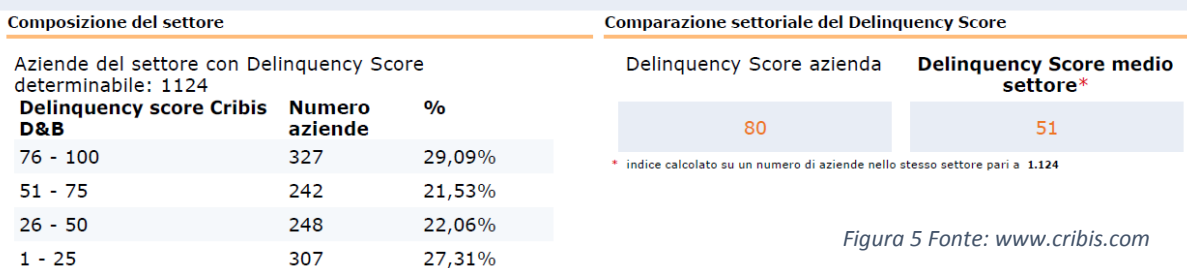


Figura 5 Fonte: www.cribis.com

Anche a livello di puntualità nei pagamenti l'azienda presenta valori positivi con un rating piuttosto buono in assoluto, ma anche guardando al settore di riferimento: solo il 20% delle imprese italiane presenta un rating migliore.

## Dati di pagamento Cribis D&B

Che cosa sono i dati di pagamento: Cribis D&B raccoglie più di 100 milioni di fatture sulle aziende europee ogni anno tramite il programma DUN TRADE. Le indicazioni qui di seguito mostrano come l'impresa paga le proprie fatture in base alle esperienze collezionate.

### Sintesi esperienze di pagamento azienda

L'azienda paga regolarmente

Numero di esperienze di pagamento (ultimi 12 mesi): 4

Totale valore delle esperienze: 1.239

Valore medio delle esperienze: 309,75

### Comparazione settoriale del Paydex

Paydex azienda

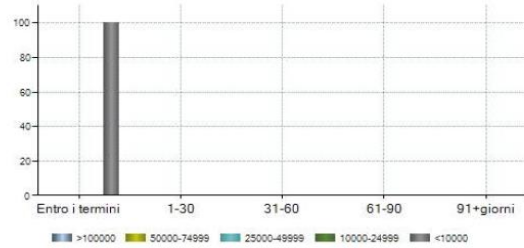
80

Paydex medio settore\*

77

\* indice calcolato su un numero di aziende nello stesso settore pari a 649

### Analisi delle esperienze rilevate



Ulteriore conferma dell'affidabilità dell'impresa è data dalla valutazione delle esperienze di pagamento, sebbene i dati raccolti non siano elevati, forniscono comunque un dato da considerare unitamente ai dati rilevati nelle esperienze dirette dell'impresa con il cliente.

Figura 6 Fonte: [www.cribis.com](http://www.cribis.com)

## Conclusioni

Il proposito principale di questo elaborato è quello di mostrare come la gestione del credito assume nel settore automotive, e in particolare all'interno della concessionaria, una configurazione particolare rispetto a quanto accade nelle altre imprese commerciali. Qui, al credito commerciale in senso stretto, si affianca la gestione del credito relativa ai finanziamenti dei veicoli, per la quale l'azienda si affida ad altre società finanziarie. Il tema dell'elaborato nato a seguito del mio periodo di stage presso la concessionaria va poi ad approfondire quello che ho potuto sperimentare personalmente e quindi la gestione del credito commerciale in senso stretto, tramite l'analisi dei clienti e la valutazione del merito creditizio. La gestione del credito assume un valore strategico in primis per la sua valenza economica, ma anche per il suo impatto relazionale con la clientela e a livello di immagine aziendale nei confronti dei debitori e di tutti gli stakeholder aziendali. Un'impresa che genera un fatturato elevato, ma non è in grado di riscuotere il credito non può creare valore, su questo si fonda l'esigenza di una adeguata gestione della clientela e dei rapporti di credito.

