

## Ciclo Attivo (Clienti) : obiettivi, rischi e controlli

L'obiettivo principale del ciclo in esame è quello di vendere i beni e/o i servizi prodotti, o solo commercializzati dall'impresa, ai prezzi e alle condizioni previste dalle politiche commerciali aziendali.

Le attività elaborate attraverso tale ciclo sono:

- vendita di beni e/o erogazione di servizi;
- incasso dal cliente;
- resi di prodotti da parte del cliente.

Per alcune imprese, altre tipologie di attività che possono avere luogo come parte del ciclo vendite includono:

- vendite di scarti e sfridi;
- vendite a società del gruppo;
- vendite a parti correlate.

Il flusso documentale che provoca lo svolgersi di tale ciclo può essere così sintetizzato:

- ordine di acquisto dal cliente;
- analisi cliente per verificare livello di scaduto e/o di fido;
- modulo di approvazione dell'ordine;
- bolla di trasporto;
- fattura di vendita;
- incasso;
- nota di accredito;
- reso.

A livello di contabilità i reports producibili per il monitoraggio di tale ciclo e flusso documentale sono:

- bilancio di verifica;
- partitario clienti;
- estratto conto clienti;
- scadenzario clienti (Aging);
- rapporto resi;
- rapporto note credito.

I saldi di bilancio più importanti influenzati dal ciclo vendite per tipologia di operazione sono:

- operazioni di vendita di beni e/o erogazione di servizi:
  - ✓ magazzino;

- ✓ crediti verso clienti;
- ✓ ricavi di vendita;
- ✓ accantonamenti al fondo rischi su crediti;
- ✓ perdite su crediti.
- operazioni di incasso dal cliente:
  - ✓ cassa e c/c bancari;
  - ✓ crediti verso clienti;
  - ✓ sconti.
- resi di prodotti da parte del cliente e premi/sconti quantità:
  - ✓ resi su vendite;
  - ✓ sconti e premi passivi;
  - ✓ crediti verso clienti;
  - ✓ magazzino.

I rischi inerenti a tale ciclo possono derivare da:

- a) condizioni macroeconomiche (crisi di settore, crisi di società, crisi politica);
- b) difficoltà al riconoscimento del ricavo (si pensi alle aziende che lavorano su commessa);
- c) complessità del flusso documentale e conseguentemente dei dati di bilancio (stima del fondo svalutazione crediti, partite cliente in più valute, ecc.);
- d) esperienza maturata sul cliente (ad esempio lo “score sheet” dell’anno prima).

### **Obiettivi, rischi e controlli**

<u><b>Dati significativi del ciclo</b></u>	
Numero di clienti	Rotazione clienti
Fatturato annuale	Numero di fatture mensili
Importo annuale delle note di credito Valore della voce clienti	Valore medio delle fatture
	Rischi particolari
	Ricorso all’assicurazione crediti

Per tale ciclo, il sistema di controllo interno all’azienda dovrebbe assicurare:

- che gli ordini ricevuti vengano correttamente smistati ed eseguiti tempestivamente;
- che tutte le merci consegnate e le prestazioni eseguite siano oggetto di regolare fatturazione senza ritardi;
- che tutte le fatture emesse siano correttamente ed integralmente registrate in contabilità;
- che i crediti verso clienti siano seguiti sistematicamente al fine di assicurare che non vi siano ritardi nell’incasso;
- che gli incassi dei crediti vengano prontamente registrati e siano minimizzati i rischi di perdite per insolvenze o indebite appropriazioni.

Esempi di validi controlli interni su tale ciclo possono essere:

- quadratura settimanale delle schede contabili, con il partitario clienti e il bilancio di verifica;
- analisi mensile dell'andamento vendite a consuntivo rispetto all'esercizio precedente, al mese precedente e al budget con verifica degli scostamenti a valore (prezzi) e quantità (lotti);
- analisi mensile degli sconti e verifica degli scostamenti significativi sulla media;
- analisi mensile dei resi e verifica degli scostamenti significativi sulla media;
- analisi mensile di report/scadenario che evidenzino l'aging (scaduto) dei crediti rispetto all'anno precedente (tenuto conto del fatturato) e al budget;
- indagine sui crediti al legale per recupero crediti ovvero incagliati da più di 360 giorni;
- analisi incassi successivi alla data del bilancio e fino alla data della verifica.

