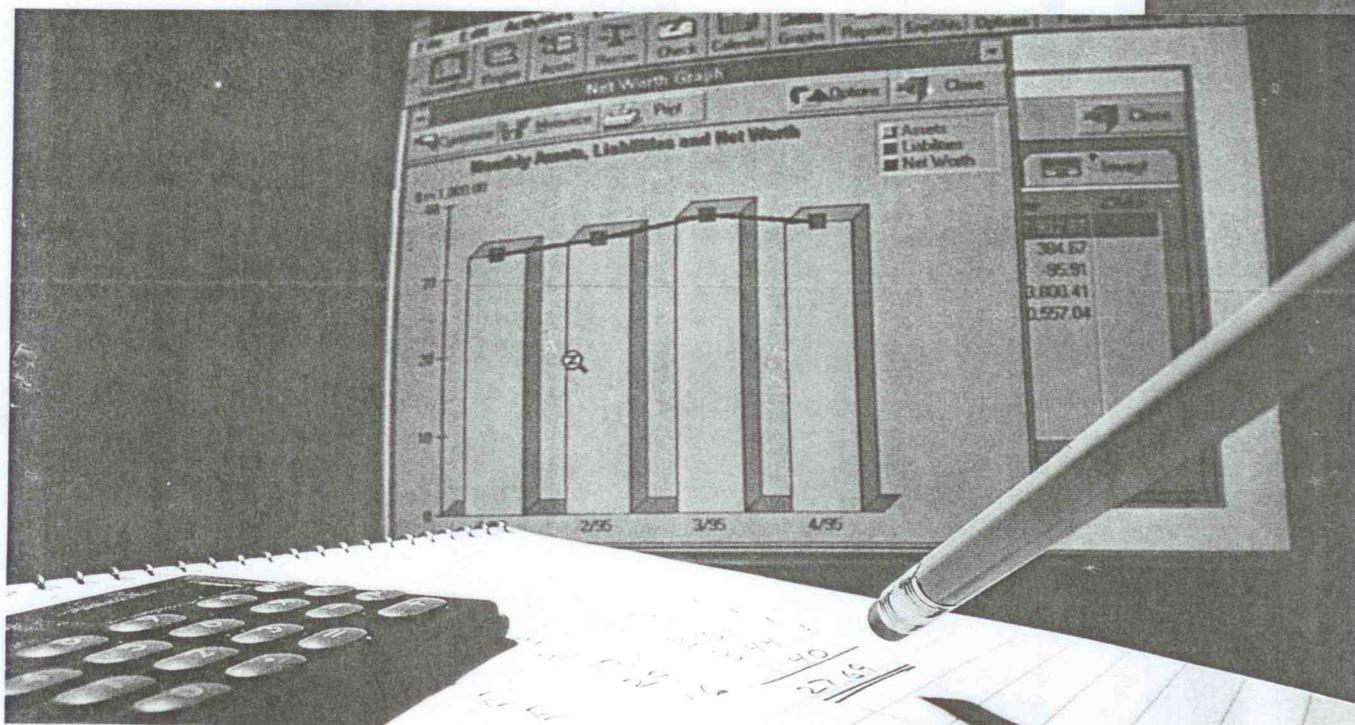


BUDGET

ANALISI, PROGRAMMAZIONE
E CONTROLLO DI GESTIONE

18



Michele Cavallini
IL CONTROLLO NEI RAPPORTI
EVOLUTI DI FORNITURA

Gregorio Pietro D'Amato
INCASSO DEI CREDITI DELLA PROPONENTE TRAMITE L'AGENTE,
L'APPLICAZIONE METODOLOGICA DELL'ACTIVITY BASED COSTING (ABC)
PER DETERMINARE IL COMPENSO CHE GLI SPETTA.
ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM):
SPUNTI PER UNA PRIMA APPLICAZIONE PER IL MANAGEMENT

William W. Hubbell, Jr.
L'ACTIVITY-BASED MANAGEMENT A SUPPORTO DELLE STRATEGIE
DI CREAZIONE DEL VALORE ECONOMICO

Stefano Coronella
LA GESTIONE DEL "MAGAZZINO" NELLE AZIENDE TELEVISIVE

Federico Frigeri
IMPRESA CLIENTECENTRICA E CUSTOMER SATISFACTION:
TEORIA E PRATICA A CONFRONTO (SECONDA PARTE)

I CASI

Carlo Galli
REDDITIVITÀ DI PRODOTTO E VARIABILE TEMPO:
UN'APPLICAZIONE NELL'INDUSTRIA ALIMENTARE

COMITATO EDITORIALE

Alberto Bubbio
Stefano Baraldi
Marco Martina
Riccardo Silvi

Università Cattaneo
Università Cattolica di Milano
Arthur Andersen
Università di Bologna

COMITATO SCIENTIFICO

Maria Bergamin Barbato
Marcello Bianchi
Giorgio Brunetti
Luigi Brusa
Carmelo Buttà
Peter Clarke
Giorgio Donna
Rosella Ferraris Franceschi
Pierre Mevelec
Luciano Olivotto
Sandro Pezzoli
Massimo Saita
Erasmus Santesso
Guy Solle
Carlo Sorci
Giuseppe Tardivo
Donna Tillman
Yim Yu Wong
Paolo Zanenga

Università di Venezia
IFAF scuola di finanza di Milano
Università Bocconi
Università di Torino
Università di Catania
Università di Dublino
Università di Torino
Università di Pisa
Università di Nantes
Università di Venezia
Università di Firenze
Università Statale di Milano
Università di Venezia
Università di Nizza
Università di Palermo
Università di Torino
Università di Los Angeles
Università dell'Indiana
IFAF scuola di finanza di Milano



n. 18 - 2° trimestre 1999

Come abbonarsi:

L'abbonamento decorre dal mese di gennaio di ciascun anno. L'abbonamento oltre al mese di gennaio comporta l'invio degli arretrati.