Questa esperienza in Trivellato Veicoli industriali S.r.l. mi ha permesso non solo di approfondire il tema della gestione del credito, osservando da vicino una realtà di queste dimensioni, ma anche di scoprire il comparto dei veicoli industriali e commerciali e l'importanza che questo assume all'interno di un settore continuamente in espansione come quello automotive.

Il valore aggiunto di questo stage è anche dato dal fatto che Trivellato rappresenta una realtà in espansione nel settore, che nata da un piccolo garage quasi 100 anni fa, ha raggiunto oggi le dimensioni di un gruppo, restando sempre fedele ai valori di qualità, prestigio ed eccellenza.

## Appendice: bilancio di ALFA S.r.l.

### BILANCI DEPOSITATI

#### Stato Patrimoniale Attivo

	31/12/2013	Confronto Settore 2013 (% su Tot. Attivo)	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
<b>A. CREDITI VERSO SOCI</b>	0,00	-0,07% (Impr:0,00% Sett:0,07%)	0,00	0,00	0,00	0,00
CREDITI VERSO SOCI di cui parte richiamata	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>B. TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	2.639.897,00	+31,86% (Impr:63,88% Sett:32,03%)	1.848.819,00	1.890.125,00	1.895.112,00	1.866.474,00
<b>B.I. TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	33.937,00	-3,06% (Impr:0,82% Sett:3,88%)	32.640,00	32.920,00	33.200,00	33.480,00
B.I.1. Costi di impianto ed ampliamento	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B.I.2. Ricerca e sviluppo	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B.I.3. Brevetti	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B.I.4. Concessioni e licenze	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B.I.5. Avviamento	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B.I.6. Immobilizzazioni in corso ed acconti	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B.I.7. Altre	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Fondo ammortamento immobilizzazioni immateriali e svalutazioni	1.544,00	-	1.400,00	1.120,00	840,00	560,00
<b>B.II. TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	1.954.960,00	+22,23% (Impr:47,31% Sett:25,08%)	1.815.179,00	1.857.205,00	1.861.912,00	1.832.994,00
B.II.1. Terreni e fabbricati	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B.II.2. Impianti	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B.II.3. Attrezzature industriali	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B.II.4. Altri beni	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B.II.5. Immobilizzazioni in corso ed acconti	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Fondo ammortamento immobilizzazioni materiali e svalutazioni	1.105.240,00	-	1.048.134,00	979.209,00	917.185,00	847.783,00
<b>B.III. TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	651.000,00	+12,69% (Impr:15,75% Sett:3,06%)	1.000,00	0,00	0,00	0,00
<b>B.III.1. Totale Partecipazioni</b>	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
B.III.1.a) Partecipazioni in controllate	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
B.III.1.b) Partecipazioni in collegate	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
B.III.1.c) Partecipazioni in controllanti	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
B.III.1.d) Partecipazioni in altre	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
<b>B.III.2. Totale Crediti Immobilizzazioni Finanziarie</b>	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
B.III.2.a) Crediti verso controllate esigibili a breve	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
B.III.2.a) Crediti verso controllate esigibili oltre l'esercizio successivo	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
B.III.2.b) Crediti verso collegate esigibili a breve	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
B.III.2.b) Crediti verso collegate esigibili oltre l'esercizio successivo	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
B.III.2.c) Crediti verso controllanti esigibili a breve	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
B.III.2.c) Crediti verso controllanti esigibili oltre l'esercizio successivo	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
B.III.2.d) Crediti verso altri esigibili a breve	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
B.III.2.d) Crediti verso altri esigibili oltre l'esercizio successivo	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
B.III.3. Altri titoli	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
B.III.4. Azioni proprie	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
Azioni proprie di cui valore nominale	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
CREDITI FINANZIARI esigibili a breve	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00
CREDITI FINANZIARI esigibili oltre l'esercizio successivo	n.d.	-	n.d.	0,00	0,00	0,00