Il revisore accorto poi, oltre che ripercorrere tali controlli interni e far leva sulla propria personale esperienza, dovrebbe concentrare l'attenzione anche su quanto segue:

### **Rischio potenziale**

- a) indici, parametri e reports utilizzati dalla direzione per monitorare tale ciclo (ricavi, crediti ed incassi) e come vengono utilizzati;
- b) se e come vengono confrontati i dati consuntivi con quelli a budget;
- c) quali controlli esegue la direzione per monitorare il rischio perdite su crediti;
- d) quali controlli esegue la direzione per monitorare il rischio resi e garanzia su prodotti.

<b><u>Obiettivo di revisione:</u></b>	
<b>Tutte le vendite (resi) sono inserite e registrate</b>	
<p><b><u>Rischio potenziale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cessione di merce o prestazioni realizzate non fatturate: <b>rischio di perdita</b></li> </ul>	<p><b><u>Controlli di procedure</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Separazione delle funzioni spedizione e fatturazione</li> <li>- Sicurezza fisica dei magazzini e legame tra uscita di merci e fatturazione</li> <li>- Riconciliazione tra le bolle consegna, buoni uscita magazzino, le scritture dell'inventario permanente e la fattura</li> <li>- Prenumerazione di bolle, buoni uscita, fatture e periodico controllo delle sequenze</li> <li>- Gestione ordini non evasi per anzianità data ordite</li> <li>- Gestione delle consegne parziali</li> <li>- Controllo delle vendite in contanti</li> <li>- Controllo delle condizioni d'annullamento delle vendite</li> </ul>
<p><b><u>Rischio potenziale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resi di merci senza nota di credito:</li> <li>- <b>Rischio di sottrazione della merce</b></li> <li>- <b>Rischio di cut-off</b></li> </ul>	<p><b><u>Controlli di procedure</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Separazione delle funzioni "magazzinaggio - fatturazione"</li> <li>- Gestione specifica delle entrate in magazzino dovute a resi</li> <li>- Stampa sistematica di una bolla di reso prenumerata</li> <li>- Prenumerazione delle N/C e legame con bolla di reso</li> <li>- abbinamento dei resi con le N/C</li> </ul>
<p><b><u>Rischio potenziale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mancata contabilizzazione delle fatture e N/C emesse:</li> <li>- <b>Rischio di perdita</b></li> <li>- <b>Rischio di sottrazione</b></li> </ul>	<p><b><u>Controlli di procedure</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Separazione delle funzioni "magazzinaggio fatturazione"</li> <li>- Movimentazione automatica del registro vendite all'emissione della fattura, ovvero esistenza di un controllo della sequenza numerica da parte di una persona indipendente che accerta la completezza delle registrazioni</li> <li>- Centralizzazione automatica del giornale vendite in contabilità</li> </ul>

<b>Obiettivo di revisione:</b>	
<b>Tutte le vendite (resi) registrate sono state effettuate</b>	
<p style="text-align: center;"><b><u>Rischio potenziale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sopravvalutazione del volume d'affari o del margine lordo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Controlli di procedure</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riconciliazione fatture e ordini</li> <li>- Riconciliazione fatture e contabilità di magazzino</li> <li>- Verifica dell'impossibilità di emettere e contabilizzare più fatture per una stessa spedizione</li> <li>- Spedizione diretta delle fatture ai clienti da parte del servizio fatturazione</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Rischio potenziale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Note Credito non giustificate</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Controlli di procedure</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Separazione tra le funzioni di autorizzazione e di emissione N.C.</li> <li>- Riconciliazione N.C. emesse con le relative entrate in magazzino e fatture di origine</li> <li>- Analisi e giustificazione da parte di personale indipendente delle N.C. reso</li> <li>- Spedizione diretta della N.C. ai clienti da parte del servizio fatturazione</li> </ul>