Abbonamento 1999

(4 fascicoli)

Italia:

Lit. 180.000

Estero:

Lit. 240.000

Numeri arretrati:

Lit. 70.000 cad.

Le richieste vanno indirizzate ad:

IFAF srl

L.go I. Schuster, 1

20122 Milano

tel.: 02/72002170

tel.: 02/72001199

fax: 02/72002186

allegando assegno bancario o circolare non trasferibile intestato a: IFAF srl, oppure ricevuta di versamento su:

c/c n. 16954208

intestato a IFAF srl.

L'abbonamento non disdetto con semplice lettera entro il 31 dicembre 1999 si intende rinnovato per il successivo anno.

Direttore

Antonio Sofia

Segreteria di redazione

Angela Ceo

David Bonissone

Impaginazione

David Bonissone

Progetto grafico

Alberto Mazzenzana

SINTESI

Stampa

Grafica Olona snc

via A. De Gasperi 91

21057 Olgiate Olona (VA)

Editore

IFAF srl

L.go I. Schuster 1

20122 Milano

Tel. 02 / 72 00 21 70

Tel. 02 / 72 00 11 99

Fax 02 / 72 00 21 86

E-mail: ifaf@mv.itline.it

Spedizione in abbonamento postale

Comma 216/art. 2 - Legge 549/95

Autorizzazione filiale P.T. di Varese

Reg. Tribunale di Milano n° 3 del 14 / 01 / 1995

Periodico trimestrale



Questo periodico è associato
alla Unione Stampa
Periodica Italiana

Incasso dei crediti della proponente tramite l'agente, l'applicazione metodologica dell'Activity Based Costing (ABC) per determinare il compenso che gli spetta. Activity Based Management (ABM): spunti per una prima applicazione per il management

di Gregorio Pietro D'Amato

Spesso le aziende affidano l'incarico ai propri agenti di riscuotere i crediti per i prodotti dagli stessi proposti. In tal caso, secondo un consolidato orientamento giurisprudenziale per tale attività deve essere corrisposta una provvigione a parte allo stesso agente. Il problema sorge, spesso, sulla quantificazione di tale percentuale aggiuntiva. Con l'ausilio della metodologia dell'ABC (Activity Based Costing) si è cercato di raggiungere una spiegazione tecnica alla determinazione della percentuale da corrispondere.

BUDGET

26

n. 18

In una moderna economia basata sul credito e sulla circolazione della ricchezza, grande importanza assume per le aziende l'esazione dello stesso nel più breve tempo possibile e con il minore dispendio di risorse finanziarie.

Le imprese che effettuano continue e consistenti vendite a credito nei confronti di una clientela numerosa e diversificata si trovano a dover gestire una notevole massa di crediti sopportando una serie di costi per la riscossione e l'eventuale contenzioso. Evidenti sono poi i rischi legati alla possibile insolvenza dei debitori (1). Naturalmente, ciascuno di questi problemi può essere risolto separatamente: si può affidare ad un ragioniere la gestione contabile dei crediti; ad un avvocato il contenzioso per il recupero dell'insoluto; ci si può rivolgere ad una società esterna per la riscossione, con la cessione dei crediti; si può stipulare un'assicurazione crediti contro il rischio d'insolvenza; ad una banca quale intermediario del pagamento.

È però molto più comodo e meno costoso per le imprese potersi rivolgere a qual-

cuno che è in grado di risolvere in modo stabile ed unitario tutte queste diverse esigenze. Infatti oggi sono molte le società che si affidano alla preziosa collaborazione di una particolare categoria di ausiliari autonomi dell'imprenditore: gli agenti e rappresentanti.

La loro funzione tipica è quella di consentire – in base ad un contratto di agenzia – la distribuzione capillare dei prodotti altrui prendendo contatti con la clientela di una determinata zona e stimolando gli ordini.

Posizione della giurisprudenza e della dottrina in merito alla percentuale per gli incassi

L'agente non ha il potere di riscuotere i crediti della proponente, tuttavia questa può concedere all'agente la facoltà d'incassare i propri crediti con un'autorizzazione scritta. Ed è proprio questa la via seguita da molte società in quanto, in tal modo, esse evitano il costo della procedura RI.BA. delle banche o di altro mezzo di

riscossione, servendosi quale "esattore" dell'opera del proprio agente, che svolge, pertanto il ruolo di "banca esattrice".

L'attività d'incasso spesso è notevole e può assorbire gran parte del tempo e delle energie lavorative ed economiche dell'agente. Si può affermare che essa costituisce di fatto una prestazione che non si può qualificare accessoria, ma un'attività ulteriore e non secondaria rispetto a quella dell'agente di commercio, cioè la promozione delle vendite, quale obbligo, e modus operandi dell'attività del ricorrente nel corso del rapporto (2).

Per tale attività deve essere pertanto riconosciuta una provvigione supplementare rispetto a quella pattuita per la promozione degli affari.

La provvigione di incasso è un autonomo compenso che deve essere previsto nel mandato; infatti gli accordi economici collettivi, ed in particolare l'ultimo all'art. 6 dell'A.E.C. 16/11/88 settore industria prevede che: "Qualora all'agente sia affidato l'incarico continuativo di provvedere agli incassi, tale attività debba essere retribuita con una provvigione", la quale deve essere obbligatoriamente stabilita ed indicata separatamente dalla provvigione per la promozione degli affari (3).

Ma ancora, recente giurisprudenza ha maggiormente enfatizzato il diritto al corrispettivo per tale attività, stabilendo che qualora ad un contratto di agenzia non

possano essere richiamati, direttamente o indirettamente, gli accordi economici collettivi e – quindi – la richiesta di una provvigione per un'attività di incasso, all'agente che di fatto abbia comunque svolto tale attività è riconosciuto un diritto al compenso che può essere fatto valere con l'azione generale di arricchimento ai sensi dell'art. 2041 Cod. Civ. (4). Inoltre: "Nel caso in cui la percentuale sugli incassi spettanti all'agente non sia stabilita, essa va determinata dal giudice (5).