<b>C. ATTIVO CIRCOLANTE</b>	1.442.924,00	-32,12% (Impr:34,92% Sett:67,04%)	1.055.680,00	1.227.766,00	1.205.605,00	1.198.006,00
C.I. TOTALE RIMANENZE	36.500,00	-20,09% (Impr:0,88% Sett:20,97%)	56.425,00	54.613,00	32.700,00	27.450,00
C.I.1. Materie prime	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C.I.2. Prodotti semilavorati e in corso	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C.I.3. Lavori in corso	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C.I.4. Prodotti finiti	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C.I.5. Acconti	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C.II. TOTALE CREDITI	927.150,00	-12,40% (Impr:22,44% Sett:34,84%)	995.402,00	1.036.238,00	1.022.314,00	1.077.316,00
C.II.1. Crediti verso clienti esigibili a breve	788.301,00	-	855.051,00	858.813,00	834.630,00	792.794,00
C.II.1. Crediti verso clienti esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.2. Crediti verso controllate esigibili a breve	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.2. Crediti verso controllate esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.3. Crediti verso collegate esigibili a breve	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.3. Crediti verso collegate esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.4. Crediti verso controllanti esigibili a breve	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.4. Crediti verso controllanti esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.4.bis Crediti tributari esigibili a breve	80.665,00	-	83.236,00	117.603,00	127.709,00	123.028,00
C.II.4.bis Crediti tributari esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.4.ter Crediti per imposte anticipate esigibili a breve	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.4.ter Crediti per imposte anticipate esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.5. Crediti verso altri esigibili a breve	58.184,00	-	57.115,00	59.822,00	59.975,00	161.494,00
C.II.5. Crediti verso altri esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
CREDITI ESIGIBILI A BREVE	927.150,00	-10,63% (Impr:22,44% Sett:33,06%)	995.402,00	1.036.238,00	1.022.314,00	1.077.316,00
CREDITI ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	0,00	-1,77% (Impr:0,00% Sett:1,77%)	0,00	0,00	0,00	0,00
C .III. TOTALE ATTIVITÀ FINANZIARIE	0,00	-1,67% (Impr:0,00% Sett:1,67%)	0,00	0,00	0,00	0,00
C .III.1. Partecipazioni in controllate	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C .III.2. Partecipazioni in collegate	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C .III.3. Partecipazioni in controllanti	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C .III.4. Altre partecipazioni	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C .III.5. Azioni proprie	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
Azioni proprie di cui valore nominale	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C .III.6. Altri titoli	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.IV. DISPONIBILITÀ LIQUIDE	479.274,00	+2,04% (Impr:11,60% Sett:9,56%)	3.853,00	136.915,00	150.591,00	93.240,00
C.IV.1. Depositi bancari	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C.IV.2. Assegni	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C.IV.3. Denaro in cassa	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>D. RATEI E RISCONTI</b>	49.676,00	+0,34% (Impr:1,20% Sett:0,87%)	21.991,00	25.421,00	23.519,00	25.925,00
<b>RATEI E RISCONTI di cui disaggio su prestiti</b>	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>TOTALE ATTIVO</b>	4.132.497,00	0,00% (Impr:100,00% Sett:100,00%)	2.926.490,00	3.143.312,00	3.124.236,00	3.090.405,00

