

03

Il coraggio di vendere in perdita.

La trappola della preventivazione manipolata.

VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Introduzione

Molti manager responsabili della preventivazione e della definizione dei prezzi di vendita, sotto la pressione di soddisfare le richieste dei clienti o di raggiungere determinati obiettivi di vendita, cadono spesso nell'abitudine errata di manipolare i parametri di calcolo dei costi. Questo processo può includere l'alterazione dei costi di lavorazione, la riduzione artificiale dei tempi di produzione, la modifica delle ricariche per coprire i costi generali e l'adeguamento dei margini di profitto attesi.

L'intento è quello di ottenere un prezzo finale che sia più appetibile per il cliente, sperando così di chiudere la vendita. Tuttavia, queste manipolazioni non solo distorcono la realtà economica dell'azienda, ma compromettono anche l'integrità dei dati e la qualità delle decisioni di business. Adottare tali pratiche può portare a decisioni di vendita che sembrano vantaggiose nell'immediato, ma che in realtà nascondono margini di perdita o una redditività inesistente. Ciò crea una percezione falsata della performance aziendale, rendendo più difficile una gestione finanziaria sana e strategica a lungo termine.

Il Pricing da costificazione interna

Le metodologie di pricing basate sulla costificazione interna sono utilizzate per determinare il prezzo di vendita di un prodotto partendo dall'analisi dettagliata dei costi sostenuti dall'azienda durante il processo produttivo. Queste metodologie sono spesso impiegate dalle aziende manifatturiere, dove la precisione nel calcolo dei costi è cruciale per garantire la redditività.

Le principali fasi di questo processo includono:

Costi dei Materiali.

Questa è la prima e una delle componenti più fondamentali del processo di pricing. I costi dei materiali si riferiscono al costo delle materie prime e dei componenti che saranno utilizzati per realizzare il prodotto finale. Il calcolo dei costi dei materiali coinvolge:

- Distinta Base (Bill of Materials - BOM): una lista dettagliata di tutte le materie prime e componenti necessari per realizzare il prodotto. La BOM include le quantità richieste di ciascun materiale.
- Costi di acquisto dei materiali: prezzo pagato per acquistare ogni componente o materia prima, che può includere anche i costi di trasporto, dazio, e altre spese accessorie.
- Fattori di scarto e perdite: considerazione di eventuali scarti di produzione, difetti o perdite durante il processo di lavorazione.

Costificazione delle fasi di produzione Interna.

Dopo aver determinato il costo dei materiali, si passa alla costificazione delle fasi di produzione interna. Questo processo implica la valutazione dei costi associati all'uso delle risorse interne per trasformare i materiali grezzi nel prodotto finito. Gli elementi chiave includono:

- Costo della Manodopera Diretta: include i salari, stipendi, e i benefici dei lavoratori direttamente coinvolti nella produzione. Questo costo è spesso calcolato come costo orario moltiplicato per il numero di ore necessarie per completare la produzione di un'unità.
- Costi dei macchinari e delle attrezzature: include il deprezzamento delle macchine, i costi di manutenzione e l'energia consumata durante il processo produttivo.

- Allocazione dei costi indiretti di produzione (Overhead Costs): questi costi sono associati al mantenimento delle operazioni produttive, come l'energia, il riscaldamento, la manutenzione generale, e il personale amministrativo. I costi indiretti sono spesso allocati ai prodotti attraverso tassi di allocazione basati sulle ore di lavoro o sulla quantità prodotta.

Costificazione delle fasi di produzione esterna (Outsourcing).

In alcuni casi, alcune fasi del processo produttivo vengono affidate a fornitori esterni. La costificazione delle fasi di produzione esterna comporta:

- Costo dei servizi esterni: prezzo pagato ai fornitori esterni per l'esecuzione di operazioni specifiche (es. trattamenti speciali, assemblaggio). Questi costi possono variare in base ai contratti e alle condizioni di mercato.
- Costi di logistica e trasporto: include il trasporto dei semi-lavorati tra il sito di produzione e i fornitori esterni, nonché eventuali costi di stoccaggio.

