



Credito fornitore

La dilazione di pagamento
come strumento di finanza



Sommario

Perché questo dossier.....	3
La sintesi.....	4
1. Quando il fornitore finanzia il cliente	5
2. Che cos'è il credito fornitore	6
3. Perché concedere una dilazione al cliente	7
4. Chi può utilizzare il credito fornitore.....	8
Tre condizioni minime	8
5. Quando conviene	9
6. Quanto costa concedere tempo al cliente.....	10
Esempio pratico	10
8. Come valutare il cliente	12
In sintesi.....	12
10. Come trasformare il credito in liquidità.....	14
11. Un caso sul mercato interno.....	15
Il percorso operativo	15
Che cosa insegna il caso	15
12. Focus: quando il cliente è all'estero	16
13. Il ruolo della banca, di SACE e di SIMEST'	17
Una possibile struttura.....	18
15. Credito fornitore e credito acquirente	19
16. Quando il credito fornitore non è la soluzione giusta.....	20
Segnali di allerta	20
17. Come prepararsi prima di concedere la dilazione	21
I documenti da portare alla banca o al factor	21
Glossario essenziale.....	22
Approfondimenti: cinque aspetti da non sottovalutare.....	23
Checklist dell'impresa.....	24
Prima dell'offerta.....	24
Nel contratto e nei documenti	24
Per le vendite all'estero.....	25
Fonti essenziali	26



Nota di lettura

Il dossier ha finalità esclusivamente informative e di educazione finanziaria. Non costituisce consulenza legale, fiscale, contabile, assicurativa o finanziaria, né un'offerta o una raccomandazione relativa a specifici prodotti. Condizioni, ammissibilità e caratteristiche degli strumenti devono essere verificate con gli intermediari e i professionisti competenti sulla base della singola operazione e della disciplina vigente.

Crediti editoriali

Astrolabio. Strumenti per orientarsi nella finanza d'impresa. Anno I, Numero 3.
Testi e impostazione editoriale a cura dell'Area Comunicazione di Innexa s.c.r.l.

Perché questo dossier

Il credito fornitore è uno degli strumenti finanziari più diffusi e, allo stesso tempo, meno riconosciuti come tali. Ogni volta che un'impresa consegna un bene o presta un servizio e accetta di essere pagata in un momento successivo, sta concedendo al cliente una forma di finanziamento. Non trasferisce denaro ma gli permette di utilizzare subito il bene o il servizio rinviando il pagamento.

Nella pratica quotidiana questa scelta viene spesso trattata come una semplice condizione commerciale: trenta, sessanta, novanta giorni; pagamento a fine mese; rate collegate alle fasi di una commessa. Dietro la scadenza, però, si muovono capitale circolante, liquidità, rischio di insolvenza, costo del denaro e potere contrattuale. Una vendita può essere redditizia sul conto economico e, nello stesso tempo, assorbire cassa per molti mesi.

Per il cliente la dilazione è una fonte di finanziamento. Per il fornitore è un investimento nel rapporto commerciale. Può aiutare a chiudere una vendita, aumentare la competitività e sostenere clienti affidabili. Può anche diventare una causa di tensione finanziaria se viene concessa senza misurare la capacità dell'impresa di attendere, il rischio del debitore e il costo delle soluzioni necessarie per anticipare l'incasso.

Il tema diventa ancora più rilevante nelle vendite all'estero. In alcuni mercati la possibilità di pagare nel tempo è parte integrante dell'offerta. L'esportatore può allora combinare la dilazione con coperture assicurative, smobilizzo bancario e strumenti pubblici di supporto all'export. In questo caso il credito fornitore non è più soltanto una prassi commerciale: diventa una struttura finanziaria che deve essere preparata prima della firma del contratto.

Questo dossier propone una guida operativa. Spiega che cos'è il credito fornitore, chi può utilizzarlo, quando può convenire, quali costi e rischi comporta, come valutare il cliente e quali strumenti possono proteggere o smobilizzare il credito. Il focus finale è dedicato alle operazioni export e al possibile ruolo della banca, di SACE e di SIMEST.

Il punto in breve

Concedere una dilazione significa finanziare il cliente con risorse dell'impresa. La decisione è sostenibile solo se il vantaggio commerciale, il margine e la qualità del debitore compensano il capitale immobilizzato, il rischio assunto e il costo dell'eventuale smobilizzo.

La sintesi

Domanda	Risposta operativa
Che cos'è il credito fornitore?	È la dilazione di pagamento concessa dal venditore al cliente. Il bene o servizio viene fornito oggi e pagato in una data successiva.
È un finanziamento?	Sì, dal punto di vista economico. Il cliente utilizza risorse senza pagare subito; il fornitore immobilizza capitale in un credito commerciale.
Chi può concederlo?	Qualunque impresa che venda beni o servizi a pagamento differito, purché disponga di margini, liquidità e processi adeguati per valutare e gestire il rischio.
Quando conviene?	Quando la dilazione aumenta la probabilità o il valore della vendita e il beneficio atteso supera il costo finanziario e il rischio di mancato pagamento.
Come si finanzia l'attesa?	Con risorse proprie oppure attraverso anticipo fatture, factoring, cessione del credito, invoice trading o programmi di supply chain finance.
Pro soluto significa rischio zero?	No. Può trasferire il rischio di insolvenza nei limiti contrattuali, ma contestazioni sulla fornitura, esclusioni, franchigie e obblighi di riacquisto possono restare in capo all'impresa.
Che cosa cambia nell'export?	Aumentano rischi Paese, politici, valutari e giuridici. Per operazioni idonee possono intervenire una banca, SACE e SIMEST.
Che cosa va preparato?	Contratto, documenti della fornitura, piano degli incassi, analisi del cliente, costo della dilazione, garanzie, coperture e piano di liquidità.

1. Quando il fornitore finanzia il cliente

Un'impresa vende un macchinario per 100.000 euro con pagamento a novanta giorni. Il cliente riceve il bene e può iniziare a utilizzarlo, mentre l'uscita di cassa avverrà più avanti. In quei novanta giorni il fornitore ha già sostenuto costi di produzione, personale, trasporto e installazione ma non ha ancora incassato il prezzo.

