

Ottimizzazione dei cicli di fatturazione Trasformare errori e inefficienze in opportunità di recupero di cassa da controparti fiscali e commerciali

Il recente passato ha mostrato una progressiva riduzione dell'importanza delle contabilità clienti e fornitori all'interno delle strutture aziendali, con contestuale decentramento di tali attività, spesso assegnate in outsourcing senza preoccuparsi di disegnare e mettere in sicurezza processi in realtà vitali per l'azienda.

Il difficile contesto competitivo, caratterizzato da fatturati in debole ripresa e margini ridotti, sta spingendo sempre più alla rivalutazione della supply chain quale fonte di vantaggio competitivo. Recupero di efficienza, riduzione di errori e di sprechi e attenzione alla gestione della cassa sono dogmi che assumono un peso sempre più rilevante nelle agende di CFO e CEO.

In un'accezione estesa del concetto di supply chain rientrano la gestione clienti e fornitori e le partite di credito/debito che si generano non soltanto nei loro confronti, ma anche verso le autorità fiscali. All'interno dei partitari commerciali sono nascosti elevati potenziali di efficienza e di recupero di cassa, pronta per essere messa a disposizione della crescita o del rilancio delle aziende sempre più in difficoltà nell'accedere al credito, di fatto "quasi" bloccato dagli istituti finanziari impossibilitati a fare *fund raising* interbancario agevolmente come in passato.

Cambi ed integrazioni di sistemi contabili, scarso presidio su processi esternalizzati, normative fiscali nazionali ed internazionali in continuo divenire e/o molto complesse, processi di registrazione non proceduralizzati o non soggetti a costanti audit interni, assenza di segregazione dei ruoli: sono queste alcune tra le cause che potrebbero condurre a commettere errori nella registrazione ed emissione delle fatture.

Le macro conseguenze di tali errori sono fondamentalmente tre:

1. Tempi lunghi di incasso dovuti a contestazioni da clienti
2. Doppie registrazioni e doppi pagamenti a fornitori
3. Utilizzo di errati codici IVA con potenziale perdita di credito d'imposta

L'idea che generare cassa si traduca nella sola attività di sollecito del cliente è ancora una volta superata. Le aziende stanno orientando sempre più i propri sforzi ed interessi verso i processi che stanno a monte del partitario, allo scopo di ottimizzare l'intera catena del valore, dall'acquisizione del cliente/fornitore, passando per la valutazione del rischio, la negoziazione delle condizioni commerciali, sino alla corretta gestione dei processi di fatturazione attiva e passiva.

Questa tendenza è senza dubbio positiva, con una visione ed obiettivi di efficienza prospettici, ma che cosa fare per recuperare cassa dagli errori commessi nel passato?

Per soddisfare questa esigenza, manifestata frequentemente dai propri clienti, Lowendalmasai ha sviluppato due approcci metodologici, differenti ma complementari:

- Audit su doppi pagamenti e sovrappagamento passiva – recupero cassa da fornitori
- VAT Track – Audit e recupero crediti IVA

Il primo approccio consiste in un audit di dettaglio sulle fatture fornitori volto ad identificare le fatture pagate più volte, a causa ad esempio di doppie registrazioni, piuttosto che le fatture passive già pagate ed aventi importi superiori a quelli negoziati,



Riccardo Pastore
Practice Leader
Working Capital
Optimization

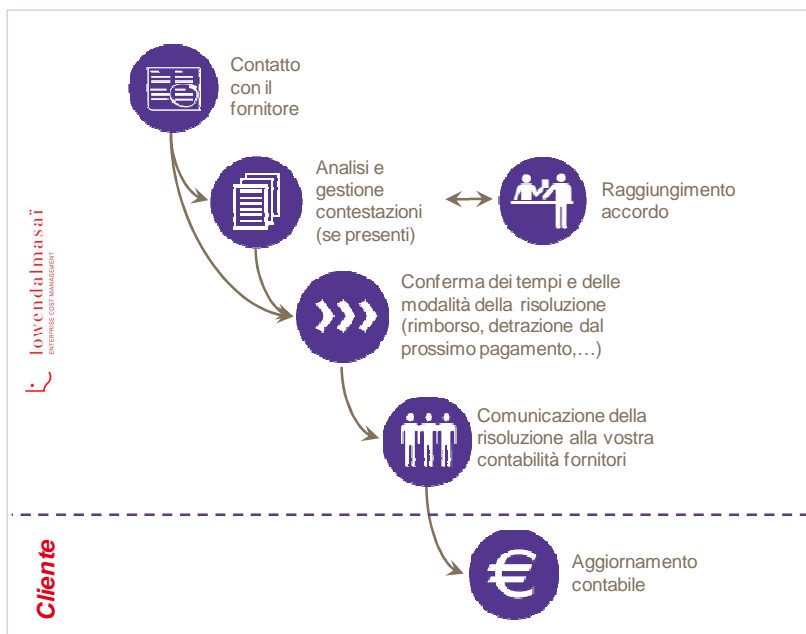
dovuti ad esempio a sconti non applicati, bonus non riconosciuti o in taluni casi addirittura comportamenti fraudolenti delle parti in gioco.