L'attività d'incasso non costituisce elemento essenziale o naturale del contratto d'agenzia, ma soltanto un compito ulteriore che le parti possono convenire, attribuendo all'agente detto incarico. È dovuta, quindi, all'agente una percentuale sugli incassi, computata separatamente dalle provvigioni sugli affari promossi (6); costituendo una prestazione accessoria ulteriore rispetto a quella originaria (7) e considerando infine che per la sua determinazione si dovrà tenere conto del risultato raggiunto dall'azienda e del lavoro svolto dall'agente, così come stabilito da consolidata giurisprudenza sia di legittimità che di merito (8) per casi analoghi, riconoscendo che l'aliquota del 5% sugli incassi per la liquidazione della relativa provvigione rappresenti l'equivalente retributivo da corrispondere per l'attività svolta.

Percentuale che se non soddisfacente, a volte, è almeno sufficiente (in via equita-

Incasso dei crediti della proponente tramite l'agente, l'applicazione metodologica dell'Activity Based Costing (ABC) per determinare il compenso che gli spetta. Activity Based Management (ABM): spunti per una prima applicazione per il management

Tabella 1

Parametri di raffronto con la provvigione del 5% e i costi che l'azienda proponente avrebbe dovuto sostenere se avesse provveduto direttamente agli incassi e benefici in termini finanziari ottenuti per il più rapido incasso

Anno	Somme incassate	Provv. 5%	Costi del person.	Costi di gestione	Remuner. somm. inc.	Perdite sof. rec.	Totale
ago-98	371.649.500	18.582.475	5.046.258	3.716.495	3.561.641	1.858.248	14.182.642
1997	580.550.520	29.027.526	7.989.938	5.805.505	5.563.609	2.902.753	22.261.805
1996	495.850.000	24.792.500	5.739.027	4.958.500	4.751.896	2.479.250	17.928.673
1995	544.731.648	27.236.582	6.738.130	5.447.316	5.220.345	2.723.658	20.129.450
1994	444.094.445	22.204.722	7.111.377	4.440.944	4.255.905	2.220.472	18.028.699
1993	961.585.576	48.079.279	9.778.131	9.615.856	9.215.195	4.807.928	33.417.110
1992	303.959.814	15.197.991	5.875.712	3.039.598	2.912.948	1.519.799	13.348.057
1991	335.650.256	16.782.513	4.761.606	3.356.503	3.216.648	1.678.251	13.013.008
1990	458.952.600	22.947.630	6.248.545	4.589.526	4.398.296	2.294.763	17.531.129
1989	336.950.850	16.847.543	6.388.008	3.369.509	3.229.112	1.684.754	14.671.383
Totali	4.833.975.209	241.698.760					184.511.956

tiva) a compensare l'agente del lavoro svolto, considerato il risparmio che l'azienda consegue per non curare direttamente le procedure dei solleciti, scadenzario, diffide, incasso dei crediti, che, a volte, per l'esiguità del valore conviene abbandonare, anziché sopportare ulteriori spese per il procedimento di recupero. Dalla Tabella 1 di raffronto ricavata attraverso la metodologia ABC, si evidenziano i benefici conseguiti ed i costi che l'azienda sosterrrebbe se volesse provvedere direttamente all'incasso (Tabella 1 a pagina precedente).

La procedura d'incasso tramite agente consente all'azienda di operare un significativo risparmio che le garantisce un arricchimento in termini sia finanziari sia di risparmi economici. In aderenza alle ultime sentenze sia di merito che di legittimità, sia il risparmio economico che l'utile conseguito dall'azienda preponente si possono sintetizzare – così come evidenziato nella Tabella 1 – attraverso il processo di applicazione dell'Activity Based Costing.

Il criterio di determinazione dei costi fondato sulle attività (Activity Based Costing) è nel campo della contabilità dei costi la metodologia innovativa che tende, per la maggiore attendibilità delle informazioni fornite, a sostituire le metodologie tradizionali di rilevazione dei costi (direct costing o full costing). L'ABC risponde in modo più completo e preciso alle nuove problematiche poste dalla crescente complessità gestionale delle imprese. Complessità che trova le sue cause in una serie di fattori:

- 1) il progressivo ampliarsi dei fenomeni di anticipazione di costi sostenuti a fronte di potenziali benefici futuri. In presenza di una forte asincronia tra i momenti di manifestazione dei costi e dei ricavi si pone il problema di gestire e rendere espliciti, attraverso appunto il suddetto sistema di misurazione economica, le connessioni tem-

porali tra decisioni di assetto strutturale e i risultati prodotti da tali decisioni (9);

- 2) la crescente incidenza che assumono nelle imprese le strutture erogatrici di servizi non direttamente collegate alle attività di produzione e ai processi di trasformazione. Infatti, i costi afferenti le unità organizzative, definite come strutture erogatrici di servizi, sono riferibili in via solo indiretta ai prodotti/servizi ottenuti (10);
- 3) l'importanza assunta dalla "differenziazione" come vantaggio competitivo (11) nella scelta del mix produttivo delle imprese;
- 4) l'evoluzione tecnologica dei processi produttivi.

Questi ed altri fenomeni hanno reso necessaria la ricerca di una metodologia di calcolo dei costi che evitasse le distorsioni provocate da una ripartizione semplicistica dei costi indiretti e che fornisse al management aziendale informazioni utili ai fini del miglioramento della gestione. L'ABC è tutto questo.

L'ABC alloca i costi delle risorse indirette e di supporto alle specifiche attività che utilizzano le risorse, agevolando in tal modo una più accurata imputazione dei costi indiretti (12).

L'intero processo di applicazione della metodologia ABC ruota intorno al concetto di attività e si può così schematizzare.