Lo stesso meccanismo opera in una fornitura continuativa di componenti, in un servizio professionale fatturato a fine mese, in una commessa pagata per stati di avanzamento o nella vendita di un impianto con rate pluriennali. Cambiano importi, durata e documenti ma la logica resta la stessa: il venditore sostiene una parte del fabbisogno finanziario del compratore.

La parola credito può creare equivoci perché non sempre esiste un contratto di finanziamento separato. Il finanziamento è incorporato nella compravendita. Nasce dalla differenza temporale tra consegna e pagamento e viene registrato nel bilancio del fornitore come credito commerciale e in quello del cliente come debito verso fornitori.

Questa doppia lettura è essenziale. Dal lato del cliente, allungare i tempi di pagamento può ridurre il fabbisogno bancario e migliorare la gestione della cassa. Dal lato del fornitore, la stessa dilazione aumenta il capitale circolante assorbito. Ciò che finanzia una parte può indebolire l'altra se non viene gestito in maniera efficace.

Prospettiva del cliente	Prospettiva del fornitore
Ottiene beni o servizi prima del pagamento.	Sostiene i costi prima di incassare.
Riduce o rinvia il fabbisogno di cassa.	Aumenta i crediti commerciali e il capitale circolante.
Può allineare il pagamento ai ricavi generati dall'acquisto.	Assume il rischio di ritardo, insolvenza o contestazione.
Rafforza il proprio potere negoziale se è un cliente importante.	Deve decidere se mantenere, assicurare o cedere il credito.

Il punto in breve
Il credito fornitore è il finanziamento implicito che nasce quando un'impresa consegna un bene o presta un servizio e concede al cliente di pagare successivamente.



2. Che cos'è il credito fornitore

Il credito fornitore, chiamato anche credito commerciale, nasce dal rapporto di fornitura. La dilazione può essere molto breve, come il pagamento a trenta giorni, oppure estendersi per più anni quando riguarda beni strumentali, impianti o grandi commesse. Può prevedere un'unica scadenza, più rate, stati di avanzamento, un acconto iniziale e un saldo finale.

Nelle transazioni commerciali tra imprese, il decreto legislativo 9 ottobre 2002, n. 231 disciplina i ritardi di pagamento. In assenza di una diversa pattuizione, la disciplina individua termini legali e interessi moratori; termini superiori a sessanta giorni devono essere espressamente concordati e non possono risultare gravemente iniqui per il fornitore. Il contratto resta quindi il punto centrale per definire scadenze, interessi, conseguenze del ritardo e documentazione dell'adempimento.

È utile distinguere il credito fornitore da altri strumenti finanziari. L' *anticipo fatture* e il *factoring* intervengono per smobilizzare crediti già esistenti. Il *confirming* parte invece da un accordo tra un grande acquirente e un intermediario per gestire i pagamenti ai fornitori, che possono ottenere anticipi di pagamento. Il *credito acquirente*, soprattutto nell'export, è un finanziamento concesso direttamente al compratore da una banca.

3. Perché concedere una dilazione al cliente

La prima ragione è commerciale. In molti settori il prezzo non è l'unica variabile della trattativa. Un cliente può preferire un'offerta leggermente più costosa ma con pagamenti compatibili con il proprio ciclo di cassa. La dilazione diventa quindi parte dell'offerta: non modifica ciò che viene venduto ma ne rende possibile o più conveniente l'acquisto.

Per i beni strumentali il collegamento è evidente. Un macchinario genera benefici nel tempo; pagarlo in più rate permette al compratore di avvicinare le uscite ai ricavi o ai risparmi prodotti dall'investimento. Nelle forniture ricorrenti, invece, la dilazione può stabilizzare il rapporto e ridurre l'attrito amministrativo. Nelle commesse, acconti e stati di avanzamento distribuiscono il fabbisogno tra cliente e fornitore.

La dilazione può anche essere una leva di ingresso in un nuovo mercato. Un'impresa meno conosciuta può compensare l'assenza di una relazione consolidata offrendo condizioni di pagamento più favorevoli. È, però, proprio in questa fase che il rischio può aumentare: il desiderio di acquisire il cliente non deve sostituire la valutazione della sua affidabilità.

La scelta può infine avere una funzione difensiva. Se tutti i concorrenti offrono sessanta o novanta giorni, il pagamento immediato può rendere l'offerta non competitiva. In questo caso l'impresa dovrebbe evitare che una prassi di mercato venga considerata gratuita: il costo della dilazione dovrebbe essere incorporato nei prezzi, nei margini e nel piano finanziario.

Obiettivo	Possibile beneficio	Domanda da porsi
Chiudere una vendita	Riduzione della barriera finanziaria per il cliente.	Il margine aggiuntivo copre il costo dell'attesa?
Aumentare il valore medio degli ordini	Il cliente può acquistare una soluzione più completa.	L'esposizione resta sostenibile anche in caso di ritardo?
Entrare in un nuovo mercato	Condizioni più competitive rispetto ai concorrenti.	Il rischio del nuovo cliente e del Paese è stato verificato?
Fidelizzare il cliente	Maggiore continuità della relazione.	La dilazione è legata a comportamenti di pagamento affidabili?

4. Chi può utilizzare il credito fornitore

In linea generale, qualunque impresa che venda beni o servizi può concedere una dilazione di pagamento. La vera distinzione non riguarda la possibilità giuridica ma la capacità economica e organizzativa di sostenerla. Due imprese con gli stessi ricavi possono avere margini, liquidità e portafogli clienti molto diversi e quindi una diversa capacità di finanziare la clientela.

Il credito fornitore è frequente nelle imprese manifatturiere, nella distribuzione B2B, nei servizi continuativi, nella componentistica, nell'impiantistica e nelle commesse. È particolarmente rilevante quando il bene ha un valore elevato o quando il cliente genera i flussi necessari al pagamento solo dopo la consegna e l'avvio dell'investimento.

