



Giovedì 05/06/2025

Controllo di Gestione: per evitare che una trattativa diventi un incontro di boxe

A cura di: Dott. Pierpaolo D'Angelo

La scorsa volta abbiamo visto quali danni possono essere perpetrati dall'imprenditore che prende decisioni senza avere un sistema di dati aggregati, tali da poterne bene indirizzare le scelte. Oggi tratteremo sempre dell'imprenditore caseario che, elaborato l'errore derivante dall'aumento indiscriminato dei listini (articolo precedente), decide finalmente di dotarsi di un semplice ma efficace sistema di controllo, basato a sua volta su di un completo set di distinte base.

Nel dettaglio era diffuso un malcostume fra i clienti (nella fattispecie padroncini) che giornalmente si presentavano presso il complesso al fine di acquistare prodotti da andare a rivendere nei mercati. Ogni padroncino, non senza un pizzico di malizia, era solito acquistare le referenze in più posti, a seconda della convenienza dei prezzi praticati (scontistiche, offerte ecc.). Il nostro imprenditore non era immune dagli effetti di questa cattiva abitudine tant'è che la marginalità di ogni trattativa, in funzione del paniere di beni venduti ai padroncini (analisi mix, volume e margini) risultava sempre percepita come insoddisfacente ma mai calcolata a dovere. È lapalissiano che alcuni prodotti presentano maggiori margini rispetto ad altri, ma se il cliente da noi compra solo i prodotti caratterizzati da un prezzo conveniente (o sempre e solo quelli in offerta), con molta probabilità l'affare quotidiano è esclusivamente il suo!

Come fare quindi per interrompere questo ciclo vizioso? In realtà non è cosa semplice, soprattutto quando certi comportamenti «etnicamente scorretti» sono abitudine incancrenita da anni. Tuttavia la piccola azienda in questione ha utilizzato un metodo tanto scontato quanto efficace.

Partiamo però con ordine: grazie al sistema di distinte base, l'imprenditore ha potuto innanzitutto analizzare il margine di contribuzione che la trattativa giornaliera, in funzione dei prodotti, delle quantità e dei prezzi praticati, gli lascia. Di seguito un esempio di partenza che ben rappresenta l'ordine del cliente Rossi.

Come si può facilmente osservare, il margine di contribuzione di questa trattativa era pari al 16,84%. L'imprenditore, consci del fatto che i suddetti margini erano risicati, ha avuto a mio avviso un'idea brillante. Ha semplicemente reso partecipe il suo cliente dello scarso margine che quest'ultimo, con il suo modo di agire, gli andava a riconoscere (l'imprenditore «teatralmente» girava il monitor verso il cliente seduto di fronte a lui, al fine di fargli vedere, software «alla mano», quanta poca marginalità gli veniva riconosciuta). A seguire faceva un'offerta particolare, riconoscendogli un extra sconto sulla referenza «fiordilatte» (pari al 5%) ma invitandolo ad acquistare almeno 10 kg di prodotto «crema di ricotta» (la ricotta è un prodotto che presenta elevate marginalità). Simuliamo la nuova trattativa.

La marginalità finale era cresciuta dal 16,84% (prima immagine) al 22,79%. Il cliente rimaneva contento per due motivi: primo perché aveva ottenuto un'ulteriore sconto e secondo perché poteva ora ridurre le ulteriori visite presso altre strutture, ottimizzando i costi del carburante. Il fornitore rimaneva contento perché aveva migliorato la propria marginalità di 6 punti percentuali.

A detta dell'imprenditore, questo nuovo modo di portare avanti la trattativa ha avuto successo 9 volte su 10. Ora, se è vero che il cliente compra ciò che vuole, è altrettanto vero che margini di manovra, più o meno ristretti, sono sempre presenti e bisogna essere bravi a sfruttarli al massimo. Il recupero (medio) di 6 percentuali, reiterati giornalmente e per ogni cliente, porta al miglioramento di 6 punti percentuali di utile operativo su base annua. È proprio questo di cui il piccolo imprenditore ha bisogno! Sono questi gli strumenti (e/o modelli e/o metodi che dir si voglia) di cui l'imprenditore necessita per orientare al



meglioÂ la propria quotidiana gestione! Un imprenditore senza strumenti Â“ come un chitarrista senza chitarra, potrÃ sentire la musica (consigli del consulente), potrÃ parlarne (sue obiezioni), ma non potrÃ mai suonare (attivarsi per correggere gli errori)!

Dott. Pierpaolo D'angelo