

Tecniche di pricing in aziende «multi canale»: un caso concreto



di **Piero Dalena** Dalena&Associati srl Consulenti di direzione

La definizione dei listini di vendita costituisce una tra le questioni più complesse alle quali un'impresa deve saper trovare una risposta. Questa situazione si presenta sia per la peculiare configurazione degli elementi che compongono il prezzo che per il notevole rilievo che le decisioni sui prezzi rivestono quando si vuole impostare una certa politica commerciale, cercando nel contempo di rendere massimo il vantaggio per l'impresa.

L'importanza del pricing aziendale è connessa all'impatto che sortirà la strategia dell'impresa sui mercati in cui opera. Vanno infatti esaminati in modo attento e valutati i comportamenti dei competitor, le reazioni dei clienti attuali e potenziali e il posizionamento dell'impresa.

Gli elementi appena elencati assumono notevole rilievo per quella tipologia di aziende di piccole e medie dimensioni, di considerevole interesse nel panorama industriale italiano, in cui sono presenti alcune peculiarità quali il ciclo produttivo *in serie* o *a magazzino*, l'elevato numero di articoli-prodotti con relative varianti e la struttura di mercato ramificata in numerosi canali/mercati/distributori. Operatori-aziende con queste caratteristiche appartengono sia al settore della produzione che a quello della distribuzione. Si tratta di aziende collocate nei comparti dell'industria della trasformazione come l'agroalimentare (prodotti caseari, olio, pasta, prodotti da forno, conserve alimentari), nella componentistica, nel settore chimico (vernici, resine, diluenti e solventi), tessile (confezioni, tessuti), nell'industria del mobile (salotti) e nella distribuzione (ingrosso, dettaglio).

In tutti i casi citati si fa riferimento ad aziende che gestiscono una moltitudine strutturata (ossia organizzata per gruppi di soggetti quali *famiglie*, *gruppi di referenze*, *etc.*) di articoli-modelli. Considerate le caratteristiche di questi operatori devono essere predisposti due sistemi di monitoraggio della gestione ovvero

l'*analisi della redditività* specifica a consuntivo attraverso l'indicatore costituito dal margine di contribuzione e la *redazione del listino* di vendita teso a fissare i prezzi da proporre sul mercato.

Il listino di vendita sintetizza la strategia e la politica commerciale dell'azienda nei confronti del contesto esterno (mercato di riferimento) e viene rielaborato in genere ogni semestre oppure annualmente. Questo si verifica a motivo del periodico aggiustamento dei prezzi nei modelli già completati e pronti per la vendita (a seguito dell'aumento di costo dei componenti) sia per l'inserimento di nuove referenze che la direzione aziendale intende proporre sul mercato per migliorare il proprio potenziale commerciale.

Nelle realtà aziendali più strutturate viene proposto un listino specifico per ciascun target di mercato, tenendo conto delle loro peculiari caratteristiche in riferimento a diverse variabili quali il canale distributivo, le modalità di vendita, le condizioni contrattuali relative al trasporto (*franco-fabbrica* o *franco-destino*) e l'adozione di politiche di marketing mirate.

La struttura di vendita e, conseguentemente, le varianti del listino-base, può risultare composta in riferimento a diversi elementi quali la variante geografica (Italia, Paesi esteri), i canali di vendita (GD-DO, Ingrosso, Dettaglio, etc.) e la rete vendita (agenti, concessionari, procacciatori, vendita diretta, etc.).

Tenendo presenti queste caratteristiche in termini di numerosità di item-prodotti e della formazione della struttura commerciale, le imprese esaminate possono essere definite *multiprodotto* e *multicanale*.

È chiaro che la numerosità della gamma di prodotti e le caratteristiche del mercato rendono complesso il modo con cui verrà affrontato il tema del controllo della marginalità lorda *incrociata* di prodotto/canale. La medesima difficoltà emerge poi all'atto della *costruzione* dei listini di vendita che deve essere finaliz-



zata a definire un livello di prezzi soddisfacente rispetto a molteplici condizioni.

In realtà, devono essere fissati e raggiunti certi obiettivi legati all'incremento del grado di competitività dell'azienda per target specifico di mercato, del potenziale commerciale rivolto a realizzare adeguati volumi di vendita e del grado di marginalità globale e specifico (di modello-articolo e di canale). Diventa chiaro, pertanto, il ruolo strategico assunto dal *listino prezzi* che rappresenta il biglietto da visita dell'azienda quando presenta il suo potenziale produttivo al mercato.

Qualora infatti l'azienda adotti un modello di pricing inadeguato, questo evento può causare notevoli rischi. Ad un livello di prezzi giudicato troppo elevato dal mercato (anche in riferimento a quelli proposti da concorrenti) potrebbe corrispondere una posizione sempre più debole del potenziale competitivo dell'impresa. Livelli troppo bassi nei prezzi (rispetto ai costi aziendali), viceversa, potrebbero rivelarsi poco

remunerativi e gravosi. Nell'ottica del raggiungimento del *break even point* verrebbe in questo modo individuata una soglia considerata *minima* che manterrebbe volumi di vendite consistenti.

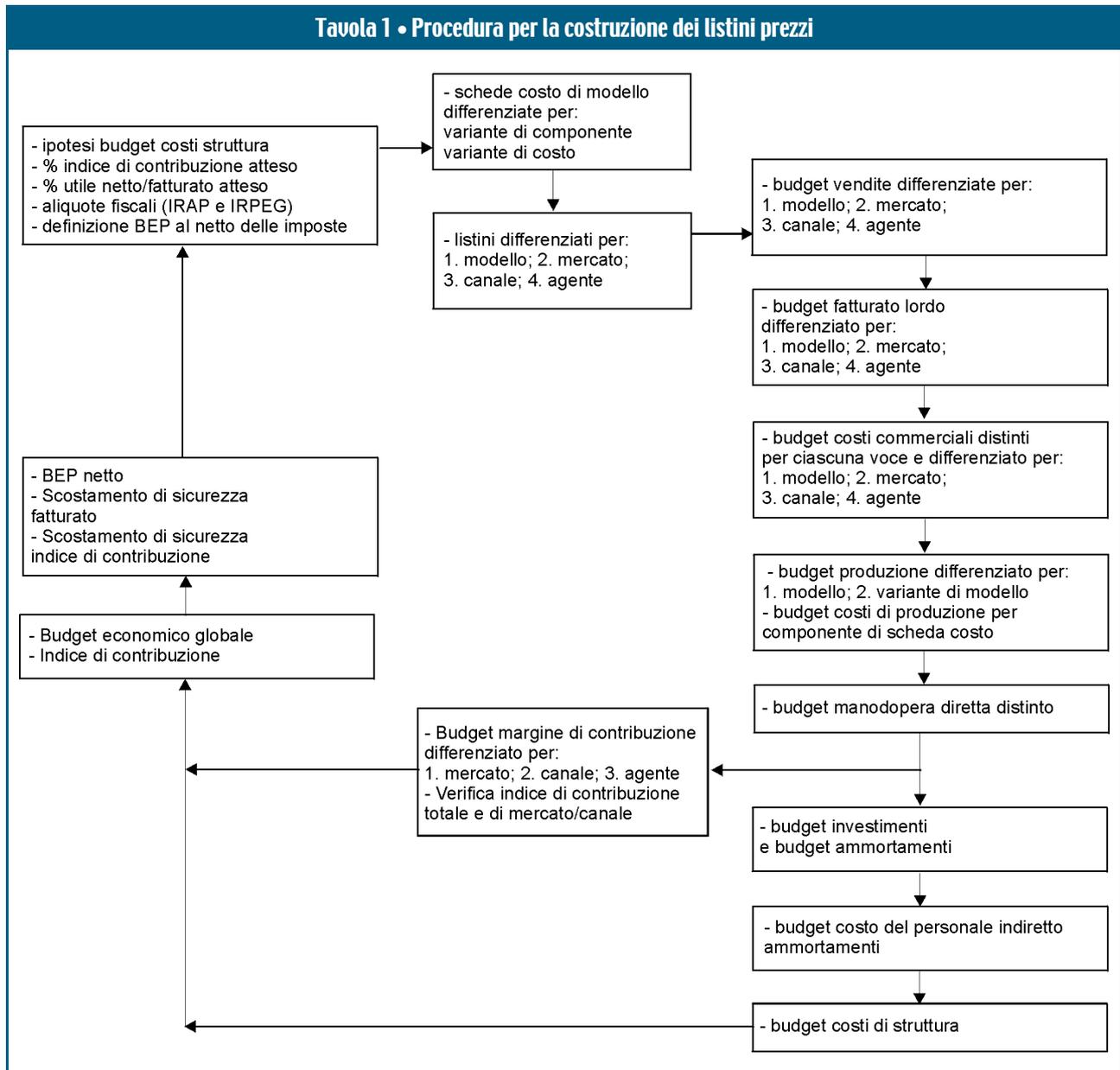
Come avviene la formazione del pricing

Il prezzo di vendita, in termini generali, deve essere fissato entro un range di valori i cui estremi sono costituiti dal prezzo di mercato (soglia massima) e dal costo aziendale (soglia minima).

Il prezzo di un prodotto per essere proponibile e allo stesso tempo remunerativo deve soddisfare entrambe le condizioni.

Tuttavia, in un contesto generale ed indifferenziato di mercato in cui la variabile prezzo costituisce un elemento di valenza strategica, unitamente ad una scelta di marketing che associa al singolo prodotto una serie di servizi annessi (assistenza prevendita, garanzia, assistenza postvendita, etc.), una *politica di pricing* fondata solo sul confronto con i prezzi dei com-

Tavola 1 • Procedura per la costruzione dei listini prezzi



petitor rischia di risultare inefficace e comunque non mirata.

Alla luce di queste considerazioni, è necessario che la direzione aziendale adotti le tecniche di pricing fondate sul calcolo e controllo dei costi di gestione. Va peraltro assicurato che il livello dei prezzi così definito rispetti la condizione necessaria di non risultare superiore a quello medio proposto dai competitor, perlomeno a parità di servizi o valore aggiunto per il cliente proposti sul mercato.