Applicazione del margine di profitto atteso.

Una volta determinati tutti i costi di produzione (diretti e indiretti), l'azienda applica un margine di profitto atteso per determinare il prezzo finale di vendita. Il margine di profitto atteso viene calcolato in percentuale sui costi totali e può variare in base a diversi fattori, come il posizionamento del prodotto sul mercato, la strategia aziendale, e la concorrenza. Le strategie per l'applicazione del margine includono:

- Mark-Up percentuale: una percentuale aggiunta al costo totale del prodotto per determinare il profitto. Ad esempio, un mark-up del 20% su un costo totale di 100 euro porterebbe a un prezzo di vendita di 120 euro.
- Margine di contribuzione: questo approccio valuta quanto ogni unità venduta contribuisce a coprire i costi fissi dell'azienda e a generare profitto. È particolarmente utile nelle analisi del punto di pareggio.
- Target Pricing: si inizia con un prezzo di mercato target basato sulla percezione del valore del cliente e poi si calcolano i costi massimi che l'azienda può sostenere per raggiungere quel prezzo, includendo il margine di profitto desiderato.

Le metodologie di pricing basate su schemi interni di preventivazione rappresentano un approccio rigoroso e basato sui dati per determinare il prezzo di vendita di un prodotto. Un'accurata costificazione delle materie prime, delle fasi di produzione interne ed esterne, unita all'applicazione di un

marginale di profitto atteso, permette alle aziende di ottenere una visione chiara dei costi e dei ricavi, facilitando decisioni di prezzo strategiche e redditizie. Tuttavia, è fondamentale aggiornare regolarmente questi parametri per riflettere le realtà mutevoli del mercato e dei costi, garantendo così una gestione finanziaria efficace e sostenibile.

La manipolazione dei parametri di preventivazione.

La manipolazione dei parametri di preventivazione è una pratica diffusa in molte aziende che operano in ambienti competitivi e orientati ai risultati di vendita. Questa manipolazione coinvolge l'alterazione intenzionale di variabili chiave che determinano il prezzo finale di vendita, come i costi di lavorazione, i tempi di produzione, le ricariche per coprire i costi generali e i margini di profitto attesi. Queste modifiche vengono spesso fatte per rendere l'offerta più allettante per il cliente e per garantire la chiusura di una vendita. Tuttavia, le implicazioni di tali pratiche sono complesse e, a lungo termine, possono essere dannose per la salute finanziaria e strategica dell'azienda.

PERCHÉ AVVIENE LA MANIPOLAZIONE DEI PARAMETRI?

La manipolazione dei parametri di preventivazione può avvenire per diversi motivi, tra cui:

Pressione per concludere la vendita: i team di vendita sono spesso sottoposti a forti pressioni per raggiungere gli obiettivi di fatturato e di acquisizione clienti. Di fronte alla possibilità di perdere una vendita, i responsabili possono essere tentati di "aggiustare" i parametri per far apparire il prezzo più competitivo.

Mancanza di consapevolezza finanziaria: in alcuni casi, i professionisti coinvolti nella preventivazione potrebbero non comprendere appieno le implicazioni finanziarie di manipolare i parametri. La mancanza di una formazione adeguata in contabilità o gestione dei costi può portare a decisioni basate su una visione distorta della realtà economica dell'azienda.

Obiettivi di breve periodo: la manipolazione può essere guidata dalla necessità di raggiungere obiettivi a breve termine, come il superamento di un trimestre di vendita o il soddisfacimento di un budget annuale. In questi casi, si sacrifica una visione a lungo termine per ottenere risultati immediati.

