

Marginalità: dalla sensazione alla certezza

In tempi di crisi e di dura competizione si rende necessario ridurre le cause di indeterminazione che accompagnano le **valutazioni della marginalità** della propria azienda.

Avere **dati aggiornati e precisi** supporta l'azienda nel prendere **decisioni strategiche**, permettendo di agire con tempestività secondo priorità ben definite.

Spesso le informazioni che si ricevono dalla propria base dati non sono sufficienti ad analizzare le situazioni: a volte i dati sono presenti ma non correlati fra di loro oppure sono così numerosi da non consentire un'analisi agevole.

L'utilizzo di moduli di contabilità analitica e di criteri di ripartizione ben articolati può aiutare ad ottenere aggregazioni di valori per centri di competenza, ma a volte ciò non è sufficiente per un'analisi fine.

Marginalità: dalla sensazione alla certezza

La condizione migliore è quella in cui si è in grado di correlare ciascuna vendita ai costi che sono stati direttamente sostenuti per supportarla.

Spesso ci si limita al margine lordo perché si conoscono sicuramente i valori delle vendite e quasi sicuramente i valori degli acquisti relativi e/o della produzione (Costi medi? Ultimi? Fifo? Di lotto? Standard?), ma si trascurano gli impatti di dettaglio di altri costi che peraltro sono oggetto di attenzione da parte dell'amministrazione. A seconda della tipologia dell'organizzazione (canali di vendita, promozioni, logistica ...) possono assumere rilevanza delle componenti di costo che vanno ad incidere in maniera importante sulla marginalità.

Una soluzione "standard" di mercato come **ACG di IBM** contiene implicitamente tutti i dati necessari per realizzare elaborazioni più precise e funzionali, che forniscano evidenza della reale redditività dell'azienda. In quest'ottica, è **fondamentale creare i collegamenti logici** per correlare nel calcolo dettagli di costo con dettagli di ricavo e ottenere delle viste più specifiche sull'andamento del business.

Marginalità: dalla sensazione alla certezza

A titolo esemplificativo elenchiamo alcuni costi che possono avere un impatto diretto sul venduto:

Provvigioni	Spesso implicitamente legate al movimento di vendita
Trasporti	A volte
Sconti finanziari ai clienti	Rilevabili dalle fatture
Sconti finanziari dai fornitori	Legati alle forniture
Magazzinaggio	Se si usano strutture logistiche terze
Assicurazione del credito	Per tipologie di clienti, legate ai valori di fattura
Oneri finanziari	Rotazione del prodotto (e gg cliente-gg fornitore)
Sdoganamento	Quando applicabile
Altri costi diretti venditori	Auto, note spese, telefono ecc.
...	

Marginalità: dalla sensazione alla certezza

Ciascuno dei costi indicati può essere analizzato ed attribuito alla vendita con modalità e difficoltà diverse.

I driver possono essere molteplici; ne elenchiamo qualcuno:

- Provvigioni e sconti finanziari ai clienti direttamente dalle vendite
- I costi diretti dei venditori potrebbero essere rilevati in coge e/o analitica e riportati sulle vendite del mese proporzionalmente ai valori (o alle quantità)
- I trasporti rilevati in:
 - modalità push attraverso una gestione di ordini di trasporto e di listini concordati con i trasportatori legando ogni DDT ad un eventuale ordine di trasporto
 - a posteriori legando la fattura del trasportatore ai DDT interessati
- Il magazzinaggio osservando i movimenti sui magazzini terzi e calcolando il tempo di permanenza dei lotti venduti (valorizzando permanenza e movimentazioni secondo listini concordati)

Marginalità: dalla sensazione alla certezza

Alcune di queste rilevazioni potrebbero non essere del tutto rigorose, ad esempio il calcolo degli oneri finanziari, ma sicuramente significative per migliorare l'attendibilità dell'analisi.

L'obiettivo è quello di poter **analizzare le metriche di marginalità aziendale** per cliente, venditore, classe merceologica, prodotto, ecc., ricavandone **KPIs** che rispondano a domande come:

- Chi ha la miglior efficienza fra i clienti/agenti? (margine netto/margine lordo)
- La classe merceologica (o il prodotto) con la maggiore contribuzione
- La maggior incidenza dei trasporti
- ...