- a) individuazione delle attività in relazione alle quali organizzare la rilevazione dei dati;
- b) imputazione alle attività così individuate dei costi indiretti relativi alle varie risorse impiegate a livello di singola attività;
- c) individuazione del determinante di

costo o "cost driver" che per ciascuna attività spiega il livello di costo, l'entità delle risorse impiegate;

- d) imputazione dei costi delle attività ai singoli prodotti in base al loro fabbisogno di attività.

Le attività sono dimensioni di analisi che non trovano una corrispondenza esplicita nel disegno organizzativo dell'impresa: spesso sono il risultato della scomposizione dell'operato globale dei centri, anche se possono pure situarsi a "cavallo" (o "trasversalmente") di più centri (13). In termini generali un'attività si configura come un insieme di operazioni elementari tecnicamente omogenee.

Una volta individuate, le attività diventano oggetto di imputazione dei costi indiretti in quanto sono le attività a richiedere l'impiego di risorse, ed in seguito i costi delle singole attività vengono imputati ai prodotti in funzione del "consumo" di attività effettuato dai prodotti e/o servizi stessi. Il costo complessivo attribuito alle singole attività (Activity Cost Pool) viene ripartito tra i vari prodotti individuando, per ciascuna attività, appropriati cost driver.

Il cost driver rappresenta un criterio di attribuzione dei costi delle attività ai prodotti o – meglio – un'unità di misurazione del fabbisogno di attività che un certo prodotto manifesta (14).

Dunque l'ABC focalizzando l'attenzione sulla singola attività consente di superare le deficienze mostrate dai tradizionali sistemi di contabilità analitica (direct costing o full costing) ed in particolare:

- consente di usufruire basi di imputazione dei costi indiretti il più possibile oggettive ottenendo in tal modo un costo di prodotto più attendibile;
- in secondo luogo l'individuazione delle cause dei costi indiretti consente al management aziendale di adottare le azioni idonee ad ottimizzare l'efficienza della gestione eliminando quei prodotti o quella parte di costi comuni che non contribuiscono a creare valore per l'azienda ma piuttosto ne sviliscono i risultati.

Infatti, al proprio interno l'azienda non ha delle attività che si possono differenziare per non essere organizzativamente separate oppure separabili, come è usuale ritrovare nei reparti della produzione. Pertanto i costi inerenti a tali attività non sono di norma correlati ai volumi di produzione ma che corrispondono, invece, ai fattori determinanti (drivers), solitamente collegati ad aspetti di complessità organizzativa (n. di ordini da gestire, n. di fornitori o clienti contattati o sollecitati finanziariamente) (15).

Il driver viene individuato nel numero di transazioni operate con i clienti, dato dal rapporto tra costi di attività e numero totale di transazioni che deve essere moltiplicato per il numero delle transazioni riferibili allo specifico prodotto.

La metodologia ABC non studia i costi latu sensu bensì le attività che generano tali costi, assorbono risorse, con l'attribuzione di quei costi cosiddetti indiretti o generali alle singole attività svolte in funzione del "consumo di attività effettuato" dai prodotti o come nel nostro caso dei servizi stessi espletati dall'azienda che assorbono tale attività. Applicando il metodo ABC in ragione dell'individuazione delle attività in rapporto alle quali organizzare la rilevazione dei dati necessari, e la relativa attribuzione dei costi, con l'individuazione del "determinante" di costo, ovvero dei fattori che per ciascuna attività ne spiegano il livello di costo riferiti all'unità prodotto, e dove per prodotto s'intende ovviamente il risultato da raggiungere, il servizio, il fine da raggiungere (16).

La metodologia ABC non studia i costi latu sensu bensì le attività che generano tali costi, assorbono risorse, con l'attribuzione di quei costi cosiddetti indiretti o generali alle singole attività svolte in funzione del "consumo di attività effettuato" dai prodotti o come nel nostro caso dei servizi stessi espletati dall'azienda che assorbono tale attività. Applicando il metodo ABC in ragione dell'individuazione delle attività in rapporto alle quali organizzare la rilevazione dei dati necessari, e la relativa attribuzione dei costi, con l'individuazione del "determinante" di costo, ovvero dei fattori che per ciascuna attività ne spiegano il livello di costo riferiti all'unità prodotto, e dove per prodotto s'intende ovviamente il risultato da raggiungere, il servizio, il fine da raggiungere (16).

Activity Based Management (ABM)

Sulla base di quanto finora detto è chiaro

Incasso dei crediti della proponente tramite l'agente, l'applicazione metodologica dell'Activity Based Costing (ABC) per determinare il compenso che gli spetta. Activity Based Management (ABM): spunti per una prima applicazione per il management

che la determinazione dei costi attraverso la metodologia ABC permette di ottenere un costo di prodotto più accurato grazie all'individuazione delle relazioni causa-effetto tra le attività e i costi.

La determinazione di un costo di prodotto il più possibile corretto costituisce la base per il suo controllo, da parte del management. Infatti, molti esperti di contabilità direzionale hanno riconosciuto molte analogie tra lo schema della catena del valore di Porter e l'ABC tant'è vero che oggi si parla sempre più spesso di ABM (Activity Based Management) come tecnica gestionale che permette di ridurre al minimo le attività che non aggiungono valore e attribuire maggiori risorse all'attività che invece aggiungono valore.

L'ABC e l'ABM seppur simili nella terminologia sono diversi negli scopi che si prefiggono.

L'ABM costituisce una scelta gestionale innovativa pervenuta attraverso l'ABC, già peraltro applicata dalla metà degli anni Ottanta. Non vi sono molti studi pubblicati su applicazioni pratiche della nuova metodologia (ABM), che studia e rileva le attività aziendali in modo da rendere ottimale la configurazione dell'organizzazione aziendale.