Le imprese di minori dimensioni non sono escluse. Devono però evitare di replicare automaticamente le condizioni concesse dai grandi gruppi. Una grande impresa può distribuire il rischio su centinaia di clienti e accedere a linee di factoring dedicate. Una PMI con pochi clienti può trovarsi esposta, con un singolo mancato pagamento, al rischio di erodere il margine di un intero anno.

Anche la tipologia di cliente conta. Concedere credito a un'impresa privata, a un gruppo internazionale, a una pubblica amministrazione o a un acquirente estero comporta documenti, tempi e rischi differenti. La strategia deve quindi prevedere limiti e procedure adattati ai diversi segmenti di clientela.

Tre condizioni minime

- Capacità finanziaria: l'impresa deve poter sostenere i costi fino all'incasso o disporre di linee per smobilizzare il credito.
- Capacità di valutazione: il cliente deve essere analizzato con attenzione prima di definire importo e durata della dilazione.
- Capacità di gestione: contratti, fatture, consegne, scadenze, solleciti e contestazioni devono essere documentati e monitorati.

5. Quando conviene

Il credito fornitore conviene quando crea un vantaggio commerciale misurabile senza compromettere la stabilità finanziaria del venditore. Non basta che il cliente chieda più tempo. Occorre verificare che la dilazione aumenti la probabilità di concludere l'operazione, permetta di difendere il prezzo, sostenga una relazione redditizia o apra un mercato con prospettive concrete.

La convenienza dipende innanzitutto dal margine. Una fornitura con margine elevato può assorbire il costo finanziario e una quota di rischio della dilazione. Una vendita con margine ridotto può diventare anti-economica dopo pochi mesi di attesa o un ritardo. La durata deve poi essere coerente con il ciclo di cassa: se l'impresa paga materie prime e personale prima della consegna, la dilazione si somma a un fabbisogno già esistente.

Conta anche la qualità del cliente. Una dilazione lunga concessa a un debitore solido può essere meno rischiosa di una scadenza breve concessa a un soggetto fragile. Il rischio non va misurato solo in giorni ma come combinazione tra probabilità di mancato pagamento, perdita potenziale e capacità dell'impresa di assorbirla.

Infine, la dilazione può essere sostenibile quando il credito è cedibile, assicurabile o inseribile in un programma di filiera. La disponibilità di uno strumento finanziario non deve però essere data per scontata. La banca, il factor o l'assicuratore valuteranno il debitore, la documentazione e la struttura dell'operazione.

Condizione di base	Perché conta
Il cliente è affidabile e paga regolarmente.	Riduce la probabilità di insolvenza e il costo delle coperture.
Il margine è adeguato.	Permette di assorbire costo del capitale, commissioni e rischio residuo.
La dilazione aumenta concretamente la vendita.	Esiste un beneficio commerciale da confrontare con il costo.
Il portafoglio clienti è diversificato.	Un singolo ritardo non compromette l'equilibrio finanziario.
Il credito è ben documentato e cedibile.	Aumenta le possibilità di smobilizzo e riduce le contestazioni.
L'impresa ha liquidità o linee dedicate.	Evita che la crescita dei ricavi produca una crisi di cassa.

6. Quanto costa concedere tempo al cliente

La dilazione ha almeno quattro componenti di costo.

La prima è il **costo finanziario del capitale immobilizzato**. Se l'impresa utilizza un affidamento bancario, il costo è visibile negli interessi. Se utilizza liquidità propria, esiste comunque un costo opportunità: quelle risorse non possono essere impiegate per scorte, investimenti o riduzione del debito.

La seconda componente è il **rischio di credito**. Non tutti i clienti pagano integralmente e puntualmente. Anche un tasso di insolvenza modesto può incidere molto quando i margini sono bassi.

La terza componente riguarda **gestione, solleciti, incassi e recupero**.

La quarta comprende **assicurazione, factoring, garanzie** e altri strumenti utilizzati per ridurre il rischio o anticipare la liquidità.

Il costo non deve essere calcolato soltanto sul numero di giorni contrattuali. Se il cliente paga abitualmente trenta giorni dopo la scadenza, la durata economica è maggiore di quella indicata in fattura. Per questo il DSO, cioè il tempo medio di incasso, è un indicatore più utile del termine formale quando si analizza il portafoglio nel suo complesso.

Esempio pratico

Un'impresa vende beni per 100.000 euro con pagamento a 180 giorni. Supponiamo, esclusivamente per mostrare il metodo, un costo annuo della liquidità del 7%, un costo amministrativo di 250 euro per ciascuna pratica e una perdita attesa sul credito pari allo 0,8%.

Componente	Calcolo	Importo
Costo finanziario	$100.000 \times 7\% \times 180/365$	3.452 euro
Costo amministrativo	Stima interna	250 euro
Perdita attesa	$100.000 \times 0,8\%$	800 euro
Costo complessivo	Somma delle componenti	4.502 euro

In questo esempio la vendita a 180 giorni ha un costo economico indicativo del 4,5% del prezzo. Il dato non rappresenta una tariffa di mercato: serve a mostrare perché una dilazione apparentemente gratuita può ridurre in modo significativo il margine. Assicurazione o cessione del credito possono modificare il rischio ma introducono premi e commissioni.

Il punto in breve

Costo della dilazione = costo del capitale immobilizzato + costo di gestione + perdita attesa o premio assicurativo + commissioni di smobilizzo – interessi eventualmente addebitati al cliente.

7. I rischi da gestire

Il rischio più evidente è che **il cliente non paghi**. L'insolvenza, però, è solo una delle possibili criticità. Un pagamento può arrivare in ritardo, essere ridotto da contestazioni, bloccato da documenti incompleti o diventare più oneroso per effetto di cambio e rischio Paese. Nel frattempo, il fornitore deve continuare a pagare dipendenti, sub-fornitori, imposte e banche.

