



Venerdì 02/02/2018

## Come ti controllo l'azienda - main course => 1

A cura di: Studio Dott. Antonio Cavaliere

Le procedure di controllo possono essere uno strumento di potere notevole per il management interno all'azienda soprattutto in tempo di automatizzazione e globalizzazione.

In un precedente intervento abbiamo identificato il concetto di Sistema di Controllo Interno aziendale. L'auditor, al fine di ottenere una comprensione dei sistemi contabili, di controllo e delle procedure interne, necessario per pianificare le attività di controllo (audit) e sviluppare un'efficace strategia di lavoro, deve dapprima identificare i cicli (processi) aziendali significativi, collegarli alle attività/operazioni sottostanti e quindi "mapparli" (evidenza). Questo fornirà una prima base di dati per pervenire ad un'iniziale valutazione dei rischi inerenti a ogni ciclo e quindi del rischio di controllo interno. La comprensione di questi concetti di rischio (inerente e di controllo), sarà parte integrante, insieme al rischio impresa e al rischio legato al lavoro del controllore "auditor", per determinare l'ampiezza qualitativa e quantitativa del lavoro da svolgere - revisione (audit).

La valutazione dei cicli aziendali

Il ciclo vendite

L'obiettivo principale del ciclo (o processo) vendite 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, in sintesi:

- 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:

1. magazzino;
2. crediti verso clienti;
3. ricavi di vendita;
4. accantonamenti al fondo rischi su crediti;
5. perdite su crediti.

- operazioni di incasso dal cliente:

6. cassa e c/c bancari;
7. crediti verso clienti;
8. sconti.

- resi di prodotti da parte del cliente e premi/sconti quantità:

9. resi su vendite;



10. sconti e premi passivi;
11. crediti verso clienti;
12. magazzino.

I rischi inerenti a tale ciclo, possono derivare da:

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

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/scadenziario 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.

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

indici, parametri e reports utilizzati dalla direzione per monitorare tale ciclo (ricavi, crediti ed incassi) e come vengono utilizzati;

se e come vengono confrontati i dati consuntivi con quelli a budget;

quali controlli esegue la direzione per monitorare il rischio perdite su crediti;

quali controlli esegue la direzione per monitorare il rischio resi e garanzia su prodotti.

Dott. Antonio Cavaliere