Tavola 2 • Definizione delle ipotesi di break even point

(Euro x 1000)

	Consuntivo 2001	Budget 2002
Costi indiretti		
Costo del personale	230,84	240,00
Canoni di leasing e locazioni	70,13	72,00
Accantonamenti	3,28	5,00
Costi generali	74,12	78,00
Costi commerciali	55,75	60,00
Ammortamenti	120,00	120,00
Costi finanziari finanziamenti a m/l termine	22,30	25,00
Totale costi fissi	576,41	600,00
Parametri break even analysis		
Margine % obiettivo	13,0%	14,0%
Utile netto obiettivo	1,0%	1,0%
% Irpeg	36%	36%
% Irap	4,25%	4,25%
Break even point (BEP)	5.248,10	5.020,54

Tavola 3 • Parametri unitari di consumo per modello

	Pelle	Fusto	Poliuretano	Fiocco	Minuterie	Mod
	mq	pz	pz	pz	pz	minuti
Dati quantitativi						
1 Linea Vanessa	4,80	1	1	1	5	185
2 Linea Gertrude	4,85	1	1	1	5	190
3 Linea New York	4,90	1	1	1	5	180
4 Linea Memphis	4,75	1	1	1	5	165
5 Linea Italia	4,80	1	1	1	5	180
6 Linea Barbie	4,65	1	1	1	5	175
7 Linea Holliwood	4,70	1	1	1	5	170
8 Linea Geremia	4,56	1	1	1	5	220
9 Linea Obelisco	4,60	1	1	1	5	205
10 Linea Dance	4,47	1	1	1	5	195
11 Linea Static	4,78	1	1	1	5	190
12 Linea Over	4,83	1	1	1	5	180
13 Linea Roma	4,68	1	1	1	5	190
14 Linea Europa	4,73	1	1	1	5	200
15 Linea Pechino	4,59	1	1	1	5	205
Costi per unità di fattore produttivo dati espressi in Euro						
Pelle categoria A	17,23	21,17	5,68	25,51	1,86	0,26
Pelle categoria B	18,35					
Pelle categoria C	19,08					

La procedura di pricing che viene illustrata e suggerita si inserisce come elemento integrante nel più ampio processo di definizione del *break even point*, quale risultato dell'analisi fondata sulla relazione volumi-costi-risultati.

Infatti la determinazione del prezzo di vendita in un'impresa multi-prodotto e multi-canale è legata a doppio filo all'impatto sulle dinamiche della domanda: in altri termini, le variazioni di prezzo sono rivolte a conseguire, quale risultato tangibile, significative variazioni nei volumi delle vendite.

Questa logica trova un favorevole riscontro nel caso in cui l'*elasticità* della domanda di mercato risulta essere elevata. Questa condizione dipende da molteplici elementi quali la struttura dell'offerta (monopolio, oligopolio, concorrenza, etc.), il livello di differenziazione potenziale del prodotto o servizio offerto rispetto ai competitor e il grado di diversificazione del mercato di riferimento.

Perché scegliere i costi diretti

La relazione *volumi-costi-risultati* trova il suo fondamento nella tecnica di analisi dei costi cosiddetta *direct costing*. Secondo questa tecnica infatti ciascun prodotto venduto (in ciascuna combinazione di canale-mercato) deve avere come obiettivo minimo quello di conseguire un *marginale di contribuzione positivo*, considerando i costi di struttura come indiretti attribuibili al prodotto e quindi come costi di periodo. Pertanto deve essere esclusa qualsiasi modalità di attribuzione dei costi fissi (indiretti o di struttura) ai singoli prodotti, solitamente effettuata sulla base di parametri o coefficienti di ripartizione, finalizzata a configurare il *full costing*.

Infatti, a maggior ragione per imprese la cui gamma di prodotti è numerosa e la cui struttura di mercato è diversificata, è necessario configurare la struttura di costo e il potenziale di marginalità (conto economico di modello-articolo) tenendo conto soltanto dei costi diretti attribuibili a ciascun prodotto, composti dai costi diretti di produzione (consumi, manodopera diretta, energia) e costi diretti di vendita (sconti, premi, provvigioni, trasporti, royalties, altri compensi a distributori e venditori).

La configurazione del prezzo di listino deve avvenire sulla base della preventiva definizione dell' *indice di contribuzione* che la gestione globalmente deve conseguire in un predeterminato periodo di tempo (solitamente l'esercizio), in vista del raggiungimento dell'obiettivo minimo di fatturato (*break even point*) data la preventiva definizione dei costi indiretti o di struttura. In tale ottica, a ciascuno degli item può essere associato un differente indice di contribuzione obiettivo (finalizzato comunque al conseguimento dell'indice di contribuzione obiettivo globale), motivato da particolari valutazioni proprie della politica commerciale e strettamente connesse al posizionamento strategico dell'azienda.

Assumono così un certo interesse tutti quegli elementi che connotano il posizionamento globale dell'azienda sul mercato per ciò che concerne la quota di mercato detenuta (leader, outsider), il posizionamento del singolo articolo/modello sulla relativa curva del ciclo di vita (prodotti maturi, in fase di lancio, in fase di rivita-

lizzazione), la configurazione del singolo articolo nell'assortimento generale (prodotti civetta), le relazioni con i competitors (punti di forza e punti di debolezza) e le relazioni con specifici target di mercato (nicchie, differenziazione di modello-articolo).

Tale impostazione consente alla direzione aziendale di definire le linee direttrici della politica commerciale all'insegna della massima «elasticità» e differenziazione per ciascuna combinazione modello/variante/canale/mercato, subordinata unicamente al vincolo che impone il raggiungimento di un valore positivo di *margin di contribuzione*.

A tale regola può costituire un'eccezione *giustificata* (qualora somministrata a *dosi* controllate) una politica di *pricing*, per talune referenze ed in particolari contesti di mercato e di periodo, a seguito della quale può ritenersi *strategico* vendere sottocosto, vale a dire con margine di contribuzione negativo (campagne promozionali particolarmente aggressive, politiche di smaltimento di stock invenduto, articoli cosiddetti *civetta*).

Evidentemente, tutte le possibili varianti di politica di *pricing* associate a ciascuna combinazione di prodotto/mercato devono comunque trovare la verifica finale di fattibilità nel valore dell'indice di contribuzione medio ponderato: tale valore non deve risultare inferiore a quello predefinito nella iniziale della procedura, rispetto al quale viene quantificato il *break even point*.

Il full costing non aiuta il listino prezzi

Ad ulteriore conferma della validità della logica *direct-costing*, è necessario evidenziare le «anomalie» logiche derivanti dall'applicazione al caso dell'azienda *multi-prodotto e multi-canale* dell'altra metodologia di *pricing* (peraltro diffusamente utilizzata nelle piccole e medie imprese) fondata sulla logica *full costing* che, si caratterizza per due elementi distintivi.

Innanzitutto, il livello dei prezzi che si determina con la tecnica *full* per ciascun modello-articolo è più elevato, dato che il valore fissato deve essere in grado di coprire sia i costi diretti che una quota parte dei costi indiretti: è evidente, in tale configurazione, il ri-

schio di risultare non competitivi sul mercato, riducendo sensibilmente il potenziale di penetrazione commerciale e quindi la capacità di realizzare adeguati volumi di vendita

Inoltre, l'attribuzione dei costi indiretti al singolo modello-articolo viene solitamente effettuata sulla base di una stima indifferenziata (solitamente espressa in misura percentuale fissa), determinando di fatto una sorta di costo totale di ciascun modello-articolo rispetto al quale viene fissato il prezzo. In questo caso è evidente il rischio di *ingessare* la politica commerciale, fortemente irrigidita nel raggiungimento degli obiettivi commerciali non essendo di fatto possibile effettuare le necessarie differenziazioni di *pricing* per singola variante di modello/canale/mercato.

Formare un listino operando secondo fasi

La metodologia di *pricing* fondata sul *direct-costing* si esprime attraverso procedure prefissate in quanto si compone di numerose fasi di input sviluppate in sequenza. Le fasi sono caratterizzate da una ineliminabile *iteratività* dell'intero processo decisionale oltre che dal legame diretto di causa-effetto di tipo biunivoco esistente fra l'equilibrio macro-aziendale (*break even*, indice di contribuzione globale) e le manovre associabili a ciascuna combinazione di modello/variante/canale/mercato.

La procedura da implementare per una formulazione razionale e finalizzata del prezzo di vendita (iterativa) può essere rappresentata secondo 5 momenti diversi e sequenziali (si veda la Tavola 1) costituiti dalla a) *definizione di parametri*, dalla b) *formulazione di dati previsionali diretti di modello/mercato/canale*, dalla c) *determinazione del primo livello di output*, dalla d) *formulazione di dati previsionali indiretti* e dalla e) *determinazione del output definitivo*.