Il rischio di **oligopsonio o di monopsonio** (concentrazione della clientela) è particolarmente importante nelle PMI. Se un singolo cliente rappresenta una quota elevata dei ricavi e dei crediti, la dilazione può creare **una dipendenza finanziaria** oltre che commerciale. Un cliente forte può ottenere tempi sempre più lunghi; il fornitore, per non perderlo, continua ad aumentare l'esposizione fino a finanziare una parte rilevante del suo capitale circolante.

Esiste poi il rischio di **contestazione**. Un credito formalmente scaduto può non essere facilmente cedibile o assicurabile se il cliente contesta qualità, quantità, consegna, collaudo o rispetto del contratto. La solidità del credito dipende quindi anche dalla qualità dei documenti e dalla **capacità di dimostrare che la prestazione è stata eseguita correttamente**.

Nell'export si aggiungono **rischio politico, restrizioni ai trasferimenti**, eventi che impediscono il pagamento, differenze normative e **rischio di cambio**. Questi elementi devono essere affrontati **prima della consegna** della fornitura: incidono sulla scelta dello strumento di pagamento, sulla copertura e sulla banca da coinvolgere.

Rischio	Che cosa può accadere	Presidio possibile
Credito	Il cliente non paga o entra in crisi.	Analisi preventiva, limiti di affidamento, garanzie, assicurazione.
Liquidità	L'impresa non sostiene l'attesa o il ritardo.	Piano di cassa, linee dedicate, factoring, acconti.
Concentrazione	Troppi crediti dipendono da pochi clienti.	Limiti per cliente, settore e Paese; diversificazione.
Contrattuale	Il cliente contesta la fornitura.	Contratto preciso, prove di consegna, collaudi, accettazione.
Operativo	Scadenze e solleciti non sono gestiti.	Credit management, procedure, responsabilità e reporting.
Paese/cambio	Eventi esteri impediscono o riducono l'incasso.	Coperture, valuta contrattuale, strumenti di pagamento, consulenza.

8. Come valutare il cliente

Concedere credito commerciale significa assumere una decisione di affidamento. Il fornitore deve adottare una strategia proporzionata all'importo, alla durata e al rischio. Un piccolo ordine ricorrente a trenta giorni richiede controlli diversi da una fornitura pluriennale di un impianto.

La valutazione parte dai dati economico-finanziari: ricavi, margini, indebitamento, patrimonio, flussi di cassa e andamento recente. Questi dati vanno affiancati dalla valutazione del comportamento del cliente nei pagamenti. Un cliente formalmente solido ma sistematicamente in ritardo può creare più tensione di un soggetto più piccolo che rispetta le scadenze.

Conta anche la qualità del rapporto. Da quanto tempo il cliente acquista? Le contestazioni sono frequenti? Gli ordini sono stabili o improvvisi? Esistono dipendenze da pochi committenti o da un settore ciclico? Per l'estero occorre aggiungere Paese, valuta, disciplina applicabile e possibilità effettiva di recupero.

La valutazione deve tradursi in una decisione concreta: importo massimo dell'esposizione, durata, acconto, garanzie, frequenza del monitoraggio e soglie che bloccano nuove forniture. Senza un limite operativo, l'analisi resta un documento privo di effetti.

In sintesi

Area	Informazioni da verificare	Decisione collegata
Solidità	Bilanci, posizione finanziaria, cassa, patrimonio.	Importo massimo e durata.
Comportamento	Storico pagamenti, ritardi, contestazioni.	Condizioni, acconti, blocco forniture.
Contesto	Settore, concentrazione clienti, ciclo economico.	Margine di prudenza e monitoraggio.
Rapporto	Anzianità, frequenza ordini, rilevanza strategica.	Eventuale flessibilità commerciale.
Garanzie	Fideiussioni, lettere di credito, assicurabilità.	Rischio residuo accettabile.
Cedibilità	Qualità documenti, clausole, riconoscimento del debito.	Possibilità di factoring o smobilizzo.

Il punto in sintesi

Più aumentano importo, durata e concentrazione, più la valutazione deve essere formalizzata e indipendente dalla sola pressione commerciale.

9. Come proteggere il credito

La prima protezione è una **struttura di pagamento equilibrata**. Un acconto riduce l'esposizione e dimostra la capacità del cliente di impegnare risorse. Gli stati di avanzamento permettono di collegare gli incassi alla produzione. La riserva di proprietà, quando applicabile e correttamente formalizzata, può tutelare il venditore fino al pagamento integrale, ma non sostituisce la valutazione del rischio.

Le **garanzie** possono essere personali, societarie o bancarie. Una fideiussione della capogruppo può essere utile se il compratore è una società operativa con patrimonio limitato. Una garanzia bancaria o una lettera di credito trasferiscono parte del rischio sull'intermediario, ma hanno costi e richiedono condizioni documentali precise.

L'**assicurazione del credito** protegge contro il mancato pagamento nei limiti della polizza. Può riguardare un portafoglio o una singola operazione e spesso include valutazione e monitoraggio dei debitori. Restano franchigie, scoperti, massimali, esclusioni e obblighi di comunicazione che l'impresa deve conoscere prima di considerare il rischio trasferito.

Infine, il contratto deve disciplinare scadenze, interessi, sospensione delle forniture, decadenza dal beneficio del termine, garanzie, legge applicabile e gestione delle contestazioni. La qualità giuridica non rende solvibile un cliente fragile ma evita che un credito economicamente valido diventi difficile da far valere.

Protezione	Funzione	Limite da verificare
Acconto	Riduce il capitale finanziato dal fornitore.	Deve essere incassato prima di sostenere le fasi più costose.
Stati di avanzamento	Distribuiscono il pagamento lungo la commessa.	Servono criteri chiari di verifica e accettazione.
Garanzia bancaria/L/C	Sposta il rischio su una banca entro le condizioni previste.	Documenti, scadenze, irrevocabilità e banca emittente.
Assicurazione credito	Indennizza il mancato pagamento coperto.	Percentuale, franchigia, esclusioni e obblighi dell'assicurato.
Riserva di proprietà	Conserva una tutela sul bene fino al pagamento.	Efficacia concreta, tracciabilità del bene e normativa applicabile.
Clausole contrattuali	Regolano ritardo, sospensione e recupero.	Devono essere coerenti e non gravemente inique.