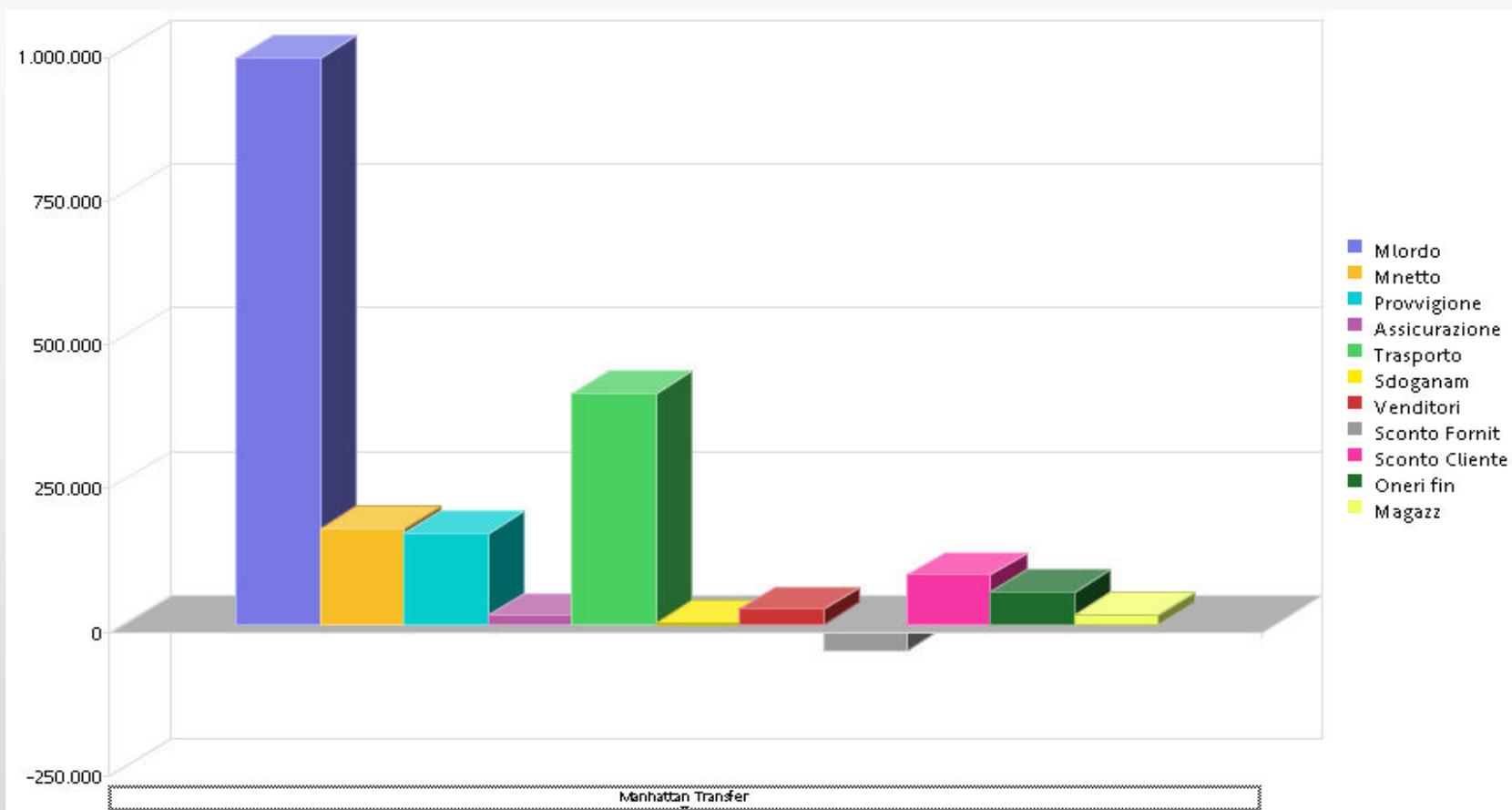
Marginalità: dalla sensazione alla certezza

Efficienza vendite sui clienti. Qual è il cliente con il peggior (o miglior) rapporto margine netto / margine lordo?