Definire i parametri

Arrivare a definire i parametri richiede la formulazione del budget provvisorio dei costi di struttura o indiretti di prodotto, la redazione delle schede costo di ciascun modello-articolo, la definizione dell'indice di contribuzione globale obiettivo, la fissazione dell'uti-

Tavola 4 • La scheda costo di modello

Descrizione modello	Pelle cat. A	Pelle cat. B	Pelle cat. C	Fusto	Poliuretano	Fiocco	Minuterie	Manod.	Forza motrice 3%	Totale costo industriale		
										Cat. A	Cat. B	Cat. C
1 Vanessa	82,72	88,08	91,58	21,17	5,68	25,51	9,30	47,77	1,43	193,59	198,95	202,45
2 Gertrude	83,55	88,96	92,50	21,17	5,68	25,51	9,30	49,06	1,43	195,71	201,12	204,66
3 New York	84,38	89,85	93,42	21,17	5,68	25,51	9,30	46,48	1,43	193,96	199,43	203,00
4 Memphis	81,85	87,15	90,62	21,17	5,68	25,51	9,30	42,61	1,43	187,56	192,86	196,33
5 Italia	82,67	88,03	91,53	21,17	5,68	25,51	9,30	46,48	1,43	192,25	197,61	201,11
6 Barbie	80,19	85,39	88,78	21,17	5,68	25,51	9,30	45,19	1,43	188,48	193,67	197,07
7 Hollywood	80,99	86,24	89,67	21,17	5,68	25,51	9,30	43,90	1,43	187,99	193,24	196,67
8 Geremia	78,56	83,65	86,98	21,17	5,68	25,51	9,30	56,81	1,43	198,47	203,56	206,89
9 Obelisco	79,35	84,49	87,85	21,17	5,68	25,51	9,30	52,94	1,43	195,38	200,52	203,88
10 Dance	76,97	81,95	85,21	21,17	5,68	25,51	9,30	50,35	1,43	190,42	195,41	198,67
11 Static	82,36	87,69	91,18	21,17	5,68	25,51	9,30	49,06	1,43	194,52	199,85	203,34
12 Over	83,18	88,57	92,09	21,17	5,68	25,51	9,30	46,48	1,43	192,76	198,15	201,67
13 Roma	80,68	85,91	89,33	21,17	5,68	25,51	9,30	49,06	1,43	192,85	198,07	201,49
14 Europa	81,49	86,77	90,22	21,17	5,68	25,51	9,30	51,65	1,43	196,23	201,51	204,97
15 Pechino	79,05	84,17	87,52	21,17	5,68	25,51	9,30	52,94	1,43	195,08	200,20	203,55

Tavola 5 • Listino di vendita (Euro x 1000)

Modelli	Costo indus.	Parametri commerciali Cat. A								Listino		Costo indus.	Parametri commerciali Cat. B								Listino		Costo indus.	Parametri commerciali Cat. B								Listino	
		Trasp. vend. (Euro)	1° Scen. contr.	2° Scen. contr.	Prov. agenti %	Gg. medi incasso	Oneri finanz. %	Mdc obiet. %	Prezzo calcolato (Euro)	Prezzo listino (Euro)	Trasp. vend. (Euro)		1° Scen. contr.	2° Scen. contr.	Prov. agenti %	Gg. medi incasso	Oneri finanz. %	Mdc obiet. %	Prezzo calcolato (Euro)	Prezzo listino (Euro)	Trasp. vend. (Euro)	1° Scen. contr.		2° Scen. contr.	Prov. agenti %	Gg. medi incasso	Oneri finanz. %	Mdc obiet. %	Prezzo calcolato (Euro)	Prezzo listino (Euro)			
																															Parametri commerciali Cat. A		
GRAN BRETAGNA																																	
1 Vanessa	193,59	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	16,0%	357,4723	357,47	198,95	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	16,0%	365,2831	365,28	202,45	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	324,9102	324,91			
2 Gertrude	195,71	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	30,0%	438,7202	438,72	201,12	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	32,0%	462,6464	462,65	204,66	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	327,7322	327,73			
3 New York	193,96	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,0%	367,3635	367,36	199,43	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,0%	375,5394	375,54	203,00	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	325,6131	325,61			
4 Memphis	187,56	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	17,0%	353,1719	353,17	192,86	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	20,0%	375,5210	375,52	196,33	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	317,0764	317,08			
5 Italia	192,25	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	19,0%	369,6278	369,63	197,61	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,0%	372,8113	372,81	201,11	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	323,1880	323,19			
6 Barbie	188,48	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,0%	359,1606	359,16	193,67	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	20,0%	376,7697	376,77	197,07	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	318,0261	318,03			
7 Holliwood	187,99	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	17,0%	353,8089	353,81	193,24	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,0%	366,2761	366,28	196,67	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	317,5103	317,51			
8 Geremia	198,47	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	24,0%	405,9077	405,91	203,56	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	26,0%	426,2444	426,24	206,89	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	330,5800	330,58			
9 Obelisco	195,38	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	23,0%	395,2962	395,30	200,52	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	23,0%	403,5212	403,52	203,88	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	326,7394	326,74			
10 Dance	190,42	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,0%	362,0650	362,07	195,41	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	20,0%	379,4314	379,43	198,67	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	320,0676	320,07			
11 Static	194,52	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	17,0%	363,4467	363,45	199,85	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	19,0%	381,1488	381,15	203,34	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	326,0439	326,04			
12 Over	192,76	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	19,0%	370,3985	370,40	198,15	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	21,0%	388,8537	388,85	201,67	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	323,9079	323,91			
13 Roma	192,85	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	20,0%	375,4982	375,50	198,07	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	22,0%	394,0931	394,09	201,49	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	323,6772	323,68			
14 Europa	196,23	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	17,0%	365,9822	365,98	201,51	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	19,0%	383,6665	383,67	204,97	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	328,1213	328,12			
15 Pechino	195,08	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,0%	369,0356	369,04	200,20	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	20,0%	386,7957	386,80	203,55	51,65	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	326,3113	326,31			
BELGIO																																	
1 Vanessa	193,59	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	16,5%	344,6086	344,61	198,95	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	16,5%	352,4694	352,47	202,45	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	311,7026	311,70			
2 Gertrude	195,71	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	30,5%	423,6802	423,68	201,12	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	32,5%	447,3145	447,31	204,66	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	314,5246	314,52			
3 New York	193,96	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,5%	354,2267	354,23	199,43	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,5%	362,4563	362,46	203,00	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	312,4055	312,41			
4 Memphis	187,56	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	17,5%	340,1134	340,11	192,86	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	20,5%	362,0845	362,08	196,33	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	303,8689	303,87			
5 Italia	192,25	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	19,5%	356,3311	356,33	197,61	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,5%	359,7102	359,71	201,11	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	309,9805	309,98			
6 Barbie	188,48	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,5%	345,9698	345,97	193,67	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	20,5%	363,3416	363,34	197,07	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	304,8185	304,82			
7 Holliwood	187,99	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	17,5%	340,7545	340,75	193,24	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,5%	353,1321	353,13	196,67	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	304,3028	304,30			
8 Geremia	198,47	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	24,5%	391,9212	391,92	203,56	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	26,5%	411,9964	412,00	206,89	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	317,3725	317,37			
9 Obelisco	195,38	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	23,5%	381,4318	381,43	200,52	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	23,5%	389,7147	389,71	203,88	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	313,5318	313,53			
10 Dance	190,42	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,5%	348,8934	348,89	195,41	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	20,5%	366,0214	366,02	198,67	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	306,8600	306,86			
11 Static	194,52	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	17,5%	350,4549	350,45	199,85	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	19,5%	367,9288	367,93	203,34	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	312,8363	312,84			
12 Over	192,76	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	19,5%	357,1069	357,11	198,15	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	21,5%	375,3246	375,32	201,67	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	310,7003	310,70			
13 Roma	192,85	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	20,5%	362,0616	362,06	198,07	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	22,5%	380,4126	380,41	201,49	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	310,4696	310,47			
14 Europa	196,23	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	17,5%	353,0068	353,01	201,51	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	19,5%	370,4632	370,46	204,97	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	314,9137	314,91			
15 Pechino	195,08	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,5%	355,9098	355,91	200,20	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	20,5%	373,4353	373,44	203,55	41,32	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	313,1037	313,10			
ITALIA																																	
1 Vanessa	193,59	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	16,8%	307,7119	307,71	198,95	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	16,8%	315,5980	315,60	202,45	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	278,6837	278,68			
2 Gertrude	195,71	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	30,8%	379,0010	379,00	201,12	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	32,8%	401,2857	401,29	204,66	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	281,5057	281,51			
3 New York	193,96	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,8%	316,3886	316,39	199,43	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,8%	324,6454	324,65	203,00	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	279,3866	279,39			
4 Memphis	187,56	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	17,8%	302,7219	302,72	192,86	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	20,8%	323,2481	323,25	196,33	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	270,8500	270,85			
5 Italia	192,25	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	19,8%	317,9944	317,99	197,61	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,8%	321,8903	321,89	201,11	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	276,9616	276,96			
6 Barbie	188,48	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,8%	308,1045	308,10	193,67	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	20,8%	324,5095	324,51	197,07	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	271,7996	271,80			
7 Holliwood	187,99	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	17,8%	303,3651	303,37	193,24	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	18,8%	315,2905	315,29	196,67	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	271,2839	271,28			
8 Geremia	198,47	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	24,8%	350,9670	350,97	203,56	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	26,8%	369,9087	369,91	206,89	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	284,3536	284,35			
9 Obelisco	195,38	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	23,8%	341,0188	341,02	200,52	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	23,8%	349,3309	349,33	203,88	15,49	3,0%	10,0%	5,0%	30	0,4%	5,0%	280,5129	280,51			
10 Dance	190,42	15,49	3,0%	10,0%	5,0%</																												

le netto/fatturato atteso, la formulazione del *break even point* netto e la redazione dei listini di vendita, differenziati per modello/variante/canale/mercato. Si ricordi che al costo industriale vanno applicati i parametri di costo commerciale (sconti, aliquote provvisoriale, distribuzione) e l'indice di contribuzione atteso (da cui scaturisce la percentuale di ricarico da applicare).

La previsione dei costi fissi di struttura o indiretti di prodotto deve avvenire quantificando il budget di ciascuna delle voci di costo indiretto (personale, ammortamenti, locazioni e leasing, costi di struttura, costi di marketing e discrezionali), facendo riferimento al valore consuntivo o preconsuntivo dell'esercizio.

La scheda-costo di ciascun articolo riporta il costo dei singoli componenti diretti di costo, afferenti sia alla produzione (materie prime, sussidiarie, imballaggi, manodopera diretta, forza motrice, lavorazioni esterne) che alla distribuzione (provvigioni, trasporto su vendite, sconti, premi). La valorizzazione di ciascuno di detti componenti deve essere effettuata a costo standard e va aggiornata al variare del costo di acquisto dei singoli componenti.

L'indice di contribuzione globale obiettivo (dato da margine di contribuzione/fatturato) costituisce uno dei parametri per la definizione del *break even point*. Una volta stabilito in modo definitivo, diventa il risultato da conseguire in termini di indice di contribuzione medio ponderato di tutte le combinazioni di indici di contribuzione applicati a ciascuna combinazione di modello/variante/canale/mercato

L'utile netto, espresso in termini percentuali rispetto al fatturato netto, costituisce uno degli altri parametri per la definizione del *break even point* e deve essere inteso al netto di tutte le imposte dirette (IRPEG e IRAP): il valore deve essere formulato sulla base della determinazione dei parametri prima esaminati ed indica l'obiettivo minimo aziendale di fatturato da conseguire nel corso dell'anno di budget.