L'ABM tende a far rilevare le relazioni di causa ed effetto, attraverso l'ABC, tra le attività svolte nell'azienda e i costi per effettuare tali attività, con la riduzione al minimo di attività che non aggiungono valore, e con l'effetto di redistribuire le risorse così liberate per quelle attività che aggiungono valore e di conseguenza tendono al miglior raggiungimento della "missione aziendale", in modo da creare sistemi efficaci ed efficienti idonei a misurare e a controllare gli impegni di spesa in itinere.

L'ABM si ricollega a quella che è la teoria del valore di Porter (17), in base al quale l'organizzazione aziendale si pone come una sequenza di attività che creano profitto o valore per i clienti attraverso la trasformazione di determinati input in pro-

dotti o servizi destinati al cliente, eliminando o riducendo in tal caso quelle attività che non aggiungono valore al prodotto o servizio, e potenziando, invece, quelle che lo aggiungono.

L'applicazione da parte del management dell'ABM, attraverso le fasi dell'ABC, permetterebbe allo stesso di operare scelte oculate di organizzazione aziendale. E nel caso qui esaminato permette di scegliere se affidare all'esterno la cura degli incassi dei crediti, e in tal caso proprio all'agente che ha proposto gli affari, oppure se accentrare tutto all'ufficio amministrazione con i conseguenti costi ad esso inerenti e i minori vantaggi finanziari.

Fatte le premesse metodologiche di carattere scientifico, acclamate ed espresse dai vari centri di management e di studi scientifici sia internazionali che italiani in materia di consulenza aziendale, si passa ad analizzare le singole voci della Tabella 1 a pag. 27, tenendo sempre presenti le premesse surriferite per la loro determinazione.

Costo del personale

Si basa sui carichi di lavoro che sono espressi come numero di volte in cui quelle attività saranno effettuate. Si è considerato, pertanto, un dipendente di medio livello, impiegato di 3° livello (settore metalmeccanico), che impiega 3,30 ore occorrenti per il recupero delle fatture di ogni cliente contattato per i vari anni. Il tempo considerato serve per svolgere tutte quelle operazioni di sollecito ed inviti ai clienti ritardatari, impiegato per: telefonate, archiviazione, fascicolazione, esame della situazione contabile, riscontro e ricerca in archivio, ripresa saldi, esame e riscontro estratti bancari, imputazione per singola fattura, spunta e riscontro invii di pagamento dei clienti, delucidazioni e informazioni ai clienti sui pagamenti effettuati e da effettuare, verifi-

che e riunioni con dirigenti con potere decisionale per esaminare e decidere le soluzioni più appropriate per i clienti più riottosi nei pagamenti o per quegli importi minimi ancora da recuperare, fascicolazione ed invio della pratica di recupero all'ufficio legale, moltiplicata per il numero dei recuperi e per il costo del personale così determinato.

Dette 3,30 ore sono comprensive anche del tempo sottratto (pari alla metà di quello impiegato per le procedure d'incasso) per svolgere la normale attività lavorativa, e pertanto le ore perse o devono essere recuperate nelle ore di straordinario o devono essere svolte da un altro dipendente dedito ad altre mansioni.

Nel nostro caso si sono considerati degli incassi operati dall'agente in numero abbastanza limitato per transazioni, ma è intuitivo che il costo sarebbe stato notevolmente superiore quando ci troviamo di fronte a degli incassi di basso valore per cliente, a volte anche per poche decine di migliaia di lire, e ciò soprattutto nel settore alimentare.

Il costo orario tiene conto sia dei costi diretti sia dei costi indiretti quali: i costi previdenziali e gli altri costi che comunque sopporta l'azienda.

Per i singoli anni il costo medio ponderato per il 3° livello, settore metalmeccanico, è stato pari a:

1998/08 Lit. 30.037,25; 1997 Lit. 30.437,86; 1996 Lit. 29.280,75; 1995 Lit. 28.311,47; 1994 Lit. 26.734,50; 1993 Lit. 26.109,83; 1992 Lit. 25.056,34; 1991 Lit. 23.867,70; 1990 Lit. 21.509,62; 1989 Lit. 20.056,54.

Costi di gestione

I costi di gestione riguardano: i costi fissi, semi-variabili e variabili con un'imputazione per singolo dipendente per il recupero dei crediti. Il tipo di individuazione dei costi si riferisce alla metodologia ABC

(Activity Based Costing) applicata all'attività di lavoro di ufficio amministrativo, che aggrega la totalità dei costi in via preliminare non rispetto ai centri di costo stesso, ma facendo riferimento alle attività svolte dalle diverse aree funzionali. I costi così aggregati (activity pool) sono quindi imputati ai prodotti o servizi in base ad opportuni parametri – i fattori determinanti il livello di costo delle singole attività (cost driver) – scelti in modo da evidenziare le ragioni di fluttuazione dei costi compresi nell'aggregato preso a riferimento. Il concetto di attività risulta particolarmente utile per impostare l'imputazione dei costi relativi alle strutture indirette. In particolare, è proprio con riguardo alle modalità di imputazione dei costi indiretti collegati alle strutture non industriali che l'applicazione dell'ABC si rivela maggiormente proficua.

I costi fissi rappresentano i costi d'impianto e di struttura che incidono per singolo recupero-cliente, i costi semi-variabili rappresentano i costi di manutenzione degli impianti fissi, quelli di manutenzione e ammodernamento della macchine d'ufficio e relativa gestione, i costi di cancelleria, energia motrice e telefonici, e quest'ultimi, in media, incidono per ogni singolo recupero, considerando il costo degli scatti effettuati nelle ore di punta con una media per telefonata di 3-8 minuti. Tutti gli elementi sopra considerati incidono mediamente dello 0,58%-0,89% sul recupero del monte crediti esposto dall'azienda.

Per tale fattispecie si è considerata la percentuale più bassa dello 0,58%.

Remunerazione somme incassate

Rappresenta la remunerazione del capitale che l'azienda consegue incassando, tramite agente, gli importi dovutogli, mediamente 50-60 giorni prima del periodo che sarebbe occorso alla stessa se avesse curato direttamente gli incassi.