Il progetto prevede tre fasi:

1. Selezione delle fatture e dei contratti fornitori da analizzare
2. Analisi ed identificazione di doppi pagamenti e sovra-fatturazione
3. Recupero dei pagamenti in eccesso

Nelle nostre analisi ci spingiamo fino a 5 anni a ritroso, aggredendo l'intero partitario fornitori, o selezionando (in fase 1) specifici cluster di controparti che, per natura delle stesse o per la complessità dei contratti sottostanti, potrebbero nascondere un potenziale di errore maggiore.

L'audit, dopo una richiesta iniziale di documentazione cartacea (contratti e fatture) ed elettronica (partitario e pagamenti), è effettuato da consulenti esperti con un approccio estremamente poco invasivo; il personale del cliente è coinvolto solo per i casi più complessi e per la definizione della strategia di recupero, il cui processo è descritto dal grafico sottostante:



Il cliente può definire liberamente la modalità operativa di Lowendamasai, al fine di meglio inserire i consulenti all'interno delle proprie procedure, ad esempio:

- Identificando i fornitori con i quali preferisce continuare ad interfacciarsi in via esclusiva
- Approvando gli standard di comunicazione con i fornitori
- Concordando la metodologia di recupero per le somme reclamate; tale metodologia può essere identica per ciascun fornitore o differenziata a seconda della tipologia del fornitore stesso (strategico, cliente/fornitore, attivo/inattivo), attuando, in alternativa, strategie ad hoc
- Concordando una presenza congiunta in eventuali incontri con i fornitori

Scegliendo il secondo approccio, basato sull'utilizzo del VAT Track, è invece possibile condurre verifiche dei cicli di fatturazione approfondite, dettagliate e assolutamente non invasive sui ritmi delle risorse umane coinvolte. Il VAT Track è un applicativo informatico di elaborazione guidata dei flussi di fatturazione. Tale strumento, sviluppato da Lowendamasai, consente all'azienda di individuare importanti opportunità di risparmi

diretti e indiretti, verificando rispettivamente la compliance della tenuta dei registri alla normativa vigente e l'esistenza di crediti d'imposta latenti.

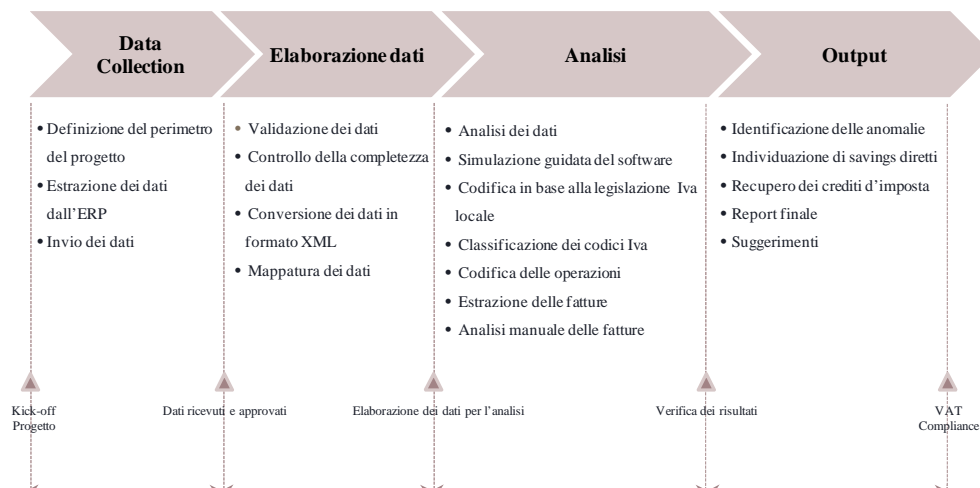


Eleonora Tieri
Senior Consultant
Fiscal Cost Optimization

Con riferimento ai risparmi indiretti è infatti possibile, mediante la verifica della compliance alle normative IVA italiana ed estera, prevenire gli errori che fanno scattare i controlli da parte delle Agenzie delle Entrate e delle Dogane comunitarie. In questo modo, si ottengono immediatamente benefici indiretti associati al mancato costo del coinvolgimento delle risorse interne da parte degli ispettori (a cui si può addirittura accompagnare la sospensione delle attività), e alla non imposizione di sanzioni, che negli ultimi mesi sono divenute sempre più pesanti al fine di dissuadere da prassi scorrette. Altro beneficio indiretto è la riduzione del rischio per procuratori firmatari, i quali potrebbero essere coinvolti in procedimenti giudiziari derivanti dalla loro validazione di attività potenzialmente interpretabili come fraudolente.