L'indice di contribuzione obiettivo deve essere attribuito a ciascuna combinazione di modello/variante/canale/mercato sulla base delle prerogative della politica commerciale e secondo modalità «flessibili» con l'unico vincolo che l'indice medio ponderato (ottenuto «ponderando» l'indice di contribuzione di ciascun modello con le quantità di vendite previste) non risulti inferiore al valore definito precedentemente come indice di contribuzione globale obiettivo. La costruzione del prezzo obiettivo avviene applicando un valore di ricarico sui costi diretti che consenta di realizzare l'indice di contribuzione predefinito.

Formulare i dati previsionali

La formulazione di dati previsionali diretti di modello/mercato/canale prevede la redazione del budget delle vendite differenziate per modello/variante/canale/mercato, del budget del fatturato a listino (valorizzando il budget delle vendite ai *prezzi di listino* in precedenza definiti), del budget dei costi commerciali (redatto applicando i parametri di costo commerciale al budget di fatturato) e del budget dei costi di produzione.

Per quanto riguarda le previsioni di vendita, devono

essere formulate per ciascuno dei mesi dell'anno di budget tenendo conto della differente *stagionalità* di modello e di mercato.

Mentre, la definizione del budget dei costi di produzione deve essere effettuata valorizzando le quantità previste di vendita-produzione con i parametri di costo industriale di ciascuna combinazione modello/variante/canale/mercato indicati nelle schede costo.

Verifica del margine lordo di canale

Svolgendo la prima e la seconda fase della procedura, si perviene alla determinazione del primo output rappresentato dal budget economico di canale-mercato.

Tale documento evidenzia i risultati previsti fino al margine di contribuzione lordo, assemblando i valori definiti nei budget precedentemente elaborati. L'indice di contribuzione ottenuto costituisce evidentemente la media ponderata dell'indice di contribuzione applicato a ciascuna combinazione di modello/variante in riferimento allo specifico canale-mercato.

Formulazione di dati previsionali indiretti

La formulazione di dati previsionali indiretti prevede la redazione del budget degli investimenti ed ammortamenti, del budget costo del personale indiretto e del budget dei costi di struttura.

il budget dei componenti di costo indiretto, che comprende gli ammortamenti, il costo del personale indiretto ed i costi di struttura, deve avvenire secondo modalità non provvisorie e aggregate (come all'inizio della procedura) ma in modo analitico: evidentemente, data l'iteratività del processo di pricing, è probabile che la definitiva configurazione del budget dei costi indiretti avvenga soltanto dopo numerose simulazioni finalizzate ad ottimizzare la combinazione in termini di *break even point*.

Output definitivo e verifica finale

Il risultato finale della procedura consiste nella redazione del budget economico aziendale (che viene elaborato «consolidando» i budget a margine di contribuzione di ciascun canale-mercato, aggiungendo il dato previsionale relativo ai costi indiretti) e nella verifica del *break even point*.

Viene quantificato il margine di sicurezza previsto (differenza fra fatturato atteso e fatturato di *break even*) e lo scostamento fra l'indice di contribuzione atteso e quello definito come obiettivo.

Sulla base delle risultanze del budget economico aziendale, è possibile effettuare la verifica del processo di pricing in termini di rispetto dei parametri previsionali relativi al raggiungimento sia del fatturato minimo previsto (BEP) che dell'indice di contribuzione medio atteso.

Per ciascuno di questi due indicatori (*break even* ed indice di contribuzione) viene quantificato lo scostamento fra valore minimo obiettivo e valore previsto dalla simulazione. È evidente che, qualora lo scostamento di uno solo dei due parametri dovesse risultare negativo, si renderà necessario riformulare il processo secondo la peculiare logica della iteratività rivedendo uno o più dei seguenti parametri:

- a) indice di contribuzione
- b) costi indiretti
- c) utile obiettivo.

Tavola 6 • Budget vendite e fatturato lordo da listino

Dati espressi in n.ro di modelli

Modelli	INGHILTERRA				BELGIO				ITALIA				TOTALE			
	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Tot.	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Tot.	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Tot.	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Tot.
1 Vanessa	120	144	144	408	125	150	150	424	134	161	161	457	379	455	455	1.289
2 Gertrude	60	96	96	252	62	100	100	262	67	108	108	282	190	303	303	796
3 New York	36	48	48	132	37	50	50	137	40	54	54	148	114	152	152	417
4 Memphis	60	96	96	252	62	100	100	262	67	108	108	282	190	303	303	796
5 Italia	72	96	96	264	75	100	100	275	81	108	108	296	228	303	303	834
6 Barbie	156	192	192	540	162	200	200	562	175	215	215	605	493	607	607	1.706
7 Holliwood	264	288	288	840	275	300	300	874	296	323	323	941	834	910	910	2.654
8 Geremia	36	48	48	132	37	50	50	137	40	54	54	148	114	152	152	417
9 Obelisco	48	48	48	144	50	50	50	150	54	54	54	161	152	152	152	455
10 Dance	132	144	144	420	137	150	150	437	148	161	161	470	417	455	455	1.327
11 Static	72	96	96	264	75	100	100	275	81	108	108	296	228	303	303	834
12 Over	180	192	192	564	187	200	200	587	202	215	215	632	569	607	607	1.782
13 Roma	216	240	240	696	225	250	250	724	242	269	269	780	683	758	758	2.199
14 Europa	216	240	240	696	225	250	250	724	242	269	269	780	683	758	758	2.199
15 Pechino	192	192	192	576	200	200	200	599	215	215	215	645	607	607	607	1.820
TOTALE	1.860	2.160	2.160	6.180	1.934	2.246	2.246	6.427	2.083	2.419	2.419	6.922	5.878	6.826	6.826	19.529

Dati espressi in Euro x 1.000

Modelli	INGHILTERRA				BELGIO				ITALIA				TOTALE			
	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Tot.	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Tot.	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Tot.	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Tot.
1 Vanessa	42,90	52,60	46,79	142,28	43,01	52,79	46,68	142,47	41,36	50,90	44,95	137,20	127,26	156,29	138,41	421,96
2 Gertrude	26,32	44,41	31,46	102,20	26,44	44,66	31,40	102,50	25,47	43,15	30,27	98,88	78,23	132,22	93,13	303,58
3 New York	13,23	18,03	15,63	46,88	13,26	18,09	15,60	46,95	12,76	17,45	15,02	45,23	39,24	53,57	46,24	139,06
4 Memphis	21,19	36,05	30,44	87,68	21,22	36,15	30,34	87,71	20,34	34,76	29,12	84,22	62,76	106,96	89,90	259,61
5 Italia	26,61	35,79	31,03	93,43	26,68	35,91	30,95	93,54	25,64	34,61	29,78	90,03	78,94	106,31	91,75	277,00
6 Barbie	56,03	72,34	61,06	189,43	56,13	72,55	60,87	189,55	53,83	69,78	58,45	182,06	165,99	214,67	180,37	561,04
7 Holliwood	93,41	105,49	91,44	290,34	93,56	105,77	91,14	290,47	89,70	101,70	87,51	278,90	276,66	312,96	270,09	859,71
8 Geremia	14,61	20,46	15,87	50,94	14,67	20,57	15,84	51,08	14,15	19,89	15,29	49,32	43,44	60,91	47,00	151,35
9 Obelisco	18,97	19,37	15,68	54,03	19,04	19,45	15,65	54,15	18,33	18,78	15,08	52,19	56,35	57,60	46,42	160,37
10 Dance	47,79	54,64	46,09	148,52	47,90	54,82	45,96	148,67	45,98	52,77	44,17	142,92	141,67	162,22	136,21	440,11
11 Static	26,17	36,59	31,30	94,06	26,24	36,73	31,23	94,21	25,25	35,44	30,09	90,78	77,66	108,77	92,62	279,04
12 Over	66,67	74,66	62,19	203,52	66,85	74,94	62,04	203,84	64,26	72,25	59,71	196,23	197,79	221,86	183,94	603,59
13 Roma	81,11	94,58	77,68	253,37	81,33	94,95	77,49	253,78	78,19	91,54	74,58	244,32	240,64	281,08	229,75	751,47
14 Europa	79,05	92,08	78,75	249,88	79,30	92,47	78,60	250,37	76,36	89,29	75,77	241,43	234,72	273,84	233,12	741,68
15 Pechino	70,85	74,26	62,65	207,77	71,07	74,57	62,52	208,16	68,40	71,96	60,23	200,59	210,32	220,79	185,40	616,52
TOTALE	684,92	831,35	698,06	2.214,33	686,70	834,43	696,32	2.217,45	660,04	804,27	670,00	2.134,31	2.031,66	2.470,05	2.064,38	6.566,09



Una sintesi finale

La definizione dei parametri consente di quantificare, in via provvisoria, il *break even point* globale al netto delle imposte (dato un predefinito target di *utile netto/fatturato*) e gli obiettivi intermedi da raggiungere in termini di *indice di contribuzione medio ponderato di articolo/canale e di controllo dei costi indiretti*. Si veda a tale proposito la Tavola 2).

La quantificazione del *break even point* al netto delle imposte deve avvenire con l'utilizzo di una formula elaborata che tiene conto della diversa base imponibile di IRAP ed IRPEG.

La complessità della formula adottata consiste nel quantificare il fatturato minimo da realizzare al netto delle imposte dirette. Questo vincolo non avrebbe molta rilevanza e non comporterebbe pertanto difficoltà qualora fosse uguale la base imponibile di IRPEG e IRAP così come avveniva fra IRPEG e ILOR (a prescindere dal grado di detraibilità dell'ultima rispetto alla prima). Per questo motivo la formula adottata tiene conto della differente base imponibile e quantifica il fatturato minimo netto.

Tenendo conto della preventiva quantificazione dell'indice di contribuzione obiettivo, si deve procedere alla stesura dei listini di vendita, opportunamente differenziati per modelli (avendo presente il relativo costo industriale o di distinta base), mercato di riferimento e canale distributivo (considerando i costi di vendita e distribuzione specifici).