Adattamento alle richieste dei clienti: alcuni clienti, specialmente quelli strategici, possono richiedere prezzi molto competitivi. Per evitare di perdere un'opportunità di business importante, i responsabili della preventivazione possono essere indotti a manipolare i dati per accontentare il cliente.

Cultura aziendale che premia i risultati di vendita: in alcune aziende, la cultura aziendale è fortemente orientata ai risultati di vendita e al fatturato, senza una corrispondente enfasi sulla redditività. Questo può creare un ambiente in cui la manipolazione dei parametri diventa una pratica accettata o addirittura incoraggiata.

COME AVVIENE LA MANIPOLAZIONE DEI PARAMETRI?

La manipolazione dei parametri di preventivazione può manifestarsi in vari modi, ciascuno dei quali influisce sul calcolo finale del prezzo di vendita:

Riduzione dei tempi di lavorazione stimati: in molti settori, il costo del lavoro è una componente significativa del prezzo finale. Riducendo il tempo di lavorazione stimato per un prodotto, il costo totale sembra diminuire, permettendo di proporre un prezzo inferiore al cliente. Tuttavia, questa riduzione spesso non riflette la realtà operativa, portando a costi effettivi superiori a quelli preventivati.

Alterazione dei costi dei materiali: un altro metodo comune di manipolazione è sottovalutare i costi dei materiali utilizzati nel preventivo. Questo può includere l'utilizzo di costi storici obsoleti, la mancata considerazione di recenti aumenti dei prezzi o l'ignoranza di eventuali scarti e sprechi, con il risultato di un costo inferiore rispetto a quello effettivo.

Modifica delle ricariche per i costi generali: le ricariche per i costi generali (o overhead) coprono una vasta gamma di costi indiretti, come la manutenzione degli impianti, l'energia, e le spese amministrative. Manipolare queste ricariche per ridurle può sembrare un modo rapido per abbassare il prezzo, ma riduce anche la capacità dell'azienda di coprire i propri costi fissi.

Riduzione del margine di profitto atteso: modificare il margine di profitto atteso per renderlo irrealisticamente basso è un'altra pratica comune. Mentre questo può rendere il prezzo più competitivo nel breve termine, potrebbe non essere sufficiente a garantire una redditività sostenibile nel lungo periodo.

Utilizzo di indici di efficienza ottimistici: alcuni preventivi possono basarsi su tassi di efficienza di produzione troppo ottimistici, che non tengono conto dei tempi di inattività, dei ritardi o di altri problemi operativi che possono sorgere. Questo può far sembrare il costo di produzione più basso di quanto sia in realtà.

Visione distorta della redditività.

Manipolare i parametri di preventivazione per ottenere un prezzo di vendita desiderato può sembrare una soluzione rapida per attrarre clienti o concludere contratti, ma questa strategia può portare a molteplici conseguenze negative. Queste conseguenze

possono compromettere la stabilità finanziaria, l'efficienza operativa, la fiducia del team e la reputazione dell'azienda.

Quando i parametri di preventivazione, come i costi di lavorazione, i tempi di produzione e i margini di profitto attesi, vengono manipolati, l'azienda prende decisioni di prezzo basate su dati distorti o irrealistici. Questo può portare a diverse problematiche:

Vendite sottocosto non rilevate: le manipolazioni dei parametri possono far apparire redditizie vendite che, in realtà, non coprono i costi effettivi di produzione. Questo porta a vendite sottocosto, che risultano in perdite non immediatamente evidenti nei report finanziari, ma che si accumulano nel tempo e possono compromettere gravemente la redditività.

Errata percezione della competitività: basarsi su prezzi distorti può far sembrare l'azienda più competitiva di quanto lo sia realmente. Questo può portare a decisioni sbagliate in termini di strategia di mercato, con la possibilità di intraprendere campagne di prezzo aggressive che erodono ulteriormente i margini di profitto.