10. Come trasformare il credito in liquidità

Il fornitore può decidere di mantenere il credito fino alla scadenza oppure anticiparne l'incasso. La scelta dipende dal costo, dalla qualità del debitore, dalla struttura dei documenti e dalla necessità di liquidità. Lo smobilizzo non modifica il rapporto commerciale originario: interviene sul modo in cui il venditore finanzia l'attesa.

Nel **factoring** l'impresa cede i crediti a un factor, che può gestirne l'incasso, anticiparne il valore e offrire una garanzia contro l'insolvenza. Nel *pro solvendo* il cedente resta responsabile in caso di mancato pagamento. Nel *pro soluto* il rischio di insolvenza può essere trasferito al factor nei limiti e alle condizioni del contratto.

L'**anticipo fatture** è generalmente più semplice ma normalmente lascia il rischio in capo all'impresa. L'**invoice trading** utilizza piattaforme per la cessione di singole fatture o portafogli. Il **confirming** e il **reverse factoring** nascono invece dall'iniziativa o dal merito creditizio dell'acquirente: il fornitore può ottenere il pagamento anticipato delle fatture riconosciute dal cliente.

Il confronto non deve fermarsi al tasso. Occorre considerare commissioni, percentuale anticipata, tempi di erogazione, gestione del credito, rischio trasferito, obblighi di riacquisto e impatto sulle linee bancarie. Una soluzione apparentemente meno costosa può offrire meno protezione o richiedere più capitale.

Strumento	Liquidità	Rischio di insolvenza	Quando può essere utile
Anticipo fatture	Anticipo parziale del credito.	Normalmente resta al fornitore.	Crediti ricorrenti e a breve termine.
Factoring pro solvendo	Anticipo e gestione.	Resta al cedente in caso di mancato pagamento.	Gestione del portafoglio e integrazione delle linee.
Factoring pro soluto	Anticipo, gestione e garanzia.	Trasferito nei limiti contrattuali.	Debitori valutabili e necessità di protezione.
Invoice trading	Cessione tramite piattaforma.	Dipende dalla struttura della cessione.	Operazioni selezionate e processi digitali.
Confirming/reverse factoring	Pagamento anticipato su fatture.	Collegato al merito dell'acquirente e al programma.	Filiere con buyer di elevato standing.

11. Un caso sul mercato interno

Alfa produce una linea automatizzata per un cliente italiano. Il prezzo è 300.000 euro. Il cliente chiede di pagare il 20% alla firma e il restante 80% in otto rate trimestrali dopo il collaudo. Alfa deve sostenere gran parte dei costi nei primi sei mesi e non può finanziare internamente l'intera dilazione.

Il percorso operativo

Passaggio	Che cosa fa l'impresa
1. Verifica del margine	Alfa ricostruisce costi industriali, installazione, assistenza e costo finanziario. La vendita resta redditizia solo se il prezzo incorpora il costo delle rate.
2. Valutazione del cliente	Analizza bilanci, posizione finanziaria, pagamenti precedenti e dipendenza da pochi committenti. Definisce un limite massimo di esposizione.
3. Struttura del contratto	Prevede acconto, pagamento al collaudo e rate successive. Disciplina accettazione, garanzie, interessi e decadenza dal termine.
4. Confronto con il factor	Prima della firma, Alfa verifica se le rate future possono essere cedute e quali documenti saranno necessari.
5. Decisione sul rischio	Una parte del credito viene ceduta pro soluto dopo il collaudo; una quota resta in portafoglio. L'impresa conosce il rischio residuo e il costo complessivo.
6. Monitoraggio	Le nuove forniture al cliente sono condizionate al rispetto del piano. Amministrazione e commerciale condividono lo stato delle scadenze.

Che cosa insegna il caso

La dilazione viene progettata insieme alla vendita, non dopo. Il factor è coinvolto prima della firma per verificare credibilità e condizioni. L'acconto e il pagamento al collaudo riducono il capitale da finanziare. Il prezzo tiene conto del costo finanziario.

Se Alfa avesse accettato le rate senza questa preparazione, avrebbe potuto trovarsi con un contratto redditizio sulla carta ma incapace di finanziare la produzione. Il credito fornitore funziona quando politica commerciale e struttura finanziaria sono costruite nello stesso momento.

12. Focus: quando il cliente è all'estero

Nelle vendite internazionali la dilazione può essere decisiva. Un cliente estero che acquista un impianto confronta non solo caratteristiche tecniche e prezzo ma anche la possibilità di dilazionare il pagamento nel tempo. Offrire condizioni finanziarie competitive può permettere all'esportatore italiano di competere con fornitori sostenuti da sistemi bancari ed export credit agency di altri Paesi.

Il vantaggio commerciale, però, è accompagnato da rischi aggiuntivi rispetto alle transazioni sul mercato nazionale. Il compratore opera in un diverso ordinamento può pagare in una valuta diversa e può essere esposto a eventi politici, restrizioni valutarie o difficoltà di trasferimento. Anche il recupero del credito è più complesso. La distanza rende importante la scelta della legge applicabile, del foro, dell'arbitrato e degli strumenti di pagamento.

Le operazioni possono essere a breve termine, come forniture ricorrenti con pagamento a novanta o centottanta giorni, oppure a medio-lungo termine, come macchinari, impianti e servizi di investimento. Le soluzioni assicurative e finanziarie cambiano in funzione di durata, Paese, debitore, importo e natura del bene.

Per questo il focus export non deve essere letto come una semplice estensione del factoring domestico. La struttura può coinvolgere banca, assicuratore del credito, SACE e SIMEST. La verifica deve iniziare durante la negoziazione commerciale, perché durata, acconto, valuta, titoli di pagamento e coperture devono essere coerenti tra loro.