## Stato Patrimoniale Passivo

	31/12/2013	Confronto Settore 2013 (% su Tot. Passivo)	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
<b>A. TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	2.016.926,00	+14,58% (Impr:48,81% Sett:34,23%)	1.896.655,00	1.818.986,00	1.746.036,00	1.615.882,00
A.I. Capitale sociale	50.000,00	-5,84% (Impr:1,21% Sett:7,05%)	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
A.II. Riserva da sovrapprezzo	0,00	-1,55% (Impr:0,00% Sett:1,55%)	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III. Riserva di rivalutazione	0,00	-4,84% (Impr:0,00% Sett:4,84%)	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IV. Riserva legale	15.974,00	-0,38% (Impr:0,39% Sett:0,77%)	15.974,00	12.326,00	12.326,00	12.326,00
A.V. Riserva statutaria	0,00	-0,16% (Impr:0,00% Sett:0,16%)	0,00	0,00	0,00	0,00
A.VI. Riserva azioni proprie	0,00	0,00% (Impr:0,00% Sett:0,00%)	0,00	0,00	0,00	0,00
A.VII. Altre riserve	1.830.680,00	+27,30% (Impr:44,30% Sett:17,00%)	1.753.013,00	1.683.707,00	1.553.558,00	1.337.397,00
A.VIII. Utile/perdita a nuovo	0,00	-2,50% (Impr:0,00% Sett:2,50%)	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IX. Utile/perdita di esercizio	120.272,00	+2,55% (Impr:2,91% Sett:0,36%)	77.668,00	72.953,00	130.152,00	216.159,00
<b>B. TOTALE FONDI RISCHI</b>	97.792,00	+0,44% (Impr:2,37% Sett:1,93%)	78.437,00	82.504,00	107.786,00	127.497,00
B.1. Fondo di quiescenza	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B.2. Fondo imposte anche differite	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B.3. Altri Fondi	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>C. TRATTAMENTO FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>	221.912,00	-1,17% (Impr:5,37% Sett:6,54%)	226.044,00	210.635,00	181.170,00	190.058,00
<b>D. TOTALE DEBITI</b>	1.772.838,00	-13,20% (Impr:42,90% Sett:56,10%)	695.075,00	1.001.979,00	1.056.397,00	1.132.443,00
D.1. Obbligazioni esigibili a breve	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.1. Obbligazioni esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.2. Obbligazioni convertibili esigibili a breve	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.2. Obbligazioni convertibili esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.3. Debiti verso soci per finanziamenti esigibili a breve	0,00	-	12.374,00	0,00	0,00	n.d.
D.3. Debiti verso soci per finanziamenti esigibili oltre l'esercizio successivo	12.374,00	-	0,00	25.032,00	2.268,00	n.d.
D.4. Debiti verso banche esigibili a breve	0,00	-	72.853,00	238.696,00	430.117,00	n.d.
D.4. Debiti verso banche esigibili oltre l'esercizio successivo	1.204.287,00	-	18.427,00	31.577,00	11.876,00	n.d.
D.5. Debiti verso altri finanziatori esigibili a breve	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.5. Debiti verso altri finanziatori esigibili oltre l'esercizio successivo	134.588,00	-	134.588,00	134.588,00	134.588,00	n.d.
D.6. Accounti/anticipi esigibili a breve	0,00	-	0,00	15,00	0,00	n.d.
D.6. Accounti/anticipi esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.7. Debiti verso fornitori esigibili a breve	311.281,00	-	334.036,00	471.223,00	373.733,00	n.d.
D.7. Debiti verso fornitori esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.