Oltre ai benefici indiretti, il VAT Track consente di individuare e ottenere risparmi diretti, rappresentati da crediti d'imposta latenti, come conseguenza di crediti IVA non detratti, negati in fase di richiesta di rimborso a causa di giustificativi non idonei, o indebitamente imposti, versati al fornitore e conseguentemente indetraibili.

I progetti di VAT Track seguono una procedura codificata articolata in quattro fasi:



Partendo da questo approccio metodologico di riferimento è possibile creare progetti disegnati sulle esigenze specifiche dell'azienda, definendone focus e perimetro per calibrare il livello di profondità dell'analisi da svolgere.

Prescindendo dalle peculiarità che possono caratterizzare i singoli progetti, sono stati individuati errori ed anomalie statisticamente ricorrenti:

Accounts Payable	<ul style="list-style-type: none"> Registrazione errata degli importi in fatture e mancata detrazione dell'Iva Registrazione e pagamento di Iva indebitamente applicata Errata codifica dei documenti (pro-forma, note di debito, note di credito) Errori di digitazione
Accounts Receivable	<ul style="list-style-type: none"> Errata applicazione dell'Iva Errata applicazione del reverse charge Procrastinarsi di errori nel sistema Errata interpretazione delle leggi Iva da applicare alle diverse operazioni

Il costo opportunità di prevenire ovvero correggere autonomamente tali errori è quanto mai basso soprattutto alla luce della recente comunicazione dell’Agenzia delle Entrate. In Luglio, infatti, è stato confermato il target monetario di circa 10 miliardi di euro da raggiungere mediante accertamenti; la linea guida stabilisce una riduzione del 20% dei controlli su imprese di piccole dimensioni, aumentando conseguentemente l’attenzione sulle aziende medio-grandi del nostro territorio.

Alcuni dati relativi a un’attività svolta possono far meglio comprendere quanto un progetto di VAT Track possa essere efficiente e strategico.

Nel caso di seguito riportato l’azienda aveva fissato come obiettivi la verifica dell’efficienza e della correttezza del proprio sistema ERP oltre all’individuazione di crediti IVA non detratti, stabilendo un perimetro campione di 6 mesi.

Sono state quindi estratte dal gestionale 70.000 registrazioni, riconciliate e ricondotte e 16.000 transazioni. Dopo l’analisi dei dati e la simulazione mediante VAT Track sono state successivamente individuate 800 fatture da verificare manualmente.

Le evidenze dell’analisi sono state:

- IVA non detratta pari a circa € 32k
- Problemi funzionali nel sistema ERP
 - Incompletezza dei dati relativi alle operazioni svolte e registrate
 - Errata codifica delle registrazioni
 - Ritardi nel processo di registrazione delle fatture passive con ricadute negative su cash flow e relazioni con i fornitori
 - Inefficiente organizzazione dei registri IVA

L’ottimizzazione dei cicli di fatturazione non è ovviamente l’unico ingrediente che compone la ricetta per uscire dalla crisi. Tuttavia, è altrettanto vero che le aziende in questo momento non possono permettersi di lasciare nulla per strada, limitandosi soltanto ad azioni tattiche di breve periodo. Rischio di sanzioni e, soprattutto, possibilità di ottenere liquidità a costo zero suggeriscono quanto meno un’attenta riflessione sui potenziali benefici che si nascondono tra i partitari.

Lowendalmasai

Lowendalmasai è una società di consulenza di direzione specializzata in Enterprise Cost Management, con l’obiettivo di aiutare le aziende a controllare i costi per migliorare le proprie performance preservando il capitale umano. Il team Lowendalmasai è composto da esperti con specifiche competenze per rispondere alle esigenze di business dei propri clienti. Lo sviluppo di best practice e il continuo aggiornamento tecnico permettono ai consulenti Lowendalmasai di individuare nuove opportunità di ottimizzazione dei costi nelle aree: fiscalità, working capital & cash, costi strategici e spese generali, oneri sociali. Lowendalmasai, fondata nel 1992 da Pierre Lasry, è presente in: Francia, Germania, Belgio, Cina, Spagna, Gran Bretagna, Italia, Giappone, Olanda, Portogallo, India, Turchia, Israele e Tunisia.