La parametrizzazione considera solo un tasso per una remunerazione attiva del capitale investito e non, come il più delle volte succede, il vantaggio per gli oneri finanziari passivi risparmiati per il più celere incasso delle somme ricevute tramite l'agente. Infatti, un autorevole ente mondiale di gestione del credito, la National Association of Credit Management USA, con precisi sistemi attentamente preordinati che prevedono delle sopravvenienze passive causate dai cattivi pagatori e dalle perdite sui crediti, ha elaborato delle statistiche che valgono per qualsiasi azienda, grande o piccola che sia, e ha dimostrato, senza ombra di dubbio, che la lunghezza del periodo intercorrente fra la fatturazione e l'incasso produce un effetto di tale genere: 100 Lire di credito si riducono a 67 con soli 6 mesi di ritardo nel pagamento, per ridursi a 47 alla fine dell'anno, ed arrivare, nel giro di 5 anni, ad un valore effettivo di 4 Lire, totalmente insignificante che nessuno se ne occuperà più. Infatti, la preoccupazione del proprio cash flow viene appesantita dai cattivi pagatori, che può diventare un grave problema per l'azienda.

Possono insorgere i cosiddetti costi di opportunità (perdite di vendite, ovvero di opportunità ed occasioni favorevoli) a causa delle preoccupazioni che vi sono per il mancato incasso. Il denaro impegnato per il finanziamento della clientela è considerato un prestito senza interessi.

Si è considerato, con una media ponderata, un tasso di remunerazione attivo del capitale del 5,75%, e un anticipo per gli incassi attraverso l'opera dell'agente con 50-60 giorni di recupero prima, anziché se avesse agito, nella più rosea delle previsioni, l'azienda preponente. Tenendo presente, che in anni di notevole svalutazione, i capitali investiti in B.O.T. rendevano il 16%-18,75% annuo, mentre per il nostro rapporto si è considerato il vantaggio opportunità offerto all'azienda ottenuto, mediamente, con un anticipo del termine indicato ad un tasso notevolmente

inferiore considerando gli abituali tassi attivi per le valutazioni aziendali.

Ancora più favorevole si presenta il tasso del 5,75%, in relazione ai costi ed ai benefici ottenuti dall'azienda, maggiormente perché non è stato considerato il risparmio di interessi passivi sul capitale da attivo circolante da ricevere, che negli anni 1989-1998 ha visto delle punte di oneri per interessi passivi che hanno sfiorato come TUS, e quindi come notoriamente è risaputo di 1,5%-2,5% inferiore al tasso di Prime rate reale bancario praticato ai migliori clienti. Il paragone lo si può agevolmente fare, e senz'altro più vantaggioso per l'azienda, sul TUS (unici dati ufficiali e certi). Partendo dal 13,50% per arrivare ad un tasso attuale del 7,5%-8%, e ancora più vantaggioso per l'azienda è il parametro eseguito sul tasso attivo di remunerazione dei capitali investiti, che s'intuisce pacificamente come tale valore (5,75%) rappresenti un valore estremamente vantaggioso per la preponente, anziché calcolarlo come agevolmente è possibile per i singoli periodi, rapportato in risparmio reale che avrebbe conseguito l'azienda, non pagando per il periodo considerato, gli oneri finanziari passivi con il tasso di riferimento notevolmente più elevato di quello considerato.

Somme perse - insolvenza irrecuperabile

La Small Business Administration, il noto ente federale statunitense, ha calcolato che l'incapacità di recuperare le somme in arretrato viene al secondo posto fra le cause di fallimento delle aziende. Pertanto, in tale colonna si sono considerate anche le somme di esiguo importo che l'agente incassa. Mentre se l'azienda preponente avesse voluto provvedere al recupero, (e risulta pacifico) sarebbe stato antieconomico anche il semplice sollecito inviato per posta o la telefonata, come costi diretti aggiunti, ed i costi di

gestione e del personale che avrebbe dovuto sopportare per recuperi anche d'insignificante valore. Costi che sarebbero divenuti stratosferici se la preponente avesse azionato il credito, attraverso una procedura di recupero crediti, affidata a due legali, l'avvocato di residenza della preponente e il domiciliatario nel luogo di residenza del debitore.

Nel parametrare l'onere richiesto per l'incasso effettuato per conto della preponente ed i vantaggi che la stessa ha conseguito, per l'incasso da parte dell'agente, si sono considerati i valori più bassi e più favorevoli all'azienda. Perché se – al contrario – si volesse procedere ad un attento ed esaustivo conteggio degli oneri che avrebbe dovuto sopportare negli anni l'azienda, i valori risulterebbero pacificamente superiori di gran lunga a quelli calcolati attraverso una media ponderata e con valori minimi di perdite. Infatti, nella determinazione dei costi-benefici si è considerata un'impresa che gode di una situazione finanziaria solida, che non faccia ricorso al credito bancario, che non si verificano rilevanti perdite sui crediti e che recuperi il 99,50% del credito esposto.

E va ulteriormente considerato che se l'azienda preponente è una società di capitali, una S.p.A. o S.r.l., è soggetta alle norme sul bilancio introdotte dal D.L. 9/4/91 n. 127 in vigore già dall'esercizio 1993. In considerazione che l'art. 2423 Cod. Civ. così novellato, al comma 2 prescrive la chiarezza – “Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società” – con il successivo art. 2423-bis, che impone la prudenza nella valutazione delle voci, la stessa è obbligata per quei crediti, anche di modesto importo – invece recuperati dall'agente – di portarli a perdite del bilancio nel rispetto di tali principi.

