



Mercoledì 19/03/2025

## Controllo di Gestione: a calcoli semplici spesso corrispondono decisioni importanti

A cura di: Dott. Pierpaolo D'Angelo

Incontro settimanale con il solito cliente operante nel settore oleario preso a riferimento nella nostra case history (chi vuole può cercare gli articoli precedenti su questa rubrica). Seppur trattasi di un articolo molto semplice nei suoi calcoli, ho ritenuto opportuno pubblicarlo in quanto mi sono ripromesso di condividere tutto ciò che, di questa case history, sia degno di nota. Ancora una volta (se mai ce ne fosse bisogno) voglio sottintendere come il controllo di gestione sia una disciplina che affianca l'imprenditore quotidianamente e non solo quando c'è da discutere un report periodico.

Abbiamo ripreso velocemente l'opportunità di esternalizzare il servizio di distribuzione prodotti. L'imprenditore ha lasciato intendere che, anche dovendo sostenere costi maggiori dei 92.000 €, di costi variabili (che verrebbero a cessare nel momento in cui il trasporto viene "esportato" fuori) sino ad un limite del 10-15% incrementale, sarebbe disposto comunque a procedere allo smantellamento della distribuzione (alle volte si può essere disposti a sopportare maggiori oneri pur di ridurre gli impegni ai quali adempiere). Bene, spetterà a lui ora che sa a cosa va incontro, scegliere modalità e tempi al fine di procedere con quanto concordato.

È stata spostata successivamente l'attenzione sul direttore commerciale neo assunto. I nuovi costi (tra l'altro fissi in quanto stipendiato) che si sosterranno sono dell'ordine di 100.000 € annui (argomento già trattato in un articolo precedente). Sappiamo anche che il margine di contribuzione (delle vendite incrementalmente che ci si aspetta verranno apportate da questa nuova figura) non potrà essere superiore al 10%, per tutta una serie di motivi tra le quali spicca l'eventualità di acquisizione di nuove fette di mercato. Dovremo quindi definire un listino prezzi da consegnare al nuovo dirigente, ma prima di arrivare a ciò (saremmo già pronti visto che le distinte base sono complete), l'imprenditore ha voluto simulare a quanto sarebbe arrivato il punto di pareggio della propria azienda olearia considerato:

- Il nuovo costo fisso di 100.000 €,
- Il margine di contribuzione peggiorativo (a seguito di fatturati incrementalmente con marginalità più bassa rispetto i fatturati ad oggi realizzati)
- Il miglioramento nell'ordine del 40% degli oneri finanziari a seguito di uno spostamento delle scadenze dei debiti da breve a medio/lungo termine

Abbiamo fatto diverse simulazioni sul nostro software, soprattutto ipotizzando che la percentuale di margine di contribuzione del fatturato incrementale fosse prima del 10%, poi dell'11%, del 12 e del 13%. Il punto di pareggio considerato il 10% di mdc incrementale era intorno al 1.950.000 €, per poi scendere progressivamente sino al 1.500.000 € nel caso del miglior margine pari al 13%.

Tenendo presente che si parte da un fatturato reale di 750.000 €, l'imprenditore si è fatto un'idea dell'incremento delle vendite che questo nuovo costo fisso (direttore commerciale) gli dovrà garantire per pareggiare i conti dell'azienda e giustificare la sua stessa presenza. L'analisi, nella sua semplicità, risulta importante per capire che marginalità (mediamente parlando) inserire nel listino da fornire al direttore, fermo restando che, se si punta ad un margine del 13%, certamente il punto di



pareggio si raggiunge prima (quindi con meno fatturato) ma sarà un fatturato molto più "faticoso" da raggiungere. Con il 10% di margine le vendite saranno relativamente più semplici ma sarà anche necessario fatturare ovviamente di più (circa 350.000 €, -). Probabilmente la virtù si pone nel mezzo, tuttavia sarà necessario condividere tutte queste osservazioni con il diretto interessato.

Dal canto nostro la possibilità di usufruire delle distinte base dei codici prodotto realizzati, permette di definire un listino prezzi scientifico, aggiornabile in qualsiasi momento a seguito di variazioni di costo delle materie prime, costi energetici, costi della manodopera diretta ecc. (esempio nello screen shot sotto) finalizzandola al supporto delle politiche di mktg che a stretto giro riguarderanno l'azienda in questione.

Al di là della semplicità dell'argomento trattato, credo sia opportuno sottolineare la soddisfazione dell'imprenditore nel possedere queste importanti nozioni, oltre che poterle variare a piacimento e realizzare ulteriori simulazioni da fare in totale autonomia, rendendo il controllo di gestione non uno strumento "statico ed univoco", che esiste solo quando c'è la presenza del professionista, ma uno strumento "dinamico e condiviso" con il quale discutere di dati e possibili variazioni anche con altri interessati ed in assenza del consulente. Rimane questo lo spirito, a mio avviso, che deve muovere il professionista intento ad improntare un sistema di programmazione e controllo valido a gestire proficuamente ogni condizione aziendale, dalla più rosea sino ad arrivare a quelle di moderata difficoltà.

Dott. Pierpaolo D'angelo