D.8. Titoli di credito esigibili a breve	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.8. Titoli di credito esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.9. Debiti verso controllate esigibili a breve	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.9. Debiti verso controllate esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.10. Debiti verso collegate esigibili a breve	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.10. Debiti verso collegate esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.11. Debiti verso controllanti esigibili a breve	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.11. Debiti verso controllanti esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.12. Debiti tributari esigibili a breve	25.634,00	-	34.179,00	24.032,00	34.544,00	n.d.
D.12. Debiti tributari esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.13. Debiti verso istituti di previdenza esigibili a breve	25.367,00	-	28.529,00	25.721,00	23.372,00	n.d.
D.13. Debiti verso istituti di previdenza esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	0,00	0,00	0,00	n.d.
D.14. Altri debiti esigibili a breve	59.307,00	-	60.088,00	39.094,00	45.899,00	n.d.
D.14. Altri debiti esigibili oltre l'esercizio successivo	0,00	-	1,00	12.001,00	0,00	n.d.
<b>DEBITI ESIGIBILI A BREVE</b>	<b>421.589,00</b>	<b>-36,68%</b> <i>(Impr:10,20% Sett:46,88%)</i>	<b>542.059,00</b>	<b>798.781,00</b>	<b>907.665,00</b>	<b>404.877,00</b>
<b>DEBITI ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO</b>	<b>1.351.249,00</b>	<b>+23,48%</b> <i>(Impr:32,70% Sett:9,22%)</i>	<b>153.016,00</b>	<b>203.198,00</b>	<b>148.732,00</b>	<b>727.566,00</b>
<b>E. RATEI E RISCONTI</b>	<b>23.029,00</b>	<b>-0,65%</b> <i>(Impr:0,56% Sett:1,21%)</i>	<b>30.279,00</b>	<b>29.208,00</b>	<b>32.847,00</b>	<b>24.525,00</b>
RATEI E RISCONTI di cui aggio su prestiti	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>4.132.497,00</b>	<b>0,00%</b> <i>(Impr:100,00% Sett:100,00%)</i>	<b>2.926.490,00</b>	<b>3.143.312,00</b>	<b>3.124.236,00</b>	<b>3.090.405,00</b>
<b>TOTALE CONTI D'ORDINE</b>	<b>0,00</b>	<b>-28,11%</b> <i>(Impr:0,00% Sett:28,11%)</i>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>CONTI D'ORDINE di cui garanzie prestate</b>	<b>0,00</b>	-	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Conto Economico

	31/12/2013	Confronto Settore 2013 (% su Val. Produzione)	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
<b>A. TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	2.609.849,00	0,00% (Impr:100,00% Sett:100,00%)	2.591.563,00	2.557.621,00	2.528.776,00	2.622.372,00
A.1. Ricavi vendite e prestazioni	2.580.784,00	+1,78% (Impr:98,89% Sett:97,10%)	2.589.982,00	2.553.143,00	2.523.136,00	2.575.350,00
A.2. Variazione rimanenze prodotti	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
A.3. Variazione lavori	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
A.2+A.3 Totale Variazioni	0,00	-0,40% (Impr:0,00% Sett:0,40%)	0,00	0,00	0,00	0,00
A.4. Incrementi di immobilizzazioni	0,00	-0,42% (Impr:0,00% Sett:0,42%)	0,00	0,00	0,00	0,00
A.5. Altri ricavi	29.065,00	-0,96% (Impr:1,11% Sett:2,08%)	1.581,00	4.478,00	5.640,00	47.022,00
di cui contributi in conto esercizio	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>B. COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	2.394.569,00	-4,16% (Impr:91,75% Sett:95,91%)	2.425.557,00	2.388.202,00	2.269.802,00	2.273.854,00
B.6. Acquisti di materie	949.472,00	-7,05% (Impr:36,38% Sett:43,43%)	1.018.239,00	1.047.077,00	988.452,00	994.235,00
B.7. Servizi	691.927,00	+5,73% (Impr:26,51% Sett:20,79%)	649.964,00	669.276,00	569.541,00	524.442,00
B.8. Godimento beni di terzi	3.369,00	-3,26% (Impr:0,13% Sett:3,39%)	8.062,00	22.315,00	24.905,00	40.904,00
B.9. Totale Spese Personale	621.104,00	+1,29% (Impr:23,80% Sett:22,51%)	645.029,00	576.204,00	566.453,00	590.453,00
B.9.a) Salari/stipendi	448.482,00	-	465.461,00	410.569,00	414.744,00	427.344,00
B.9.b) Oneri sociali	138.732,00	-	135.111,00	126.174,00	120.590,00	131.761,00
B.9.c) Trattamento fine rapporto	33.890,00	-	44.457,00	39.461,00	31.119,00	31.348,00
B.9.d) Quiescenza	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
B.9.e) Altri costi	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
B.9.c.d.e Costi generali del personale	33.890,00	-	44.457,00	39.461,00	31.119,00	31.348,00
B.10. Totale Ammortamenti e Svalutazioni	61.157,00	-1,85% (Impr:2,34% Sett:4,19%)	70.932,00	62.303,00	73.881,00	88.174,00
B.10.a) Ammortamenti immateriali	144,00	-	280,00	280,00	280,00	280,00
B.10.b) Ammortamenti materiali	57.105,00	-	68.925,00	62.023,00	69.402,00	84.235,00
B.10.c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
B.10.a.b.c Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni	57.249,00	-	69.205,00	62.303,00	69.682,00	84.515,00
B.10.d) Svalutazione crediti attivo circolante e disponibilità liquide	3.908,00	-	1.727,00	0,00	4.199,00	3.659,00
B.11. Variazione materie	19.925,00	+0,80% (Impr:0,76% Sett:-0,04%)	-1.812,00	-21.913,00	-5.250,00	8.300,00
B.12. Accantonamenti per rischi	0,00	-0,06% (Impr:0,00% Sett:0,06%)	0,00	0,00	0,00	0,00
B.13. Altri accantonamenti	0,00	-0,19% (Impr:0,00% Sett:0,19%)	0,00	0,00	0,00	0,00
B.14. Oneri diversi di gestione	47.615,00	+0,43% (Impr:1,82% Sett:1,40%)	35.143,00	32.940,00	51.820,00	27.346,00