Mancanza di fondi per investimenti e crescita: se l'azienda non comprende la reale redditività delle sue operazioni, può ritrovarsi a corto di risorse per investimenti cruciali, come l'innovazione, l'espansione di mercato o l'aggiornamento tecnologico. L'incapacità di investire in futuro può portare a un declino competitivo nel lungo termine.

Erosione dei margini di profitto: vendere a prezzi che non coprono i costi effettivi porta inevitabilmente a una riduzione dei margini di profitto. Se questa pratica persistesse, l'azienda potrebbe non riuscire a generare abbastanza entrate per coprire i propri costi fissi, minacciando la sua esistenza stessa.

Le conseguenze della manipolazione dei parametri di preventivazione sono ampie e potenzialmente devastanti per un'azienda. Dalle decisioni di prezzo errate alla distorsione della performance finanziaria, dalla perdita di fiducia alla creazione di una cultura aziendale malsana, questa pratica compromette la capacità dell'azienda di operare in modo sostenibile e di crescere a lungo termine. È cruciale per le aziende adottare un approccio più trasparente e basato sui dati reali per la definizione dei prezzi, garantendo che ogni decisione sia informata, accurata e strategicamente valida.

Accettiamo le vendite in perdita!

Accettare di vendere un prodotto o un servizio in perdita può sembrare una scelta controintuitiva; tuttavia, in molte situazioni, può rappresentare una strategia efficace e lungimirante. Invece di manipolare i parametri di preventivazione per ottenere prezzi di vendita artificialmente competitivi, le aziende possono scegliere consapevolmente di vendere in perdita per ragioni specifiche e strategiche. Questa decisione, se gestita

correttamente, può portare a benefici significativi che superano il danno di una perdita temporanea.

Ci sono diverse ragioni strategiche per cui un'azienda potrebbe decidere di accettare una vendita in perdita, tra cui:

1. Acquisizione di un nuovo cliente strategico: a volte, è vantaggioso entrare in un mercato o acquisire un cliente che può offrire opportunità di lungo termine. Una vendita in perdita può essere giustificata se permette all'azienda di stabilire una relazione con un cliente importante o di penetrare un nuovo segmento di mercato con potenziale di crescita futuro.

2. Penetrazione di mercato: quando un'azienda cerca di aumentare la propria quota di mercato, potrebbe essere disposto a vendere temporaneamente a prezzi inferiori rispetto ai costi per attrarre clienti dai concorrenti. Questo approccio può essere utilizzato in settori altamente competitivi dove la quota di mercato è cruciale per ottenere economie di scala o vantaggi competitivi sostenibili.

3. Strategia di Cross-Selling e Up-Selling: una vendita in perdita può servire come un ingresso per vendite future più profittevoli. Ad esempio, un'azienda può vendere un prodotto "di punta" a un prezzo scontato o in perdita per incoraggiare i clienti ad acquistare altri prodotti o servizi ad alto margine (cross-selling) o versioni più costose (up-selling).

4. Utilizzo della capacità produttiva in eccesso: in situazioni in cui l'azienda ha capacità produttiva inutilizzata, può essere meglio utilizzare quella capacità per produrre anche a margine negativo piuttosto che lasciarla inattiva. In questo modo, l'azienda può almeno coprire una parte dei costi fissi associati alla produzione.

5. Introduzione di un nuovo prodotto sul mercato: quando un nuovo prodotto viene introdotto sul mercato, l'azienda potrebbe volerlo vendere a un prezzo più basso per facilitare l'adozione iniziale. Una perdita iniziale potrebbe essere compensata da un volume di vendite più elevato una volta che il prodotto ha guadagnato trazione e fiducia nel mercato.

6. Mantenimento della relazione con un cliente chiave: in alcuni casi, un cliente chiave potrebbe affrontare una situazione economica difficile. Accettare una vendita in perdita per un periodo limitato può aiutare a mantenere una relazione strategica che, nel lungo termine, si tradurrà in opportunità di business più redditizie.