In considerazione, anche, che l'art. 66, comma 3 T.U.I.R./86 stabilisce che posso-

no essere portati in perdita i crediti se risultano da elementi certi e precisi, e in ogni caso, per le perdite su crediti, se il debitore è assoggettato a procedure concorsuali, dalla data della sentenza dichiarativa del fallimento o del provvedimento che ordina la liquidazione coatta amministrativa o concordato preventivo così come stabilito dall'art. 11 del D.P.R. n. 42/88. Pertanto l'azienda potrà detrarsi i crediti divenuti inesigibili: solo quando si verificano le procedure concorsuali indicate in precedenza, oppure quando risultino da elementi certi, quali il recupero legale anche per quei crediti di modesto importo sopportandone le relative spese ed oneri accessori sopra riportati o con la cessione pro-soluto dei crediti stessi, che attualmente è effettuata solo da società, debitamente autorizzate D.L. 1/9/93 n. 385, che corrispondono il 5 per mille a milione dei crediti così ceduti, se vuole poterli detrarre dall'attivo del bilancio e rispettare in tal modo la veridicità dello stesso, procedure divenute obbligatorie per le società che redigono il bilancio in base alla normativa CEE. Tali operazioni sono l'unica forma sicura per poterli detrarre dal bilancio come perdite definitive, così come sancito dall'art. 66, comma 3 del D.P.R. 917/86. La certezza della perdita del credito in questione è necessaria perché lo stesso non possa far più parte del bilancio nelle poste attive, ed il fisco non possa avere né da eccepire né da contestare, che non si basi su valutazioni soggettive di perdita del credito, così come dallo stesso ribadito nella risoluzione Ministeriale n. 9/124 del 6/8/76. In definitiva, operando l'agente all'incasso anche di quei crediti di modesto valore, che ritroviamo addirittura per poche migliaia di lire, l'azienda preponente consegue un evidente vantaggio sia in termini di spese sia di benefici e contribuisce al rispetto delle norme di redazione sui bilanci delle società di capitali previsto ora dal D.L. richiamato che ha modificato sensibilmente le norme del Codice Civile

Incasso dei crediti della proponente tramite l'agente, l'applicazione metodologica dell'Activity Based Costing (ABC) per determinare il compenso che gli spetta. Activity Based Management (ABM): spunti per una prima applicazione per il management

inerenti il bilancio societario.

Spese ed oneri subiti dall'agente per il recupero dei crediti

L'agente per poter espletare l'azione di recupero dei crediti non solo sottrae tempo all'attività produttiva, ma sopporta dei costi in proprio, quali i costi per trasporto auto per procedere all'incasso, spesso fuori provincia ed in zone lontane dalla sua residenza. Va tenuto conto che svariate volte l'agente non incassa al primo passaggio o al primo appuntamento con il cliente, che rinvia il pagamento con le più disparate, fantasiose o reali scuse, in altre parole non si fa trovare, costringendo l'agente a ritornare svariate volte dallo stesso cliente per poter incassare.

I costi di diretta imputazione sopportati effettivamente comprendono i costi di manutenzione e rinnovo auto, spese di custodia e rimessaggio auto, che possono essere riassunti in base al costo per 5.000 km annui percorsi per il recupero dei crediti nell'ambito della zona affidata all'agente (18) in base al costo elaborato dall'ACI con riferimento all'auto dell'agente (per esempio un'auto a benzina di fabbricazione italiana di cilindrata 2.000 comporta i costi evidenziati in Tabella 2).

Oltre ai costi d'ufficio per contatti precedentemente assunti con i clienti, quali telefonate in ore di punta, cancelleria, energia motrice, oneri di gestione fax e spese postali per l'invio delle distinte d'incasso, vanno aggiunti il tempo e il costo che l'agente impiega per recarsi in banca e per tramutare in assegni circolari il contante anche di esiguo importo ottenuto in pagamento per poterlo inviare all'azienda, le spese di assicurate e di raccomandate per spedire gli assegni ricevuti, le spese di trasmissione fax all'azienda dei pagamenti ottenuti. Infine, va considerato il rischio, con suo esclusivo addebito, nel caso si perdano gli assegni e/o il contante o gli siano rubati.

Per le osservazioni sopra svolte si ribadisce che la percentuale indicata se non pienamente soddisfacente analizzando tecnicamente e analiticamente l'azione d'incasso operata dall'agente, sia almeno soddisfacente per l'azione e lavoro svolto, in base sia ai risultati che l'azienda prepotente ottiene - vantaggi e risparmi di costi -, sia per i costi che l'agente effettivamente sopporta per provvedere agli incassi.

Poste a confronto le Tabelle 2 e 3 si avrà un valore, in senso assoluto, maggiore rispetto a quanto previsto in misura per-

BUDGET

34

n. 18

Tabella 2
Costi chilometrici sopportati dall'agente per l'incasso crediti della preponente

Autovettura di cilindrata 2000 di produzione Italiana

Importo a marzo 1998 calcolato dall'ACI per 5.000 km annui 8.107.400
Costo per km 1621,48

Opportunamente svalutati gli importi per i vari anni si ha un costo di recupero annuale per gestione auto

	gen-97	Ind. svalut.	Costo sopp.	
ago-98	8.107.400	0	5.404.933	In mesi 8/12
1997	8.107.400	1,0189	7.957.012	
1996	8.107.400	1,0366	7.821.146	
1995	8.107.400	1,077	7.527.762	
1994	8.107.400	1,1347	7.144.972	
1993	8.107.400	1,1793	6.874.756	
1992	8.107.400	1,2289	6.597.282	
1991	8.107.400	1,2953	6.259.091	
1990	8.107.400	1,3783	5.882.174	
1989	8.107.400	1,4824	5.469.104	

Incasso dei crediti della proponente tramite l'agente, l'applicazione metodologica dell'Activity Based Costing (ABC) per determinare il compenso che gli spetta. Activity Based Management (ABM): spunti per una prima applicazione per il management