<b>Obiettivo di revisione:</b>	
<b>Tutte le vendite (o NC) contabilizzate sono correttamente valutate</b>	
<p style="text-align: center;"><b><u>Rischio potenziale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricavi delle vendite non corretti e rischio di perdita o di controversia con i clienti</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Controlli di procedure</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Predisposizione di tariffe approvate e periodicamente aggiornate</li> <li>- Protezione dei file tariffe</li> <li>- Legame tra prezzo ordine – prezzo fatturato - prezzo listino</li> <li>- Gestione specifica di ordini e vendite che presentano condizioni diverse rispetto al listino</li> <li>- Gestione e controllo dei ribassi e in contante</li> <li>- Legame tra NC emesse per resi e fatture di origine</li> <li>- Verifica delle aliquote IVA</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Rischio potenziale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Errata valutazione dei crediti in valuta</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Controlli di procedure</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I tassi di cambio utilizzati devono essere periodicamente comunicati alle persone incaricate della contabilizzazione</li> <li>- Gli importi in valuta devono essere facilmente identificabili per garantirne l'adeguamento ai cambi di chiusura</li> </ul>

<b><u>Obiettivo di revisione:</u></b>	
<b>Le vendite (o NC) sono registrate nel periodo di competenza</b>	
<p style="text-align: center;"><b><u>Rischio potenziale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Errato collegamento dei costi e ricavi: non rispetto dei principi di regolarità e veridicità dei conti</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Controlli di procedure</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositivi e procedure di chiusura che consentono di rilevare in modo completo e reale le fatture e le NC da emettere</li> <li>- Trattamenti manuali o informatici che permettono l'abbinamento:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• dei resi e delle entrate in magazzino con le NC</li> <li>• delle uscite dal magazzino con le fatture</li> </ul> </li> <li>- Rilevazione dei costi e ricavi accessori collegati al ciclo vendite clienti (premi fine anno, provvigioni dovute, ecc.)</li> </ul>

<b><u>Obiettivo di revisione:</u></b>	
<b>Le vendite (o NC) registrate sono correttamente contabilizzate</b>	
<p style="text-align: center;"><b><u>Rischio potenziale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controversie con i clienti</li> <li>- Errata analisi dei conti: rischio d'irrecuperabilità o di ritardo nell'incasso dei crediti</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Controlli di procedure</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regole di aggiornamento dell'anagrafica clienti</li> <li>- Verifica delle imputazioni indicate sulle fatture</li> <li>- Spunta periodica dei conti clienti</li> <li>- Modalità di ricerca e di correzione degli errori d'imputazione</li> <li>- Riconciliazione dei giornali e bilanci di verifica ausiliari con contabilità generale</li> <li>- Spedizioni di estratti conto mensili ai clienti</li> </ul>

<b>Obiettivo di revisione:</b>	
<b>Gli importi fatturati sono recuperabili</b>	
<p><b><u>Rischio potenziale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendite a clienti non solvibili: rischio di perdita su crediti e commesse in corso</li> </ul>	<p><b><u>Controlli di procedure</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esistenza di un servizio indipendente incaricato di seguire e gestire il rischio cliente:</li> <li>- Procedura fidi</li> <li>- Schede d'informazione per clienti</li> <li>- Blocco automatico degli ordini in caso di superamento del fido concesso</li> <li>- Approvazione o convalidazione sistema degli ordini prima della spedizione</li> </ul>
<p><b><u>Rischio potenziale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esistenza di arretrati</li> </ul>	<p><b><u>Controlli di procedure</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esistenza di un tabulato dei crediti per anzianità (Ageing list)</li> <li>- Stampa periodica dell'ageing list</li> <li>- Imputazione tempestiva degli insoluti</li> <li>- Procedura di autorizzazione da parte di un responsabile, indipendente dalla gestione clienti, della registrazione a perdita su crediti o variazioni di scadenze</li> <li>- Esistenza di una politica chiara per girare i crediti a crediti dubbi</li> <li>- Regole precise di svalutazione dei conti clienti</li> </ul>

<b>Obiettivo di revisione:</b>	
<b>Gli incassi sono correttamente registrati</b>	
<p><b><u>Rischio potenziale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mancata o ritardata registrazione degli incassi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rischio di sottrazione o perdita</li> <li>• gestione di tesoreria svolta in modo non ottimale</li> </ul> </li> <li>- Mancato rispetto della politica aziendale in materia di crediti</li> </ul>	<p><b><u>Controlli di procedure</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Separazione delle funzioni incassi e gestione conti clienti</li> <li>- Regole di gestione degli incassi ricevuti, contabilizzati e imputati ai conti clienti</li> <li>- Gestione delle vendite in contante, controlli di cassa</li> <li>- Autorizzazione delle condizioni di pagamento concesse ai clienti in accordo con la politica generale di credito della società</li> </ul>