<b>C. TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	2.785,00	+1,17% (Impr:0,11% Sett:-1,06%)	-9.900,00	-13.963,00	-21.034,00	-4.863,00
C.15. Proventi da partecipazioni	0,00	-0,02% (Impr:0,00% Sett:0,02%)	0,00	0,00	0,00	0,00
di cui in controllate/collegate	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.16. Totale Altri Proventi	9.441,00	+0,15% (Impr:0,36% Sett:0,21%)	0,00	847,00	1.331,00	2.194,00
C.16.a) Proventi da crediti immobilizzazioni finanziarie	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
di cui in controllate/collegate	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.16.b) Proventi da titoli immobilizzati	5.478,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.16.c) Proventi da titoli circolante	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.16.b.c Proventi da titoli	5.478,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
C.16.d) Proventi diversi dai precedenti	3.963,00	-	0,00	847,00	1.331,00	2.194,00
di cui in controllate/collegate/controllanti	n.d.	-	0,00	n.d.	n.d.	n.d.
C.17. Totale Oneri finanziari	6.656,00	-1,06% (Impr:0,26% Sett:1,31%)	9.900,00	14.810,00	22.365,00	7.057,00
di cui da controllate/collegate	n.d.	-	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C.17.bis Utili e perdite su cambi	0,00	-0,01% (Impr:0,00% Sett:0,01%)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>D. TOTALE RETTIFICHE ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>	0,00	+0,23% (Impr:0,00% Sett:-0,23%)	0,00	0,00	0,00	0,00
D.18. Totale Rivalutazioni	0,00	0,00% (Impr:0,00% Sett:0,00%)	0,00	0,00	0,00	0,00
D.18.a) Rivalutazioni di partecipazioni	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
D.18.b) Rivalutazioni di altre immobilizzazioni finanziarie	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
D.18.c) Rivalutazioni di titoli	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
D.19. Totale Svalutazioni	0,00	-0,23% (Impr:0,00% Sett:0,23%)	0,00	0,00	0,00	0,00
D.19.a) Svalutazioni di partecipazioni	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
D.19.b) Svalutazioni di altre immobilizzazioni finanziarie	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
D.19.c) Svalutazioni di titoli	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>E. TOTALE PROVENTI/ONERI STRAORDINARI</b>	-1,00	+0,25% (Impr:0,00% Sett:-0,25%)	-1,00	1,00	-2,00	0,00
E.20. Proventi straordinari	0,00	-2,71% (Impr:0,00% Sett:2,71%)	0,00	1,00	0,00	0,00
di cui plusvalenze	0,00	-	0,00	n.d.	0,00	0,00
E.21. Oneri straordinari	1,00	-2,96% (Impr:0,00% Sett:2,96%)	1,00	0,00	2,00	0,00
di cui minusvalenze	n.d.	-	n.d.	0,00	n.d.	0,00
di cui imposte esercizio precedente	n.d.	-	n.d.	0,00	n.d.	0,00
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	218.064,00	+5,82% (Impr:8,36% Sett:2,54%)	156.105,00	155.457,00	237.938,00	343.655,00
22. Totale Imposte sul Reddito Correnti, Differite e Anticipate	97.792,00	+1,58% (Impr:3,75% Sett:2,17%)	78.437,00	82.504,00	107.786,00	127.497,00
a) Imposte correnti	97.792,00	-	78.437,00	82.504,00	107.786,00	127.497,00
b) Imposte differite e anticipate	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
23. UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO	120.272,00	+4,24% (Impr:4,61% Sett:0,37%)	77.668,00	72.953,00	130.152,00	216.159,00