Tabella 3 Risparmio dell'azienda e benefici ottenuti dalla stessa e costi sopportati dall'agente			
Costo aziendale	Costo auto agente	Valut. compl.	Perc. Rich. 5%
14.182.642	5.404.933	19.587.575	18.582.475
22.261.805	7.957.012	30.218.818	29.027.526
17.928.673	7.821.146	25.749.819	24.792.500
20.129.450	7.527.762	27.657.212	27.236.582
18.028.699	7.144.972	25.173.671	22.204.722
33.417.110	6.874.756	40.291.866	48.079.279
13.348.057	6.597.282	19.945.339	15.197.991
13.013.008	6.259.091	19.272.099	16.782.513
17.531.129	5.882.174	23.413.303	22.947.630
14.671.383	5.469.104	20.140.487	16.847.543
184.511.956	66.938.233	251.450.189	241.698.760

centuale (5%) per l'agente, e ciò è indice del fatto che la stessa percentuale risponde sia ai costi per il recupero direttamente compiuto dall'azienda preponente, con un suo indebito arricchimento considerando anche i benefici che consegue l'azienda per il più rapido incasso dei crediti operato dall'agente, e sia per i costi sostenuti dall'agente, non considerando il mancato guadagno che l'agente subisce non svolgendo la normale attività di procacciamento di affari preoccupandosi invece degli incassi.

Le Tabelle 2 (a pagina precedente) e 3 pongono in raffronto i due parametri, rispetto alla percentuale del 5% come provvigione da riconoscere all'agente sugli incassi operati e i costi e benefici che l'azienda consegue svolgendo tale attività con i propri dipendenti dell'ufficio amministrazione.

Conclusioni

Nella determinazione della percentuale di remunerazione per gli incassi operati dall'agente risultano importanti l'effettiva attività svolta ed il numero dei recuperi operati dallo stesso, in quanto è ciò che incide maggiormente sul costo che l'azienda avrebbe dovuto sostenere e i relativi benefici in termini finanziari che la stessa consegue.

Per tale motivo c'è sembrato utile applicare concretamente quanto dalla metodologia ABC è previsto, in modo da rendere

una realtà numerica effettuale a ciò che a volte si richiede come remunerazione provvigionale da parte dello stesso agente per l'"attività" svolta d'incasso per conto della preponente. Ed è proprio in relazione all'"attività" svolta che discende l'applicazione della metodologia innovativa dell'ABC, che pone in relazione il concetto di attività per ottenere la misurazione in termini monetari del consumo di risorse per poter espletare tale servizio e quindi per poter operare, attraverso l'ABM, delle scelte di gestione.

Applicazione pratica che si ritiene possa essere estesa anche ad altre situazioni in cui possono essere parcellizzate ed individuate attività di impresa che nel loro complesso generano costi. Costi che possono anche fungere da piano di "budget dei costi" per la previsione e per il controllo della performance aziendale degli obiettivi che il management si è prefissato di raggiungere, usufruendo in tal caso dell'ABM.

Le metodologie dell'ABC per la determinazione dei costi, con l'innovazione delle scelte operate attraverso l'ABM, si ritiene che possano essere considerate come strumenti di controllo di gestione, utili alla direzione aziendale, non solo per esigenze informative allo stesso management ma anche per monitorare quelle attività - svolte in maniera proficua o meno - che in un'azienda dove vi è solo una contabilità per centri di costo non si riesce ad esprimere con esattezza e precisione rispetto alla determinazione atomi-

stica e vettoriale per singolo prodotto, o come nel caso di specie per singolo servizio o attività di servizio rispetto alla totalità delle attività svolte da un singolo reparto organizzativo di un'azienda.

Note

- 1) Cfr. in tal senso Campobasso G.F., *Diritto Commerciale 3, Contratti Titoli di credito. Procedure concorsuali*, pag. 150, Torino.
- 2) Cfr. in tal senso Cass. 13/02/93 n. 1818 in *Foro it. Rep.*, 1993; e Cass. 06/02/88 n. 126, in *Foro it.*, rep. 1988.
- 3) Cfr. in tal senso Baldi, "Contratto di Agenzia", Giuffrè, ed. 5; "Agenti e Rappresentanti" di D'Amato Gregorio Pietro, ed. CED 1993, e Toffoletto, *Commentario al Codice Civile*, Ed. Giuffrè 1996).
- 4) Cfr. Cass. 10.3.94 n. 2356, in "I Contratti" - repertorio giurisprudenza, n. 3/94, pag. 311, IPSOA.
- 5) Cass. 18/1/1986 n. 325, in *Foro it.*, Rep. 1986.
- 6) *Ibidem* nota 5.
- 7) Cfr. Cass. 06/02/88 n. 1269, in *Foro it.*, Rep., 1988; Cass. 13/02/93 n. 1818 in *Foro it.*, Rep., 1988; ed ultima Cass. 25/07/95 n. 8110, in *I Contratti - repertorio di Giurisprudenza* - n. 6/95, pag. 602, IPSOA.
- 8) Cfr. Sentenze Pretura Salerno n. 3021/96 del 3/12/96 e n. 149/97 del 30/9/97 inedite.
- 9) Kaplan R. "Accounting Lag: the Obsolescence of Cost Accounting Systems", in Cooper R.; Beretta, *Il*

controllo dei servizi generali aziendali, Egea, Milano 1992; Govinda Raian V. "Strategic Cost Management and the Value Chain", *Journal of Cost Management*, Winter 1992.

10) *Ibidem*.

11) Brusa Luigi, "Contabilità dei costi", Giuffrè editore, Milano, 1995.

12) Cfr. *Journal of Cost Management*, Winter 1997, di Sofia Borjesson.

13) Cfr. nota 12.

14) Cfr. nota 12.

15) Miller J.G. - Vollam T.E., "The Hidden Factority", *Harvard Business Review*, Set.Oct. 1985.

16) Innes J. - Mitchell F., "Activity Based Costing: A Review with Case Studies", *Chartered Institute of Management Accountants*, London 1990.

17) *Competitive Advantage*, New York, the Free Press 1985.

18) Per l'elaborazione si è considerata la regione Campania.