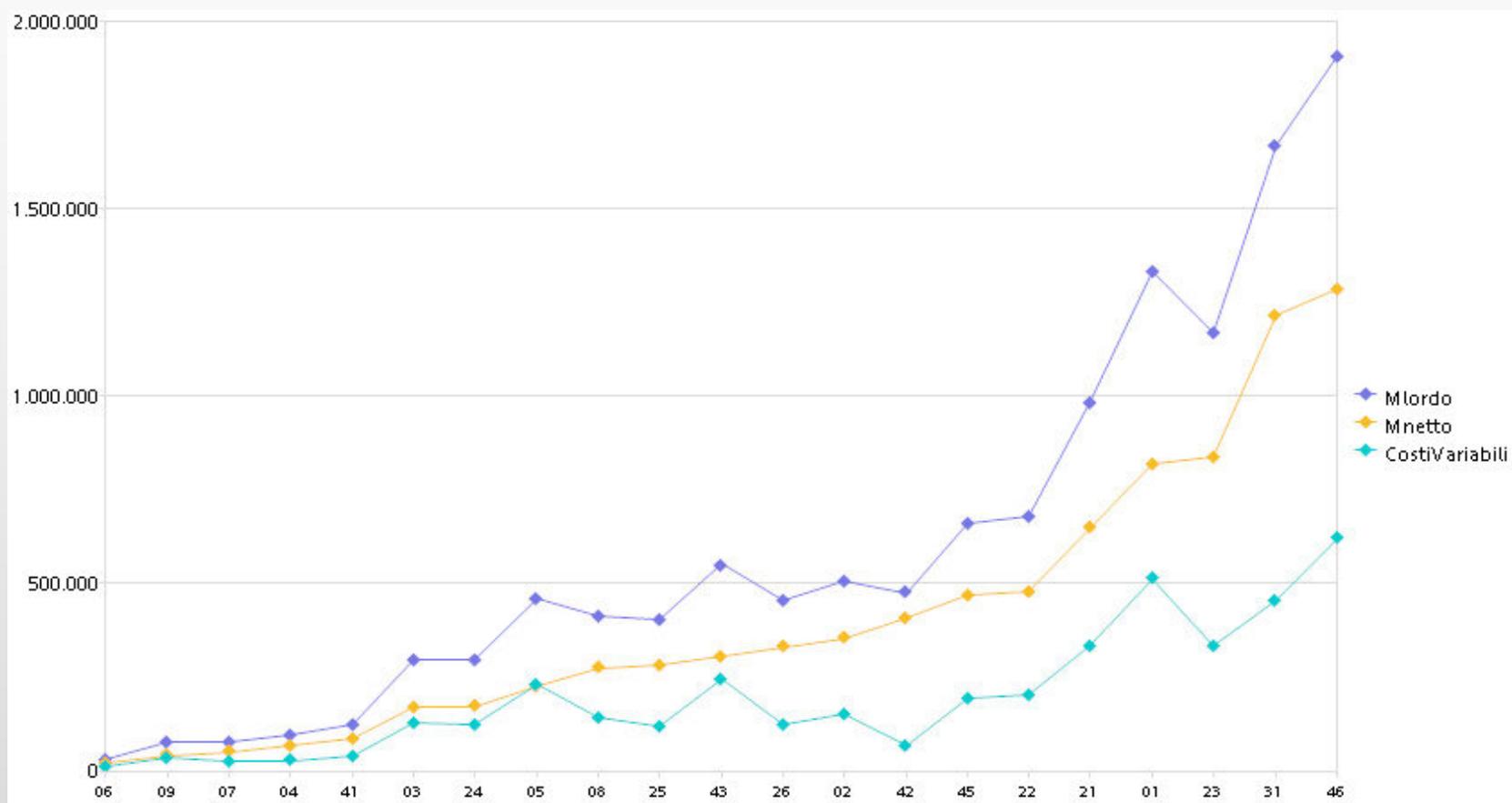
Marginalità: dalla sensazione alla certezza

Perché il cliente Manhattan Transfer ha i costi variabili più alti? Come sono distribuiti? → I trasporti sono molto onerosi!



Marginalità: dalla sensazione alla certezza

Classi merceologiche e contribuzione netta. La classe 23 performa meglio della classe 01 pur avendo un margine lordo inferiore.



Marginalità: dalla sensazione alla certezza

Gli esempi precedenti evidenziano l'opportunità di **correlare varie tipologie di costi** al fine di ragionare in termini di **efficienza, prioritizzare** gli interventi e migliorare la **marginalità** del business.

Le aree di intervento variano ovviamente a seconda della tipologia di azienda e in base a necessità puntuali, richiedendo così dei gradi di approfondimento differenti; se, ad esempio, l'aspetto più critico è rappresentato dai trasporti, questo costo potrebbe essere gestito parallelamente con una applicazione customizzata, aggregando invece le altre componenti di costo con algoritmi altrettanto significativi ma meno rigorosi e più facili da gestire.