N° di parole (esclusa la bibliografia): 14.527

## Bibliografia

ACEA (2016), “*The Automobile industry*” Pocket guide 2016/2017

ANFIA (2015), “*L’industria automotive mondiale nel 2014 e trend nel 2015*” [online], Area studi e statistiche. Disponibile su <<http://www.anfia.it/>> [Data di accesso: 08/06/2016]

Balducci D. (2007), “*Il manuale del concessionario*” (s.l.): Edizioni FAG S.r.l.

Berk J., DeMarzo P. (2015), “*Finanza aziendale 1*” Milano: Pearson Italia

Biffis P. (2014), “*Analisi del merito di credito*”, (s.l.): Eifebook

Bullivant G. (2012), “*Credit management*”, (s.l.): Gower publishing

Buzzavo L., Pizzi C. (2005), “*Rapporti tra case automobilistiche e reti di dealer: una indagine empirica*”, Università Ca’ Foscari di Venezia

Buzzavo L., Stocchetti A. (2002), “*Marketing, tecnologia e globalizzazione. Le sfide della competizione globale e delle tecnologie digitali per il marketing*”, Milano: Franco Angeli

Campodall’orto S. (2007), “*Le piccole imprese che fanno grande il Trentino*”, Milano: Franco Angeli

Candelo E. (2009), “*Il marketing nel settore automotive*” Torino: G. Giappichelli Editore

Candiotto R. (2013), “*Il sistema informativo aziendale*” Torino: G. Giappichelli Editore

Caramia Vito (2011), “*Il business automotive: Strategie e strumenti per vincere la crisi*”, Milano: Hoepli editore

Ceroli P., Ruggieri M. (2013), “*L’analisi di bilancio per indici e per flussi. Profili teorici e dinamiche operative*”, Milano: Giuffrè editore

Costa G., Gubitta P., Pittino D. (2014) “*Organizzazione aziendale Mercati, gerarchie e convenzioni*” Terza edizione, Milano: McGraw-Hill Educational

Club Solvi Net, a cura di, (2006), “*Professione credit manager. Metodi e supporti per la gestione del credito commerciale*” Milano: Wolters Kluwer Italia

D'Alessio R., Antonelli V. (2014) “*Analisi di bilancio*”, (s.l.): Maggioli editore

Ferrari A., Gualandri E., Landi A., Venturelli V., Vezzani P. (2012), “*Strumenti e prodotti finanziari: bisogni di investimento, finanziamento, pagamento e gestione dei rischi*”, Torino: G. Giappichelli Editore

Filotto U., Cosma S. (2011), “*Manuale del credito al consumo*”, Milano: EGEA SpA

Francesconi A. (2011), “*I sistemi informativi nell'organizzazione d'impresa*”, Milano: Giuffrè editore

Frowein B., Lang N., Schmieg F., and Sticher G. (2014), “*Returning to Growth. A look at the European Automotive Aftermarket*”, The Boston Consulting Group

Galesso S. (2009), “*La gestione dei crediti commerciali: una “policy” aziendale per minimizzare i rischi di credito*” [online], Padova: C&S Informa, volume 10, 4-2009.