Profilo	Mercato interno	Vendita all'estero
Debitore	Valutazione economica e comportamentale.	Valutazione del debitore più rischio Paese e trasferimento.
Contratto	Normativa e prassi italiane.	Legge applicabile, foro/arbitrato, lingua, Incoterms e documenti.
Valuta	Normalmente euro.	Possibile rischio di cambio e convertibilità.
Garanzie	Fideiussioni, assicurazione, factoring.	L/C, garanzie bancarie, assicurazione export, coperture pubbliche.
Smobilizzo	Banca, factor, piattaforma.	Banca scontante, factor internazionale e strutture export credit.

Il punto in breve

Prima di promettere al cliente una durata o un tasso, l'esportatore deve verificare che la struttura sia assicurabile, finanziabile e compatibile con le condizioni degli eventuali interventi pubblici.

13. Il ruolo della banca, di SACE e di SIMEST

Nelle operazioni export il credito nasce sempre dal contratto tra esportatore e acquirente. Gli altri soggetti intervengono per ridurre il rischio o finanziare l'attesa. La banca può scontare o acquistare i crediti e i titoli di pagamento, anticipando all'impresa il valore della fornitura. L'operazione può essere *pro soluto* o *pro solvendo* e resta soggetta alla valutazione della banca.

SACE può assicurare i crediti all'esportazione contro rischi di mancato pagamento e, nelle operazioni ammissibili, rischi politici e commerciali. Per le strutture di medio-lungo termine assistite dal sostegno pubblico possono essere richieste condizioni specifiche, tra cui una quota del prezzo pagata in anticipo e un piano di rimborso coerente con le regole applicabili. La copertura non è automatica: dipende da Paese, debitore, contratto e istruttoria.

SIMEST gestisce un contributo in conto interessi rivolto all'esportatore italiano per ridurre, parzialmente o totalmente entro i limiti previsti, il costo dello smobilizzo dei titoli di pagamento e, secondo l'attuale operatività, anche di fatture commerciali ammissibili. Il contributo può arrivare fino al 5% ma l'importo effettivo dipende dalla singola operazione e dalle regole vigenti.

La combinazione può consentire all'esportatore di concedere tempo al cliente e incassare anticipatamente, trasferendo o mitigando una parte del rischio. Non esiste però un automatismo tra assicurazione, sconto e contributo. Ogni componente richiede domanda, istruttoria, documenti e condizioni specifiche.

Soggetto	Funzione principale	Che cosa non garantisce automaticamente
Esportatore	Conclude il contratto e concede la dilazione.	Che il credito sia assicurabile o cedibile.
Banca scontante	Anticipa o acquista crediti/titoli.	L'assunzione integrale del rischio.
SACE	Può assicurare rischi commerciali e politici ammissibili.	La copertura di ogni Paese, debitore o contestazione.
SIMEST	Può ridurre il costo dello smobilizzo con contributo in conto interessi.	Il finanziamento o l'approvazione automatica dell'operazione.

Perché coinvolgerli prima

La struttura finanziaria può richiedere modifiche al contratto commerciale: acconto, durata, rate, tasso, valuta, titoli e documenti. Dopo la firma, alcuni elementi potrebbero non essere più correggibili senza rinegoziare con il cliente.

14. Un caso export

Beta, PMI italiana produttrice di macchinari, negozia una fornitura da 1.000.000 di euro con un acquirente extra-UE. Il cliente chiede cinque anni per pagare. Beta non può mantenere in bilancio un credito così lungo e vuole proteggersi dal rischio Paese e dal rischio del compratore.

Una possibile struttura

Fase	Attività
Trattativa preliminare	Beta definisce con il cliente prezzo, acconto, durata e valuta come elementi ancora negoziabili.
Verifica di assicurabilità	Prima della firma, sottopone Paese, debitore e contratto a una valutazione assicurativa.
Coinvolgimento della banca	La banca verifica se può scontare i titoli o i crediti e indica documenti, tasso e condizioni.
Contratto commerciale	Le parti formalizzano una quota anticipata e il piano delle rate, con interessi e documenti coerenti con la struttura.
Esecuzione e prova della fornitura	Beta documenta spedizione, consegna, collaudo e accettazione secondo quanto richiesto.
Smobilizzo	La banca sconta i crediti o titoli. Se l'operazione è pro soluto e coperta, Beta trasferisce il rischio nei limiti concordati.
Contributo SIMEST	Se ammissibile, Beta presenta la richiesta per ridurre il costo dello smobilizzo secondo le regole applicabili.
Gestione successiva	Pagamenti, comunicazioni, eventuali sinistri e obblighi informativi seguono i contratti con banca e assicuratore.

15. Credito fornitore e credito acquirente

Nel credito fornitore è l'esportatore a concedere la dilazione. Nel credito acquirente, invece, una banca finanzia il compratore estero affinché paghi l'esportatore. La banca diventa creditrice del compratore e l'impresa italiana incassa secondo le condizioni dell'operazione finanziaria.

La differenza incide sulla trattativa. Nel credito fornitore l'impresa mantiene un ruolo centrale nella definizione e documentazione del credito. Nel credito acquirente la banca conduce un'istruttoria diretta sul compratore e negozia il finanziamento, spesso per importi e progetti più strutturati.

Non esiste una soluzione migliore. Il credito fornitore può essere più flessibile e adatto a operazioni in cui l'esportatore vuole gestire direttamente l'offerta. Il credito acquirente può essere preferibile quando il compratore richiede un finanziamento dedicato o quando dimensione e durata rendono opportuno separare il credito commerciale dal bilancio dell'esportatore fin dall'origine.

Profilo	Credito fornitore	Credito acquirente
Chi concede il tempo	L'esportatore attraverso il contratto commerciale.	La banca attraverso un finanziamento al compratore.
Chi vanta il credito	In origine l'esportatore; poi eventualmente la banca scontante.	La banca finanziatrice.
Incasso dell'esportatore	Alla scadenza o anticipatamente tramite smobilizzo.	Normalmente secondo le erogazioni del finanziamento.
Istruttoria principale	Credito commerciale, assicurazione e cedibilità.	Merito del compratore e struttura del finanziamento.
Ruolo SIMEST	Contributo al costo dello smobilizzo, se ammissibile.	Contributo per ridurre il costo del finanziamento export, se ammissibile.
Quando può essere adatto	Operazioni flessibili e gestite dal fornitore.	Operazioni più strutturate o di maggiore importo/durata.