Al fine di consentire la massima flessibilità ed efficacia della politica commerciale, l'attribuzione dell'indice di contribuzione obiettivo a ciascuna combinazione modello/mercato/canale può e deve essere effettuata secondo modalità differenziate.

Una condizione da rispettare richiede che l'indice di contribuzione medio ponderato di tutte le combinazioni possibili non risulti inferiore a quello atteso in sede di definizione dei parametri.

Definiti i prezzi di listino, si deve procedere alla pianificazione commerciale ed industriale finalizzata a prevedere le vendite in termini quantitativi ed economici. Vanno quantificati i costi commerciali «diretti» legati alla distribuzione ed alla vendita come pure si quantificano i costi di produzione «diretti» di modello.

Sulla base di questi elementi, si perviene alla prima verifica della coerenza nella formulazione dei listini con la redazione del Budget economico a margine di contribuzione globale e per ciascun mercato/canale, che riporta l'indice di contribuzione previsto quale risultato del mix volumi di vendita-indice di contribuzione di modello.

Qualora tale risultato dovesse assumere un valore inferiore al dato atteso, occorrerà procedere alla riformulazione dei listini e della pianificazione commerciale secondo un processo di tipo iterativo.

Verificata la coerenza della politica commerciale prevista con gli obiettivi generali, si procede alla pianificazione definitiva dei costi indiretti definendo budget investimenti ed ammortamenti, il budget costo del personale indiretto, il budget costi di struttura *vincolati* e il budget costi *discrezionali*.

Si perviene in tal modo alla redazione del Budget economico globale e alla verifica definitiva del *break*

even point, quantificando gli indicatori di sintesi costituiti dallo scostamento di sicurezza di fatturato (dato dalla differenza fra fatturato di *break even* e fatturato previsto) e dallo scostamento di indice di contribuzione (dato dalla differenza fra indice di contribuzione di *break even* e indice di contribuzione previsto).

Il grado di iterazione dell'intera procedura di *pricing* dipende, evidentemente, dal numero di simulazioni effettuate prima di pervenire alla combinazione ottimale rispondente ai parametri inizialmente definiti.

La peculiarità dell'intera procedura è costituita, essenzialmente, dalla logica sistemica che evidenzia il legame esistente fra ogni variazione di ciascun componente del modello (es.: indice di contribuzione per un singolo modello in una specifica variante ed in riferimento ad uno specifico canale distributivo) e l'assetto economico a livello aziendale.

Il modello presentato si configura come un parametro di gestione estremamente operativo, in grado di poter valutare l'impatto di qualsiasi variazione della politica commerciale sull'equilibrio reddituale aziendale.

Per le caratteristiche di frequente variabilità degli elementi che concorrono a definire una politica commerciale, il foglio elettronico si rivela adeguato alla tipologia di analisi e simulazione, tesa ad individuare la migliore combinazione delle numerose variabili in gioco.

Una applicazione concreta di pricing: il caso «Idea Salotto»

Idea Salotto srl è un'azienda specializzata nella produzione di divani in pelle. È stata fondata circa 15 anni fa da alcuni ex dipendenti di una grossa azienda dello stesso settore e, grazie ad una politica di prodotto vincente e ad una strategia commerciale mirata, negli ultimi anni ha fatto registrare una crescita significativa in termini sia di fatturato che di dimensione aziendale.

La gamma dei modelli, costituiti secondo gruppi omogenei, comprende 15 diverse linee che si differenziano per tre tipologie di pelle. Occorre segnalare che il numero totale delle singole varianti di modello ammonta a 215 unità.

La struttura del mercato di riferimento è attualmente composta da tre diversi canali-mercati, rappresentati dall'Inghilterra, Belgio e dal mercato nazionale.

La rete di vendita è supportata da agenti monomandatari per ciascun canale-mercato.

I clienti, per ciascuno dei mercati, sono costituiti in gran parte da importatori locali che provvedono, con la propria rete di vendita, a collocarli sul mercato interno.

Il trasporto, effettuato con la clausola franco-destino, è effettuato con spedizionieri che provvedono a far giungere a destinazione i prodotti venduti.

Tenendo conto di questi elementi attinenti la struttura di vendita, la composizione di costo commerciale per ciascuno dei tre canali è composta dallo sconto cliente-canale, dallo sconto promozionale, dalle provvigioni ad agenti e dal costo del trasporto su vendite. Lo sconto canale rappresenta la voce di sconto maggiormente diffusa nelle transazioni commerciali e determina l'inevitabile abbattimento del prezzo di listino.

Tavola 7 • Budget costi commerciali (Euro x 1000)