Disponibile su <<http://www.cortellazzo-soatto.it>> [Data di accesso: 28/06/2016]

Giordano S. (2010), “*Il nuovo manuale delle scritture contabili*” (s.l.): Maggioli editore

Giussani A., Waterhouse P. (2000), “*Come interpretare il bilancio*”, Milano: Il Sole 24ore

Johnson M.D., Herrmann A., Huber F., Gustafsson A. (2012), “*Customer Retention in the Automotive Industry: Quality, Satisfaction and Loyalty*”, Springer Science & Business Media

Kotler P., Armstrong G., Ancarani F., Costabile M. (2015), “*Principi di marketing*” Milano: Pearson Italia

Mariani G. (2007), *“Politiche di capitale circolante e gestione economico-finanziaria d'impresa”*, Milano: Franco Angeli

Muscettola M. (2010), *“Analisi di bilancio ai fini dell'accesso al credito. Guida per imprese e bancari per la determinazione del rating”* Milano: Franco Angeli

Pagliacci M. G. R. (2007), *“La politica del credito commerciale nella gestione aziendale”* Milano: Franco Angeli

Primavera P. (2011), *“La gestione del credito commerciale: Metodologie operative per il contenimento del rischio di credito verso i clienti”* [online], Confindustria Trieste.  
Disponibile su <<http://www.confindustriavg.it/>> [Data di accesso: 30/06/2016]

Riccio G. (2014), *“Il controllo del capitale circolante e delle condizioni del credito per il miglioramento delle performance aziendali”* Torino: G. Giappichelli Editore

Roncallo A, Tassinati C., Zanetti M., Ercoli S. (2013), *“Customer administration e processo order to cash”* Milano: IPSOA Gruppo Wolters Kluwer

Sostero U., Ferrarese P., Mancin M., Marcon C. (2014) *“L'analisi economico-finanziaria di bilancio”* Milano: Giuffrè editore

Tutino M., *“Analisi di bilancio per indici e per flussi. Dispensa per il corso avanzato di bilancio”*, Università di Roma Tre, Dipartimento di studi aziendali

UNIONCAMERE (2015), *“Il settore automotive nei principali paesi europei”* [online], Prometeia, Ricerca promossa dalla 10a Commissione Industria, Commercio, Turismo del Senato della Repubblica. Disponibile su <<http://www.unioncamere.gov.it>> [Data di accesso: 30/05/2016]

Visconti S. (2013) *“Auto, il futuro del post vendita”*, Il sole 24 ore

Volpato G., Zirpoli F. (2011), *“L'auto dopo la crisi”*, Francesco Brioschi Editore

## Sitografia

<http://www.autoamica.net>

<http://www.automoto.it>

<http://www.aniasa.it>

<http://www.cortellazzo-soatto.it>

<https://www.cribis.com>

<http://europa.eu>

<http://www.federauto.it/>

<http://finanza.excite.it>

<http://www.fleetandmobility.it>

<http://www.ilsole24ore.com>

<http://www.mercedes-benz-financialservices.it>

<http://www.oica.net>

<http://pmi.almabpo.it/>

<https://www.trivellato.it/>

<http://www.unrae.it>

La parte introduttiva sull'azienda e parte dell'approfondimento sulla gestione dei crediti commerciali in azienda deriva da numerose interviste ai miei colleghi della Trivellato Veicoli Industriali S.r.l., i quali mi hanno affiancato durante questa esperienza di stage.