



Martedì 27/05/2025

## Controllo di gestione: gli errori da evitare nella definizione dei listini

A cura di: Dott. Pierpaolo D'Angelo

Il tema di questo semplicissimo articolo, intuibile dal titolo, pone l'accento sull'importanza che riveste un corretto listino di vendita in seno alla gestione aziendale. Il caso preso in considerazione riguarda il caseificio (che già conosciamo), che operava in assenza di contabilità industriale e contestualmente ritoccava i propri listini sulla scorta solo ed esclusivamente:

- Dell'andamento dei prezzi di vendita riferibili al mercato
- Dell'aumento dei costi delle materie prime

Nel dettaglio, a seguito di un periodo di forte crescita dei costi delle materie prime, il costo del latte (che da solo rappresenta il 70/80% del costo di trasformazione) registrò nel giro di pochi mesi un incremento del 10% circa. Gli imprenditori a quel tempo erano in due, padre e figlio. Il padre decise, senza ombra di dubbio, di applicare un aumento generalizzato del 10% sui prezzi di vendita di tutti i prodotti a listino, al fine di ribaltare sul cliente finale un incremento che non può essere in nessun modo calmierato (un costo che si subisce, soprattutto da parte delle piccole aziende casearie). Il risultato è visibile nella tabella seguente (per semplicità sono riportati solo tre codici prodotto)

Già a spanne risultava chiaro come un aumento di una determinata percentuale del costo di una delle materie, seppur la principale, di certo non si risolveva con un aumento di pari importo percentuale del prezzo di vendita. Tuttavia in assenza di dati aggregati questo concetto fu complicato da far "cedigere" come logica all'imprenditore ultrasettantenne.

La domanda che ci poniamo: saranno corretti ora i nuovi prezzi così calcolati?

Valutiamo il tutto in un'ottica legata alla presenza della contabilità industriale. Il primo passo da fare è riportare sul sw bussola i codici prodotto con i prezzi di cui sopra. Osserviamo i margini di contribuzione cerchiati in rosso (i prezzi di partenza non sono visibili in quanto presenti in una colonna al momento coperta dallo scorrimento tabellare del software, ma sono gli stessi visibili nella colonna "prezzo lordo", prima tabella sopra)

La marginalità ante ritocco costo del latte è appena sufficiente per i primi due codici, molto elevata per il terzo codice (crema di ricotta) che si ottiene dal siero del latte, dopo che il latte stesso ha fornito proteine e grassi agli altri prodotti (in un certo senso il siero è un prodotto di "scarto").

Il secondo passo da fare è adeguare il costo della materia latte al nuovo incremento (+10%) in modo da osservare in tabella come si sono mossi i margini di contribuzione

Come si evince dallo screen shot, la marginalità è scesa e comunque mediamente non di certo del 10%! Il terzo passo da fare è definire il corretto prezzo di vendita per codice, in funzione dell'incremento di costo subito, al fine di conservare le marginalità iniziali e visibili nella seconda immagine. In sostanza si vogliono mantenere le vecchie marginalità in base all'incremento di costo sostenuto, andando quindi a definire i prezzi in modo scientifico



Come si osserva dallo screen shot, i prezzi corretti sono ben al di sotto di quelli decisi (e purtroppo implementati) dall'imprenditore. I nuovi prezzi in buona sostanza torneranno a garantire le marginalità iniziali fermo restando il maggior costo di trasformazione sostenuto a seguito dell'incremento del costo del latte. E' possibile inoltre analizzare lo scostamento in eccesso rispetto al prezzo correttamente calcolato tenendo conto del reale incremento del costo della materia prima (figura sotto).

Il listino (all'epoca come già detto non vi era un sistema di contabilità industriale) venne ritoccato con l'incremento diffuso del 10% e ciò comportò la perdita di due clienti strategici che si rifiutarono di subire tali aumenti. Le vendite in genere registrarono delle discrete contrazioni e l'incremento di listino (effetto prezzo) non riuscì a colmare la perdita di margine dovuta alla riduzione del fatturato.

In realtà la colpa di questi errori di gestione non è attribuibile a nessuno. In assenza di software dedicati e della seppur minima cultura aziendale, è facilmente immaginabile come situazioni di questo genere possano crearsi anche con una certa frequenza, soprattutto in strutture di piccole e micro dimensioni. Non c'è da meravigliarsi se poi le mpmi soffrano più del dovuto e siano la gran parte di esse in difficoltà finanziaria.

Ora, a costo di diventare ripetitivo, vi assicuro che ciò che all'imprenditore interessa è proprio avere a disposizione strumenti e consulenze come questa: rivolte tra le altre a definire i corretti listini di vendita, ove per ogni prodotto sia presente il giusto margine di contribuzione. Per ogni variazione di costo di trasformazione poi dev'essere agevole ricalcolare il corretto prezzo di vendita che garantisca il margine iniziale, senza errori. Il commercialista che vuole vestire i "panni del controller" non può prescindere da queste semplici considerazioni, in quanto sono alla base delle risposte che quotidianamente l'imprenditore necessita.

Dott. Pierpaolo D'angelo