Modelli	INGHILTERRA				BELGIO				ITALIA				TOTALE			
	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Tot.	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Tot.	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Tot.	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Tot.
Sconto canale																
1 Vanessa	1,29	1,58	1,40	4,27	1,29	1,58	1,40	4,27	1,24	1,53	1,35	4,12	3,82	4,69	4,15	12,66
2 Gertrude	0,79	1,33	0,94	3,07	0,79	1,34	0,94	3,07	0,76	1,29	0,91	2,97	2,35	3,97	2,79	9,11
3 New York	0,40	0,54	0,47	1,41	0,40	0,54	0,47	1,41	0,38	0,52	0,45	1,36	1,18	1,61	1,39	4,17
4 Memphis	0,64	1,08	0,91	2,63	0,64	1,08	0,91	2,63	0,61	1,04	0,87	2,53	1,88	3,21	2,70	7,79
5 Italia	0,80	1,07	0,93	2,80	0,80	1,08	0,93	2,81	0,77	1,04	0,89	2,70	2,37	3,19	2,75	8,31
6 Barbie	1,68	2,17	1,83	5,68	1,68	2,18	1,83	5,69	1,61	2,09	1,75	5,46	4,98	6,44	5,41	16,83
7 Hollywood	2,80	3,16	2,74	8,71	2,81	3,17	2,73	8,71	2,69	3,05	2,63	8,37	8,30	9,39	8,10	25,79
8 Geremia	0,44	0,61	0,48	1,53	0,44	0,62	0,48	1,53	0,42	0,60	0,46	1,48	1,30	1,83	1,41	4,54
9 Obelisco	0,57	0,58	0,47	1,62	0,57	0,58	0,47	1,62	0,55	0,56	0,45	1,57	1,69	1,73	1,39	4,81
10 Dance	1,43	1,64	1,38	4,46	1,44	1,64	1,38	4,46	1,38	1,58	1,32	4,29	4,25	4,87	4,09	13,20
11 Static	0,79	1,10	0,94	2,82	0,79	1,10	0,94	2,83	0,76	1,06	0,90	2,72	2,33	3,26	2,78	8,37
12 Over	2,00	2,24	1,87	6,11	2,01	2,25	1,86	6,12	1,93	2,17	1,79	5,89	5,93	6,66	5,52	18,11
13 Roma	2,43	2,84	2,33	7,60	2,44	2,85	2,32	7,61	2,35	2,75	2,24	7,33	7,22	8,43	6,89	22,54
14 Europa	2,37	2,76	2,36	7,50	2,38	2,77	2,36	7,51	2,29	2,68	2,27	7,24	7,04	8,22	6,99	22,25
15 Pechino	2,13	2,23	1,88	6,23	2,13	2,24	1,88	6,24	2,05	2,16	1,81	6,02	6,31	6,62	5,56	18,50
<i>Totale sconto canale</i>	<i>20,55</i>	<i>24,94</i>	<i>20,94</i>	<i>66,43</i>	<i>20,60</i>	<i>25,03</i>	<i>20,89</i>	<i>66,52</i>	<i>19,80</i>	<i>24,13</i>	<i>20,10</i>	<i>64,03</i>	<i>60,95</i>	<i>74,10</i>	<i>61,93</i>	<i>196,98</i>
Sconto promozionale																
1 Vanessa	4,16	5,10	4,54	13,80	4,17	5,12	4,53	13,82	4,01	4,94	4,36	13,31	12,34	15,16	13,43	40,93
2 Gertrude	2,55	4,31	3,05	9,91	2,56	4,33	3,05	9,94	2,47	4,19	2,94	9,59	7,59	12,83	9,03	29,45
3 New York	1,28	1,75	1,52	4,55	1,29	1,76	1,51	4,55	1,24	1,69	1,46	4,39	3,81	5,20	4,49	13,49
4 Memphis	2,06	3,50	2,95	8,50	2,06	3,51	2,94	8,51	1,97	3,37	2,82	8,17	6,09	10,37	8,72	25,18
5 Italia	2,58	3,47	3,01	9,06	2,59	3,48	3,00	9,07	2,49	3,36	2,89	8,73	7,66	10,31	8,90	26,87
6 Barbie	5,43	7,02	5,92	18,37	5,44	7,04	5,90	18,39	5,22	6,77	5,67	17,66	16,10	20,82	17,50	54,42
7 Hollywood	9,06	10,23	8,87	28,16	9,08	10,26	8,84	28,18	8,70	9,86	8,49	27,05	26,84	30,36	26,20	83,39
8 Geremia	1,42	1,98	1,54	4,94	1,42	1,99	1,54	4,96	1,37	1,93	1,48	4,78	4,21	5,91	4,56	14,68
9 Obelisco	1,84	1,88	1,52	5,24	1,85	1,89	1,52	5,25	1,78	1,82	1,46	5,06	5,47	5,59	4,50	15,56
10 Dance	4,64	5,30	4,47	14,41	4,65	5,32	4,46	14,42	4,46	5,12	4,28	13,86	13,74	15,74	13,21	42,69
11 Static	2,54	3,55	3,04	9,12	2,55	3,56	3,03	9,14	2,45	3,44	2,92	8,81	7,53	10,55	8,98	27,07
12 Over	6,47	7,24	6,03	19,74	6,48	7,27	6,02	19,77	6,23	7,01	5,79	19,03	19,19	21,52	17,84	58,55
13 Roma	7,87	9,17	7,54	24,58	7,89	9,21	7,52	24,62	7,58	8,88	7,23	23,70	23,34	27,26	22,29	72,89
14 Europa	7,67	8,93	7,64	24,24	7,69	8,97	7,62	24,29	7,41	8,66	7,35	23,42	22,77	26,56	22,61	71,94
15 Pechino	6,87	7,20	6,08	20,15	6,89	7,23	6,06	20,19	6,63	6,98	5,84	19,46	20,40	21,42	17,98	59,80
<i>Totale sconto promozionale</i>	<i>66,44</i>	<i>80,64</i>	<i>67,71</i>	<i>214,79</i>	<i>66,61</i>	<i>80,94</i>	<i>67,54</i>	<i>215,09</i>	<i>64,02</i>	<i>78,01</i>	<i>64,99</i>	<i>207,03</i>	<i>197,07</i>	<i>239,59</i>	<i>200,24</i>	<i>636,91</i>
Provvigioni																
1 Vanessa	1,87	2,30	2,04	6,21	1,88	2,30	2,04	6,22	1,81	2,22	1,96	5,99	5,55	6,82	6,04	18,42
2 Gertrude	1,15	1,94	1,37	4,46	1,15	1,95	1,37	4,47	1,11	1,88	1,32	4,32	3,41	5,77	4,07	13,25
3 New York	0,58	0,79	0,68	2,05	0,58	0,79	0,68	2,05	0,56	0,76	0,66	1,97	1,71	2,34	2,02	6,07
4 Memphis	0,92	1,57	1,33	3,83	0,93	1,58	1,32	3,83	0,89	1,52	1,27	3,68	2,74	4,67	3,92	11,33
5 Italia	1,16	1,56	1,35	4,08	1,16	1,57	1,35	4,08	1,12	1,51	1,30	3,93	3,45	4,64	4,01	12,09
6 Barbie	2,45	3,16	2,67	8,27	2,45	3,17	2,66	8,27	2,35	3,05	2,55	7,95	7,25	9,37	7,87	24,49
7 Hollywood	4,08	4,60	3,99	12,67	4,08	4,62	3,98	12,68	3,92	4,44	3,82	12,17	12,08	13,66	11,79	37,53
8 Geremia	0,64	0,89	0,69	2,22	0,64	0,90	0,69	2,23	0,62	0,87	0,67	2,15	1,90	2,66	2,05	6,61
9 Obelisco	0,83	0,85	0,68	2,36	0,83	0,85	0,68	2,36	0,80	0,82	0,66	2,28	2,46	2,51	2,03	7,00
10 Dance	2,09	2,38	2,01	6,48	2,09	2,39	2,01	6,49	2,01	2,30	1,93	6,24	6,18	7,08	5,95	19,21
11 Static	1,14	1,60	1,37	4,11	1,15	1,60	1,36	4,11	1,10	1,55	1,31	3,96	3,39	4,75	4,04	12,18
12 Over	2,91	3,26	2,71	8,88	2,92	3,27	2,71	8,90	2,81	3,15	2,61	8,57	8,63	9,68	8,03	26,35
13 Roma	3,54	4,13	3,39	11,06	3,55	4,14	3,38	11,08	3,41	4,00	3,26	10,66	10,50	12,27	10,03	32,80
14 Europa	3,45	4,02	3,44	10,91	3,46	4,04	3,43	10,93	3,33	3,90	3,31	10,54	10,25	11,95	10,18	32,37
15 Pechino	3,09	3,24	2,73	9,07	3,10	3,25	2,73	9,09	2,99	3,14	2,63	8,76	9,18	9,64	8,09	26,91
<i>Totale provvigioni</i>	<i>29,90</i>	<i>36,29</i>	<i>30,47</i>	<i>96,66</i>	<i>29,97</i>	<i>36,42</i>	<i>30,39</i>	<i>96,79</i>	<i>28,81</i>	<i>35,11</i>	<i>29,25</i>	<i>93,16</i>	<i>88,68</i>	<i>107,82</i>	<i>90,11</i>	<i>286,61</i>
Trasporti																
1 Vanessa	6,20	7,44	7,44	21,07	5,16	6,19	6,19	17,53	2,08	2,50	2,50	7,08	13,44	16,12	16,12	45,68
2 Gertrude	3,10	4,96	4,96	13,01	2,58	4,13	4,13	10,83	1,04	1,67	1,67	4,37	6,72	10,75	10,75	28,22
3 New York	1,86	2,48	2,48	6,82	1,55	2,06	2,06	5,67	0,62	0,83	0,83	2,29	4,03	5,37	5,37	14,78
4 Memphis	3,10	4,96	4,96	13,01	2,58	4,13	4,13	10,83	1,04	1,67	1,67	4,37	6,72	10,75	10,75	28,22
5 Italia	3,72	4,96	4,96	13,63	3,09	4,13	4,13	11,34	1,25	1,67	1,67	4,58	8,06	10,75	10,75	29,56
6 Barbie	8,06	9,92	9,92	27,89	6,70	8,25	8,25	23,20	2,71	3,33	3,33	9,37	17,47	21,50	21,50	60,46
7 Hollywood	13,63	14,87	14,87	43,38	11,34	12,38	12,38	36,09	4,58	5,00	5,00	14,58	29,56	32,25	32,25	94,05
8 Geremia	1,86	2,48	2,48	6,82	1,55	2,06	2,06	5,67	0,62	0,83	0,83	2,29	4,03	5,37	5,37	14,78
9 Obelisco	2,48	2,48	2,48	7,44	2,06	2,06	2,06	6,19	0,83	0,83	0,83	2,50	5,37	5,37	5,37	16,12
10 Dance	6,82	7,44	7,44	21,69	5,67	6,19	6,19	18,05	2,29	2,50	2,50	7,29	14,78	16,12	16,12	47,03
11 Static	3,72	4,96	4,96	13,63	3,09	4,13	4,13	11,34	1,25	1,67	1,67	4,58	8,06	10,75	10,75	29,56
12 Over	9,30	9,92	9,92	29,13	7,73	8,25	8,25	24,23	3,12	3,33	3,33	9,79	20,15	21,50	21,50	63,15
13 Roma	11,16	12,39	12,39	35,95	9,28	10,31	10,31	29,91	3,75	4,16	4,16	12,08	24,19	26,87	26,87	77,93
14 Europa	11,16	12,39	12,39	35,95	9,28	10,31	10,31	29,91	3,75	4,16	4,16	12,08	24,19	26,87	26,87	77,93
15 Pechino	9,92	9,92	9,92	29,75	8,25	8,25	8,25	24,75	3,33	3,33	3,33	10,00	21,50	21,50	21,50	64,49
<i>Totale trasporti</i>	<i>96,06</i>	<i>111,55</i>	<i>111,55</i>	<i>319,17</i>	<i>79,92</i>	<i>92,81</i>	<i>92,81</i>	<i>265,55</i>	<i>32,28</i>	<i>37,48</i>	<i>37,48</i>	<i>107,24</i>	<i>208,26</i>	<i>241,85</i>	<i>241,85</i>	<i>691,96</i>

Tavola 8 • Budget costi diretti (Euro x 1000)

Manodopera diretta

Modelli	Minuti				Euro x 1.000			
	Inghilterra	Belgio	Italia	Totale	Inghilterra	Belgio	Italia	Totale
1 Vanessa	75.480	78.499	84.538	238.517	19,49	20,27	21,83	61,59
2 Gertrude	47.880	49.795	53.626	151.301	12,36	12,86	13,85	39,07
3 New York	23.760	24.710	26.611	75.082	6,14	6,38	6,87	19,39
4 Memphis	41.580	43.243	46.570	131.393	10,74	11,17	12,03	33,93
5 Italia	47.520	49.421	53.222	150.163	12,27	12,76	13,74	38,78
6 Barbie	94.500	98.280	105.840	298.620	24,40	25,38	27,33	77,11
7 Holliwood	142.800	148.512	159.936	451.248	36,88	38,35	41,30	116,53
8 Geremia	29.040	30.202	32.525	91.766	7,50	7,80	8,40	23,70
9 Obelisco	29.520	30.701	33.062	93.283	7,62	7,93	8,54	24,09
10 Dance	81.900	85.176	91.728	258.804	21,15	21,99	23,69	66,83
11 Static	50.160	52.166	56.179	158.506	12,95	13,47	14,51	40,93
12 Over	101.520	105.581	113.702	320.803	26,22	27,26	29,36	82,84
13 Roma	132.240	137.530	148.109	417.878	34,15	35,51	38,25	107,91
14 Europa	139.200	144.768	155.904	439.872	35,95	37,38	40,26	113,59
15 Pechino	118.080	122.803	132.250	373.133	30,49	31,71	34,15	96,35
Totale costi manodopera	1.155.180	1.201.387	1.293.802	3.650.369	298,30	310,23	334,10	942,63

Costi pelle

Modelli	Cat. A				Cat. B				Cat. C				Totale			
	Inghilterra	Belgio	Italia	Totale												
1 Vanessa	9,93	10,32	11,12	31,37	12,68	13,19	14,21	40,08	13,19	13,72	14,77	41,67	35,80	37,23	40,09	113,12
2 Gertrude	5,01	5,21	5,61	15,84	8,54	8,88	9,57	26,99	8,88	9,24	9,95	28,06	22,43	23,33	25,13	70,89
3 New York	3,04	3,16	3,40	9,60	4,31	4,49	4,83	13,63	4,48	4,66	5,02	14,17	11,84	12,31	13,26	37,40
4 Memphis	4,91	5,11	5,50	15,52	8,37	8,70	9,37	26,44	8,70	9,05	9,74	27,49	21,98	22,86	24,62	69,45
5 Italia	5,95	6,19	6,67	18,81	8,45	8,79	9,46	26,70	8,79	9,14	9,84	27,77	23,19	24,12	25,97	73,28
6 Barbie	12,51	13,01	14,01	39,53	16,39	17,05	18,36	51,81	17,05	17,73	19,09	53,87	45,95	47,79	51,46	145,20
7 Holliwood	21,38	22,24	23,95	67,57	24,84	25,83	27,82	78,48	25,83	26,86	28,92	81,61	72,04	74,93	80,69	227,66
8 Geremia	2,83	2,94	3,17	8,94	4,02	4,18	4,50	12,69	4,18	4,34	4,68	13,19	11,02	11,46	12,34	34,82
9 Obelisco	3,81	3,96	4,27	12,04	4,06	4,22	4,54	12,82	4,22	4,39	4,72	13,33	12,08	12,56	13,53	38,18
10 Dance	10,16	10,57	11,38	32,11	11,80	12,27	13,22	37,29	12,27	12,76	13,74	38,78	34,23	35,60	38,34	108,17
11 Static	5,93	6,17	6,64	18,74	8,42	8,76	9,43	26,60	8,75	9,10	9,80	27,66	23,10	24,03	25,87	73,00
12 Over	14,97	15,57	16,77	47,31	17,01	17,69	19,05	53,74	17,68	18,39	19,80	55,87	49,66	51,65	55,62	156,92
13 Roma	17,43	18,12	19,52	55,07	20,62	21,44	23,09	65,15	21,44	22,30	24,01	67,75	59,49	61,86	66,62	187,97
14 Europa	17,60	18,31	19,71	55,62	20,82	21,66	23,32	65,81	21,65	22,52	24,25	68,42	60,08	62,48	67,29	189,85
15 Pechino	15,18	15,78	17,00	47,96	16,16	16,81	18,10	51,07	16,80	17,48	18,82	53,10	48,14	50,07	53,92	152,12
Totale costi pelle	150,64	156,66	168,72	476,02	186,48	193,94	208,86	589,29	193,90	201,66	217,17	612,73	531,03	552,27	594,75	1.678,04