Perché la strategia di accettare vendite in perdita sia efficace, è fondamentale che l'azienda gestisca attentamente questo approccio con una serie di buone pratiche:

1. Definire chiaramente gli obiettivi e i limiti: ogni decisione di vendita in perdita deve essere basata su un chiaro obiettivo strategico, come acquisire un nuovo cliente o penetrare in un nuovo mercato. Allo stesso tempo, è importante stabilire limiti di tolleranza per le perdite per evitare impatti finanziari eccessivi.

2. Monitorare e valutare costantemente le performance: le vendite in perdita devono essere attentamente monitorate attraverso metriche finanziarie e operative specifiche. Valutazioni periodiche possono aiutare a determinare se la

strategia sta portando i risultati desiderati e se sono necessarie correzioni.

3. Integrare con strategie di margine elevato: le vendite in perdita dovrebbero essere bilanciate con altre strategie di vendita che massimizzano i margini di profitto. Ad esempio, l'azienda potrebbe spingere per offerte di bundle o promuovere prodotti ad alto margine per compensare le perdite subite altrove.

Anche se questa strategia ha i suoi vantaggi, ci sono **alcuni rischi** che devono essere gestiti con attenzione:

1. Rischio di eccessiva dipendenza dalle vendite in perdita: se utilizzata in modo eccessivo, questa strategia può portare a una

dipendenza dalle vendite in perdita, erodendo lentamente la redditività complessiva dell'azienda.

2. Effetto sugli altri clienti: vendere in perdita per alcuni clienti potrebbe creare aspettative simili da parte di altri clienti, portando a una pressione generale sui prezzi e sui margini.

3. Percezione del valore del prodotto: vendere in perdita potrebbe portare a una svalutazione percepita del prodotto o del marchio, specialmente se non gestito correttamente nel contesto del posizionamento del mercato.

Trasparenza e coraggio.

In definitiva, scegliere di affrontare la realtà dei costi e delle vendite con trasparenza e consapevolezza rappresenta un atto di coraggio e visione strategica. Accettare che, in alcuni casi, una vendita possa avvenire in perdita non è un segno di debolezza, ma piuttosto un segno di forza e di capacità di guardare oltre l'immediato. Significa adottare una prospettiva più ampia e sostenibile, che considera l'azienda nel suo complesso e il suo percorso a lungo termine.

Con una gestione intelligente e oculata, le aziende possono trasformare queste decisioni in opportunità per costruire relazioni più forti, migliorare la propria efficienza e scoprire nuovi modi di crescere e prosperare. Il successo duraturo non si basa su manipolazioni temporanee, ma su una base solida di fiducia, dati accurati e scelte strategiche ponderate.

È da qui che nasce la vera speranza per un futuro aziendale resiliente e prospero.

Come possiamo aiutarti

- Sviluppo di modelli di contabilità industriale ed analitica finalizzati alla corretta determinazione dei parametri da utilizzare in fase di preventivazione o creazione/revisione dei listini di vendita.
- Impostazione di schemi di preventivazione attraverso l'impiego di parametri di costo e margine atteso certificati e condivisi con la Direzione Aziendale.
- Elaborazione di strategie di prezzo che considerano obiettivi di lungo termine, piuttosto che manipolazioni a breve termine per raggiungere obiettivi di vendita



VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Questa pubblicazione fornisce informazioni di carattere generale e non rappresenta una consulenza professionale fornita da VALORA S.r.l. Prima di prendere decisioni o intraprendere azioni che potrebbero influenzare i risultati della propria azienda, è consigliabile consultare un professionista qualificato. VALORA S.r.l. non sarà responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o si basi su queste informazioni. Questo documento è stato redatto con il supporto di un assistente AI per facilitare la ricerca e la stesura dei contenuti. Il contenuto è stato rivisto e adattato per riflettere la nostra esperienza ed il nostro punto di vista.