16. Quando il credito fornitore non è la soluzione giusta

Il credito fornitore non è una soluzione universale. Può essere problematico quando l'impresa lo utilizza per compensare un prodotto poco competitivo, un prezzo non sostenibile o la fragilità del cliente. Una dilazione lunga non trasforma una vendita rischiosa in una buona vendita: rinvia soltanto il momento in cui il problema può emergere.

Non è adatto quando il margine è troppo ridotto per assorbire costo finanziario e rischio. Può essere pericoloso se la crescita è già finanziariamente tesa: aumentare i ricavi a pagamento differito può peggiorare la cassa e rendere l'impresa dipendente da linee bancarie non garantite nel tempo.

È inoltre sconsigliabile quando il credito non è ben documentabile o dipende da collaudi e contestazioni non disciplinati. In questi casi la banca o il factor possono rifiutare lo smobilizzo proprio quando l'impresa ne ha bisogno. Anche un portafoglio eccessivamente concentrato può rendere la struttura fragile.

Nell'export occorre fermarsi se il Paese, il debitore o la struttura contrattuale non risultano assicurabili e l'impresa non è in grado di sostenere il rischio residuo. L'urgenza di chiudere la vendita non deve spingere a promettere condizioni che nessun intermediario è disposto a finanziare.

Segnali di allerta

- Il cliente chiede continuamente proroghe prima ancora della prima consegna.
- Il margine della vendita è inferiore al costo stimato della dilazione.
- L'impresa deve utilizzare interamente gli affidamenti per finanziare la commessa.
- La posizione verso un singolo cliente supera una soglia che l'impresa non potrebbe assorbire.
- La consegna o il collaudo non producono documenti chiari e opponibili.
- Lo smobilizzo è considerato certo senza un confronto preventivo con banca o factor.
- Nell'export non sono stati verificati rischio Paese, valuta, copertura e legge applicabile.

Rinunciare a una vendita può essere più conveniente che generare un credito non finanziabile, non assicurabile o troppo grande rispetto alla capacità dell'impresa.

17. Come prepararsi prima di concedere la dilazione

La preparazione deve iniziare prima della presentazione dell'offerta al cliente e, ancor più, della conclusione del contratto.

Il primo passaggio è **ricostruire il ciclo finanziario della vendita**: quando vengono sostenuti i costi, quando avvengono consegna e collaudo, quali acconti sono possibili e quando iniziano le rate. Questa sequenza permette di stimare il picco di fabbisogno, non soltanto la durata finale del credito.

Il secondo passaggio è **definire il rischio massimo accettabile**. L'impresa deve stabilire quanto può esporsi verso il singolo cliente e quale perdita potrebbe assorbire. Il limite può essere ridotto attraverso acconti, garanzie, assicurazione o cessione, ma il rischio residuo deve restare esplicito.

Il terzo passaggio riguarda i **documenti**. Contratto, ordine, fatture, documenti di trasporto, verbali di collaudo e accettazione devono essere coerenti. Se si prevede la cessione, occorre verificare le clausole che la limitano e le modalità di notifica o riconoscimento. Nell'export vanno aggiunti **valuta, legge applicabile**, strumenti di pagamento e requisiti dell'assicurazione.

Infine, l'impresa deve costruire un **processo di monitoraggio**. Le scadenze devono essere visibili, i ritardi classificati e le nuove vendite collegate al comportamento del cliente. Il credito commerciale non termina con la fattura: deve essere gestito fino all'incasso o al trasferimento definitivo del rischio.

I documenti da portare alla banca o al factor

- Contratto o ordine completo delle condizioni di pagamento.
- Fatture e documenti che provano consegna, prestazione, collaudo e accettazione.
- Piano delle scadenze e importo complessivo dell'esposizione.
- Informazioni sul cliente e storico dei pagamenti.
- Eventuali garanzie, polizze e riconoscimenti del debito.
- Descrizione delle contestazioni, se presenti, e delle relative soluzioni.
- Per l'export: Paese, valuta, titoli di pagamento, banca del compratore e documentazione richiesta da SACE/SIMEST.

Glossario essenziale

Termine	Significato
Acconto	Quota del prezzo pagata prima o durante l'esecuzione della fornitura. Riduce l'esposizione del venditore.
Anticipo fatture	Finanziamento con cui la banca anticipa una parte del valore delle fatture prima della scadenza.
Assicurazione del credito	Copertura contro il mancato pagamento dei crediti commerciali entro limiti, percentuali ed esclusioni contrattuali.
Cessione del credito	Trasferimento del diritto di incasso dal creditore originario a un altro soggetto.
Confirming	Servizio basato su un accordo tra acquirente e intermediario per gestire i pagamenti ai fornitori, che possono richiedere l'anticipo.
Credito acquirente	Finanziamento concesso da una banca al compratore, spesso estero, per pagare il fornitore.
Credito commerciale	Credito nato dalla vendita di beni o servizi con pagamento differito. È il credito fornitore visto dal venditore.
Credito fornitore	Dilazione concessa dal venditore al cliente nell'ambito del contratto commerciale.
DSO	Days Sales Outstanding: indicatore dei giorni medi necessari per incassare i crediti commerciali.
Factor	Banca o intermediario specializzato che acquista crediti e può offrirne gestione, anticipazione e garanzia.
Factoring	Contratto di cessione dei crediti commerciali accompagnato da servizi finanziari, gestionali e, in alcuni casi, di garanzia.
Factoring pro soluto	Cessione nella quale il factor assume il rischio di insolvenza nei limiti e alle condizioni previste dal contratto.
Factoring pro solvendo	Cessione nella quale il cedente resta responsabile in caso di mancato pagamento del debitore.
Fideiussione	Garanzia personale con cui un terzo si impegna a pagare se il debitore non adempie.
Invoice trading	Cessione di fatture o crediti commerciali tramite piattaforme digitali.
Lettera di credito	Impegno bancario a pagare il beneficiario contro presentazione di documenti conformi alle condizioni previste.
Perdita attesa	Stima economica della perdita probabile su un credito, considerando probabilità di insolvenza e quota recuperabile.
Pro soluto	Formula di cessione senza rivalsa per il rischio coperto, salvo esclusioni e obblighi contrattuali.
Pro solvendo	Formula di cessione con rivalsa sul cedente in caso di mancato pagamento.
Reverse factoring	Programma promosso dall'acquirente per consentire ai fornitori di anticipare crediti approvati, spesso sulla base del merito del buyer.
Rischio Paese	Rischio che eventi politici, economici o valutari del Paese impediscano o ritardino il pagamento.
Riserva di proprietà	Clausola con cui il venditore conserva la proprietà del bene fino al pagamento integrale, nei limiti della normativa applicabile.
Smobilizzo	Trasformazione di un credito futuro in liquidità anticipata mediante banca, factor o altro intermediario.
Titolo di pagamento	Documento che incorpora o formalizza un obbligo di pagamento, utilizzabile in alcune strutture di sconto export.