Altri componenti di costo diretti

Modelli	Fusto				Poliuretano				Fiocco				Minuterie				Forza motrice			
	Inghilterra	Belgio	Italia	Totale	Inghilterra	Belgio	Italia	Totale	Inghilterra	Belgio	Italia	Totale	Inghilterra	Belgio	Italia	Totale	Inghilterra	Belgio	Italia	Totale
1 Vanessa	8,64	8,98	9,68	27,30	2,32	2,41	2,60	7,32	10,41	10,83	11,66	32,89	3,79	3,94	4,25	11,99	0,58	0,61	0,65	1,85
2 Gertrude	5,34	5,55	5,98	16,86	1,43	1,49	1,60	4,52	6,43	6,69	7,20	20,32	2,34	2,44	2,62	7,40	0,36	0,38	0,40	1,14
3 New York	2,80	2,91	3,13	8,83	0,75	0,78	0,84	2,37	3,37	3,50	3,77	10,64	1,23	1,28	1,37	3,88	0,19	0,20	0,21	0,60
4 Memphis	5,34	5,55	5,98	16,86	1,43	1,49	1,60	4,52	6,43	6,69	7,20	20,32	2,34	2,44	2,62	7,40	0,36	0,38	0,40	1,14
5 Italia	5,59	5,81	6,26	17,66	1,50	1,56	1,68	4,74	6,74	7,00	7,54	21,28	2,45	2,55	2,75	7,76	0,38	0,39	0,42	1,20
6 Barbie	11,43	11,89	12,81	36,13	3,07	3,19	3,44	9,69	13,78	14,33	15,43	43,54	5,02	5,22	5,62	15,86	0,77	0,80	0,87	2,45
7 Holliwood	17,79	18,50	19,92	56,21	4,77	4,96	5,34	15,08	21,43	22,29	24,00	67,72	7,81	8,12	8,75	24,68	1,20	1,25	1,35	3,80
8 Geremia	2,80	2,91	3,13	8,83	0,75	0,78	0,84	2,37	3,37	3,50	3,77	10,64	1,23	1,28	1,37	3,88	0,19	0,20	0,21	0,60
9 Obelisco	3,05	3,17	3,42	9,64	0,82	0,85	0,92	2,59	3,67	3,82	4,11	11,61	1,34	1,39	1,50	4,23	0,21	0,21	0,23	0,65
10 Dance	8,89	9,25	9,96	28,10	2,39	2,48	2,67	7,54	10,72	11,14	12,00	33,86	3,90	4,06	4,37	12,34	0,60	0,63	0,67	1,90
11 Static	5,59	5,81	6,26	17,66	1,50	1,56	1,68	4,74	6,74	7,00	7,54	21,28	2,45	2,55	2,75	7,76	0,38	0,39	0,42	1,20
12 Over	11,94	12,42	13,38	37,74	3,20	3,33	3,59	10,12	14,39	14,96	16,12	45,47	5,24	5,45	5,87	16,57	0,81	0,84	0,91	2,55
13 Roma	14,74	15,33	16,51	46,57	3,95	4,11	4,43	12,49	17,76	18,47	19,89	56,11	6,47	6,73	7,25	20,45	1,00	1,04	1,12	3,15
14 Europa	14,74	15,33	16,51	46,57	3,95	4,11	4,43	12,49	17,76	18,47	19,89	56,11	6,47	6,73	7,25	20,45	1,00	1,04	1,12	3,15
15 Pechino	12,20	12,68	13,66	38,54	3,27	3,40	3,66	10,34	14,70	15,28	16,46	46,44	5,35	5,57	6,00	16,92	0,83	0,86	0,92	2,61
Totale	130,86	136,09	146,56	413,52	35,11	36,51	39,32	110,94	157,67	163,98	176,59	498,24	57,45	59,75	64,34	181,54	8,86	9,21	9,92	27,99

Lo sconto promozionale è legato alle eventuali politiche promozionali del rivenditore: tale misura assume una configurazione ed un valore differente a seconda del tipo di canale-distributore utilizzato.

La struttura di costo industriale, desunta dalle schede-costi aggregate di ciascuna linea di modello (Tavola 3 e Tavola 4) rileva il costo medio (di tutte le varianti) dei singoli componenti di materie prime ed accessorie (pelle, fusto, poliuretano espanso, fiocco e minuteria), della manodopera diretta e della forza motrice; per ciascuno dei tre tipi di pelle, risulta essere diverso il costo unitario e quindi è differente anche il costo industriale del modello.

Il fusto, realizzato in legno, costituisce la base del salotto e viene prevalentemente considerato come semilavorato acquisito dall'esterno.

Il poliuretano, il fiocco e la minuteria sono altri componenti diretti di produzione e di imballo che consentono di rifinire ed imballare il manufatto.

Tavola 9 • Budget degli investimenti e ammortamenti

(Euro x 1000)

	Cons 01	Bdg 02
Realizzazione investimenti		0,00
Terreni e fabbricati		0,00
Impianti e macchinari		0,00
Attrezzature industriali e commerciali		0,00
Costi d'impianto e di ampliamento		0,00
Altre immobilizzazioni immateriali		0,00
Pagamento investimenti		0,00
Terreni e fabbricati		0,00
Impianti e macchinari		0,00
Attrezzature industriali e commerciali		0,00
Costi d'impianto e di ampliamento		0,00
Altre immobilizzazioni immateriali		0,00
Valore cespiti	1.702,78	1.702,78
Terreni e fabbricati	1.238,17	1.238,17
Impianti e macchinari	320,83	320,83
Attrezzature industriali e commerciali	137,76	137,76
Costi d'impianto e di ampliamento	0,39	0,39
Altre immobilizzazioni immateriali	5,63	5,63
Fondo ammortamento	364,33	375,16
Terreni e fabbricati	165,85	168,95
Impianti e macchinari	124,99	130,34
Attrezzature industriali e commerciali	73,49	75,78
Costi d'impianto e di ampliamento	0,00	0,01
Altre immobilizzazioni immateriali	0,00	0,08
Valore residuo da ammortizzare	1.338,45	963,29
Terreni e fabbricati	1.072,32	903,37
Impianti e macchinari	195,84	65,50
Attrezzature industriali e commerciali	64,27	-11,51
Costi d'impianto e di ampliamento	0,39	0,39
Altre immobilizzazioni immateriali	5,63	5,55
Quota di ammortamento	Aliq %	120,78
Terreni e fabbricati	3%	37,15
Impianti e macchinari	18%	57,75
Attrezzature industriali e commerciali	18%	24,80
Costi d'impianto e di ampliamento	20%	0,08
Altre immobilizzazioni immateriali	18%	1,01

Tavola 10 • Budget dei costi fissi (Euro x 1000)

	Cons 01	Bdg 02
<i>Costi di struttura</i>	378,37	400,18
Costo del personale	230,84	238,20
Salario netto	150,00	156,18
Ritenuta dipendente	16,50	17,18
Oneri sociali a carico azienda	52,01	52,01
Quota TFR	12,33	12,84
Canoni di leasing e locazioni	70,13	77,00
Canoni di leasing	45,00	49,00
Canoni di noleggio e locazioni	25,13	28,00
Accantonamenti	3,28	4,30
Accantonam. fondo rischi su crediti	2,31	3,00
Accantonamento altri fondi	0,97	1,30
Costi generali	74,12	80,68
Costi per utenze	14,84	15,23
Costi per contratti di assistenza	1,56	1,87
Costi per prestazioni professionali	2,75	2,97
Gestione mezzi	0,06	0,30
Gestione autovetture	0,03	0,70
Oneri tributari	8,16	9,30
Costi amministrativi	9,95	10,50
Compensi organi sociali	4,00	4,80
Costi generali	29,67	31,76
Altri costi di esercizio	3,10	3,25
<i>Costi fissi discrezionali</i>	55,75	62,50
Costi commerciali	55,75	62,50
Costi di marketing	55,36	60,00
Costi per viaggi e trasferte	0,39	2,50
<i>Costi extracaratteristici</i>		
Oneri finanziari finanz. a m/l termine	22,30	26,00

La direzione aziendale, in vista della partecipazione a manifestazioni fieristiche di settore ed a seguito delle richieste della clientela, deve redigere i listini di vendita per l'anno 2002 seguendo la procedura fondata sulla preventiva determinazione del break even point e del correlato indice di contribuzione totale da conseguire.

A tal fine, facendo riferimento ai dati consuntivi (2000) e preconsuntivi (2001), sono stati definiti i parametri obiettivo (Tavola 3) in termini di costi fissi massimi (comprensivi di costo del personale indiretto, ammortamenti e costi di struttura) nella misura di 600,00 migliaia di Euro (rispetto a 5.248,10 migliaia di Euro del 2001), di indice di contribuzione obiettivo pari a 14% (rispetto a 13% del 2001) e di utile obiettivo espresso sottoforma di utile netto/fatturato pari a 1%, confermando il dato del 2001.