Approfondimenti: cinque aspetti da non sottovalutare

1. Il prezzo a pronti e il prezzo dilazionato

Quando la dilazione è lunga, utilizzare lo stesso prezzo del pagamento immediato equivale a riconoscere al cliente un beneficio economico. L'impresa può incorporare il costo nel prezzo, applicare interessi o accettarlo come investimento commerciale. La scelta deve essere esplicita e coerente con margini e concorrenza.

2. Crescere può assorbire cassa

Un aumento dei ricavi a pagamento differito può peggiorare il flusso di cassa. L'impresa produce e consegna di più, ma incassa più tardi. Il piano commerciale deve quindi essere accompagnato da una previsione del capitale circolante e delle linee necessarie.

3. Il pro soluto non copre una fornitura contestata

La garanzia del factor o dell'assicuratore riguarda normalmente l'insolvenza nei limiti previsti. Se il credito non esiste, è contestato o non rispetta i requisiti contrattuali, il rischio può tornare al fornitore. Documenti e qualità dell'esecuzione restano centrali.

4. Il cliente più importante può diventare il principale debitore

La concentrazione commerciale si trasforma facilmente in concentrazione finanziaria. Un cliente che rappresenta il 25% dei ricavi può rappresentare una quota ancora maggiore dei crediti se ottiene termini più lunghi. I limiti vanno misurati sull'esposizione, non solo sul fatturato.

5. Nell'export la finanza va negoziata insieme alla vendita

Acconto, durata, tasso, valuta, rate e titoli di pagamento incidono su assicurazione, sconto e contributi. Coinvolgere gli intermediari dopo la firma può rendere l'operazione più costosa o non finanziabile.

Checklist dell'impresa

Prima dell'offerta

Verifica	Esito
Ho verificato la solidità economico-finanziaria del cliente.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Conosco lo storico dei suoi pagamenti e delle eventuali contestazioni.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Ho definito l'importo massimo di esposizione accettabile.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Ho calcolato il picco di fabbisogno finanziario della fornitura.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Ho stimato il costo della dilazione e il suo impatto sul margine.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Ho confrontato pagamento immediato, acconto, rate e stati di avanzamento.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Ho verificato che la concentrazione verso il cliente resti sostenibile.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Ho coinvolto banca, factor o assicuratore prima di promettere condizioni definitive, quando necessario.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire

Nel contratto e nei documenti

Verifica	Esito
Le scadenze sono indicate in modo preciso.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Sono disciplinati interessi, ritardi e sospensione delle forniture.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Acconti e stati di avanzamento sono collegati a eventi verificabili.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Consegna, collaudo e accettazione producono documenti chiari.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Sono definite garanzie, riserva di proprietà o strumenti di pagamento.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
La cessione del credito è consentita o è stata verificata.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Le contestazioni e le modalità di soluzione sono disciplinate.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Per l'estero sono indicati valuta, legge applicabile, foro o arbitrato e documenti richiesti.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire

Dopo la consegna

Verifica	Esito
Il credito è registrato correttamente e collegato ai documenti della fornitura.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Le scadenze sono monitorate con responsabilità definite.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
I ritardi generano solleciti tempestivi e azioni graduate.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Le nuove forniture tengono conto dell'esposizione già esistente.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Il DSO e la concentrazione dei crediti sono controllati periodicamente.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Sono rispettati gli obblighi previsti da polizze e contratti di factoring.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Il rischio residuo dopo cessione o assicurazione è noto.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
La liquidità ottenuta dallo smobilizzo è confrontata con il costo complessivo dello strumento.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire



Per le vendite all'estero

Verifica	Esito
Ho valutato il rischio del compratore e il rischio Paese.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Ho verificato valuta, convertibilità e possibile rischio di cambio.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Ho coinvolto la banca prima della firma del contratto.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Ho verificato assicurabilità e condizioni della copertura.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Ho valutato l'eventuale intervento SACE.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Ho verificato l'ammissibilità del contributo SIMEST sullo smobilizzo.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Acconto, rate, tasso e titoli di pagamento sono coerenti con la struttura finanziaria.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire
Conosco gli obblighi informativi e le procedure in caso di mancato pagamento.	☐ Sì ☐ No ☐ Da approfondire



Fonti essenziali

1. [Decreto legislativo 9 ottobre 2002, n. 231 – ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali](#)
2. [Assifact – Cos'è il factoring](#)
3. [Assifact – Glossario del factoring](#)
4. [SACE – Assicurazione dei crediti all'esportazione](#)
5. [SACE – Incassi sicuri](#)
6. [SIMEST – Contributo Export su Credito Fornitore](#)
7. [SIMEST – Supporto all'export credit](#)
8. [SACE e SIMEST – collaborazione sul credito fornitore, comunicato del 4 febbraio 2026](#)