Sulla base di questi elementi, il valore di *break even point* (al netto delle imposte IRAP ed IRPEG) è stato stimato nella misura di 5.020,54 migliaia di Euro (rispetto a 5.248,10 del 2001). Tale obiettivo viene considerato congruo, pur tenendo conto dell'aumento dei prezzi che deriverà dall'incremento dell'indice di contribuzione.

Per ciascun modello, al costo industriale desunto dalla scheda costo, viene aggiunta la struttura di costo com-

merciale diretto per ciascuna variante di canale/mercato, determinando il costo diretto totale per combinazione di modello/variante/canale/mercato. Quindi, a ciascuna di queste combinazioni viene associato un valore di indice di contribuzione obiettivo specifico, sulla base di valutazioni di tipo esclusivamente commerciale tese ad ottimizzare il potenziale di penetrazione nel mercato di pertinenza dello specifico modello.

Pertanto, si è proceduto alla formulazione dei listini di vendita illustrati nella Tavola 5 e differenziati per modello, variante di pelle e canale/mercato. L'attribuzione di un valore differente di indice di contribuzione obiettivo avviene innanzitutto per canale-mercato, dovendo rivolgersi a target di clientela di altri Paesi. Viene altresì effettuata una differenziazione per modello e per variante di pelle sulla base di considerazioni attinenti soprattutto il prezzo che compe-

titor diretti propongono sullo stesso mercato per articoli sostanzialmente omogenei. Sulla base di questi elementi sono stati definiti 3 listini differenti per ciascuno dei 3 mercati: ciascuno di questi prevede diversi valori di indice di contribuzione associati al medesimo modello. Quindi, il calcolo del prezzo di vendita è stato effettuato secondo una formula che tiene conto della struttura di costo diretto (industriale e commerciale) da *ricaricare* in modo da ottenere come risultato di indice di contribuzione il valore atteso, applicando la seguente formula:

$$[[(\text{csk} + t) / (1 - \text{ica} - \% \text{provvig.} - \% \text{of} / f)] / (1 - \text{sca})] (1 - \text{spro})$$

dove:

csk: costo da scheda; *t*: trasporto; *of*: oneri finanziari; *f*: fatturato; *sca*: sconto canale; *spro*: sconto promozionale; *ica*: indice di contribuzione atteso.

Tavola 11 • Il budget economico (Euro x 1000)

	Inghilterra	Belgio	Italia	Totale	Inghilterra	Belgio	Italia	Totale
Fatturato da listino	2.214,33	2.217,45	2.134,31	6.566,09	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
— sconto canale	66,43	66,52	64,03	196,98	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Fatturato lordo	2.147,90	2.150,92	2.070,28	6.369,10	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
— sconto promozionale	214,79	215,09	207,03	636,91	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Fatturato netto	1.933,11	1.935,83	1.863,25	5.732,19	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
costi diretti di vendita	415,83	362,34	200,40	978,57	21,5%	18,7%	10,8%	17,1%
— provvigioni ad agenti	96,66	96,79	93,16	286,61	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
— trasporti	319,17	265,55	107,24	691,96	16,5%	13,7%	5,8%	12,1%
Margine lordo commerciale	1.517,29	1.573,49	1.662,85	4.753,62	78,5%	81,3%	89,2%	82,9%
costi diretti di produzione	1.219,27	1.268,04	1.365,58	3.852,90	63,1%	65,5%	73,3%	67,2%
— costo manodopera diretta	298,30	310,23	334,10	942,63	15,4%	16,0%	17,9%	16,4%
— costo pelle	531,03	552,27	594,75	1.678,04	27,5%	28,5%	31,9%	29,3%
— costo fusto	130,86	136,09	146,56	413,52	6,8%	7,0%	7,9%	7,2%
— costo poliuretano	35,11	36,51	39,32	110,94	1,8%	1,9%	2,1%	1,9%
— costo fiocco	157,67	163,98	176,59	498,24	8,2%	8,5%	9,5%	8,7%
— costo minuterie	57,45	59,75	64,34	181,54	3,0%	3,1%	3,5%	3,2%
— costo forza motrice	8,86	9,21	9,92	27,99	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Margine di contribuzione operativo	298,01	305,45	297,26	900,72	15,4%	15,8%	16,0%	15,7%
— oneri finanziari a breve	8,05	8,07	7,76	23,88	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
Margine di contribuzione	289,96	297,38	289,50	876,84	15,0%	15,4%	15,5%	15,3%
costi di struttura				400,18				7,0%
Costo del personale				238,20				4,2%
Canoni di leasing e locazioni				77,00				1,3%
Accantonamenti				4,30				0,1%
Costi generali				80,68				1,4%
ammortamenti				120,78				2,01%
costi fissi discrezionali				62,50				1,1%
Costi di marketing				60,00				1,0%
Costi per viaggi e trasferte				2,50				0,0%
Risultato lordo				293,37				5,1%
costi finanziari				26,00				0,5%
oneri finanziari finanziamenti m/l termine				26,00				0,5%
Risultato lordo				267,37				4,7%
imposte				120,97				2,1%
IRAP				24,71				0,4%
IRPEG				96,25				1,7%
Risultato lordo				146,41				2,6%

I valori di indice associati sono molto diversi (Tavola 5) a seconda delle particolari condizioni di concorrenza esistenti in ciascuno dei 3 mercati di sbocco. Tuttavia, per tutti i modelli nella variante di pelle *categoria C* in tutti i mercati, è stato deciso di adottare una politica commerciale particolarmente aggressiva (con un connotato evidentemente promozionale) al fine di incentivare le vendite, associando un valore di indice di contribuzione atteso pari al 5%.

È utile ricordare che la verifica finale della coerenza della politica commerciale scelta dall'azienda si ottiene quando si determina che l'indice di contribuzione

totale (medio ponderato) non risulta inferiore a quello minimo obiettivo prefissato (14%).

Giunti alla definitiva stesura dei listini, si è proceduto alla elaborazione del budget delle vendite (Tavola 6) sviluppato su base mensile e differenziato per modello/variante/mercato, alla redazione del budget del fatturato secondo la stessa impostazione e valorizzando il budget delle vendite ai prezzi di listino come indicato nella Tavola 6), alla redazione del budget dei costi commerciali per ciascuna voce di costo (Tavola 7) secondo la stessa impostazione, ed alla redazione del budget dei costi di produzione per ciascun componente di costo diretto di modello (Tavola 8) diverso per modello/variante.

Sulla base di tali documenti è stato redatto il budget economico a margine di contribuzione, sia specifico di canale/mercato che totale, al fine di verificare la congruità dell'indice di contribuzione totale previsto rispetto a quello minimo atteso in sede di determinazione provvisoria del *break even point*.

Considerando i valori ottenuti dalla simulazione-previsione come indicato dalla Tavola 12), Il valore previsto dell'indice (medio ponderato) risulta essere pari a 15,3% rispetto a quello atteso pari a 14,0%, quale valore medio ponderato di quello previsto per ciascuno dei tre canali (15,0% Inghilterra, Belgio 15,4% e Italia 15,5%).

Successivamente, è stata effettuata la previsione definitiva dei costi indiretti (Tavola 9 e Tavola 10) che si attesta su un valore pari a 606,97 migliaia di Euro (rispetto a 600,00 provvisori) e quindi è stato formulato il budget economico aziendale (Tavola 11), consolidando i budget a margine di contribuzione di canale-mercato con il budget dei costi indiretti.

Tenendo conto della definizione completa della procedura, quale risultato dei listini che si intende proporre e dei volumi di vendita che si prevede di realizzare, il *break even point* definitivo viene stimato pari a 5.076,61 migliaia di Euro (rispetto a 5.020,54 provvisorio).

A fronte di tali valori, si prevede di conseguire un fatturato netto nella misura di 5.732,19 migliaia di Euro (+11,4% rispetto al *break even point*) con un indice di contribuzione atteso pari a 15,3% (+1,3 punti rispetto a quello minimo atteso) si vedano a tale proposito la Tavola 12). Tali elementi confermano che la previsione effettuata rispetta le condizioni minime di equilibrio definite all'inizio della procedura.

La politica commerciale differenziata per modello/variante/canale/mercato, con ripercussioni in termini di *pricing*, che si intende adottare dovrebbe consentire il raggiungimento delle condizioni minime di equilibrio economico, tenendo conto anche degli obiettivi di utile netto atteso.

Secondo questa valutazione finale, la direzione aziendale procede quindi alla approvazione, pubblicazione e diffusione del listino per l'anno 2002.

Tavola 12 • Verifica del break even point (Euro x 1000)

	valori
Costi indiretti	
Costo del personale	238,20
Canoni di leasing e locazioni	77,00
Accantonamenti	4,30
Costi generali	80,68
Costi commerciali	60,00
Ammortamenti	120,78
Costi finanziari finanziamenti a m/l termine	26,00
Totale costi fissi	606,97
Parametri break even analysis	
Margine % obiettivo	14,0%
Utile netto obiettivo	1,0%
% Irpeg	36%
% Irap	4,25%
BEP	5.076,61
Dati previsionali	
<i>Fatturato netto previsto</i>	<i>5.732,19</i>
Fatturato netto inghilterra	1.933,11
Fatturato netto belgio	1.935,83
Fatturato netto italia	1.863,25
<i>Margine di contribuzione previsto</i>	<i>876,84</i>
Fatturato netto inghilterra	289,96
Fatturato netto belgio	297,38
Fatturato netto italia	289,50
<i>Indice di contribuzione previsto</i>	<i>15,3%</i>
Fatturato netto inghilterra	15,0%
Fatturato netto belgio	15,4%
Fatturato netto italia	15,5%
Verifica break even point	
<i>Scostamento di sicurezza fatturato</i>	
Fatturato break even	5.076,6
Fatturato previsto	5.732,2
Scostamento di sicurezza	11,4%
Verifica scostamento di sicurezza fatturato	ok
<i>Scostamento di sicurezza margine di contribuzione</i>	
Margine di contribuzione atteso (livello di break even)	14,0%
Margine di contribuzione previsto	15,3%
Scostamento di sicurezza	1,3%
Verifica scostamento di sicurezza margine di contribuzione	ok

