

LE COMMESSE DI VENDITA: IL LIMITE INFERIORE DI PREZZO

di Davide Mondaini, Marco Facco e Anna Lombardo *Dimensione Consulting*

La determinazione del prezzo della commessa di vendita risulta condizionata dalle scelte aziendali in merito al metodo di calcolo dei costi di commessa.

Negli articoli pubblicati in *Amministrazione & Finanza* n. 3 e 6 (1) sono state illustrate: la metodologia proposta per il controllo delle commesse di vendita nonché per il controllo delle commesse interne e dei centri di responsabilità riferendoci al caso Nemi Spa, azienda di medie dimensioni che realizza, su commessa, grandi macchinari per la produzione di pannolini.

LE INFORMAZIONI PER «DECIDERE»

Le informazioni che devono essere «proposte» dal sistema di controllo al fine di supportare una categoria particolare di decisioni aziendali sono: *le decisioni di formulazione del prezzo delle commesse di vendita*. Nel momento in cui si deve formulare tale prezzo (2) è necessario che la direzione commerciale sia in possesso di specifiche *informazioni economiche e strategiche* per decidere.

Le informazioni strategiche

In merito alle *informazioni strategiche*, se l'impresa ha già attentamente definito il proprio mercato obiettivo, nonché il posizionamento del prodotto, allora la strategia del marketing-mix (prodotto, prezzo, azioni promozionali e comunicazione), sarà relativamente semplice.

In realtà, esistono più fattori di tipo strategico che interagiscono dinamicamente nella determinazione del prezzo di vendita dei prodotti (Tavola 1), tra questi possiamo evidenziare:

- immagine attuale e desiderata;
- situazione economica generale e specifica di business;
- obiettivi di sviluppo;
- punti di forza e di debolezza a livello competitivo.

Note:

(1) Si vedano, sempre a cura degli stessi autori: «Dal controllo delle commesse di vendita al controllo delle commesse "interne"» in *Amministrazione & Finanza*, n. 3/99 p. 33 e «Commesse "interne" sotto controllo» in *Amministrazione & Finanza* n. 6/99 p. 25.

(2) Si veda la suddivisione delle commesse proposta nell'articolo: «Dal controllo delle commesse di vendita al controllo delle commesse "interne"», *op. cit.* (parte I).

Tavola 1

La definizione dei prezzi di vendita: i fattori strategici



Fonte: Lucido presentato dal prof. Giuseppe Toscano in occasione del Convegno «Le nuove tecniche per la determinazione del prezzo di vendita» (Bologna 11 febbraio 1998) organizzato da Dimensione Controllo Bologna.

Le informazioni economiche

Per quanto riguarda invece le *informazioni economiche* che risultano maggiormente significative nella fase di contrattazione con il cliente dobbiamo considerare:

- il prezzo di vendita praticato dai principali concorrenti;
- gli obiettivi di redditività che l'azienda intende raggiungere.

I prezzi dei concorrenti e le loro possibili reazioni consentono all'impresa di stabilire il livello a cui fissare i propri prezzi.

L'impresa, infatti, deve essere a conoscenza dei prezzi e della qualità dell'offerta di ogni concorrente, nonché del livello di servizio offerto.

Quanto più il prodotto risulta «indifferenziato» (es. settore automobilistico) tanto più, infatti, divengono rilevanti nella determinazione del prezzo di vendita i servizi che l'impresa è in grado di offrire in aggiunta al prodotto.

Tali servizi possono essere così sinteticamente classificati (3):

– *servizio caratteristico*: è il servizio destinato a soddisfare l'esigenza principale del cliente; viene fornito al cliente dai processi interni all'azienda di raccolta ordine, gestione ordine ed evasione ordine (es. consegna dell'autovettura in tempi brevi);

– *servizio accessorio*: è il servizio che, in molti casi, costituisce la ragione della vendita al cliente (es. assistenza capillare su tutto il territorio nazionale);

– *servizio di finanziamento* (es. finanziamenti con opzione di riacquisto dell'autovettura).

Pertanto la valutazione sul prezzo di vendita dei concorrenti deve essere effettuata considerando non solo il prodotto offerto ma soprattutto il *livello di servizio globale* (es. per le imprese di torrefazione, la fornitura di caffè incide solo per il 40% nella determinazione del valore complessivo dell'offerta al cliente finale).

L'individuazione dei servizi offerti, dalla nostra impresa e dai concorrenti, costituisce motivo per riformulare la strategia competitiva dedicando particolare attenzione alla *progettazione dei servizi* che affiancano il prodotto con conseguenze non indifferenti nella struttura organizzativa aziendale (es. per le imprese di torrefazione, si può prevedere la costituzione di una società finanziaria per gestire tutti i servizi di finanziamento offerti ai dettaglianti).

Una volta che l'impresa sia a conoscenza dei comportamenti dei concorrenti in materia di prezzi, può usare queste informazioni come punto di riferimento; in genere, l'impresa utilizzerà il prezzo per posizionare il prodotto «faccia a faccia» con quello dei concorrenti.

Per quanto riguarda, invece, la definizione degli *obiettivi di redditività*, l'impresa mira a stabilire un prezzo che copra tutti i costi di produzione, distribuzione e vendita del prodotto, e comprenda inoltre un adeguato compenso per i suoi sforzi e rischi (4).

Il calcolo dei costi di commessa

Il criterio scelto per il calcolo dei costi di commessa in Nemi SpA (si veda lo schema di attribuzione dei costi alla commessa descritto in Tavola 2), prevede:

a. l'attribuzione alle commesse di vendita dei costi direttamente imputabili;

b. la reversione dai centri ausiliari sui centri diretti ed indiretti aggregando ai centri di responsabilità costi non controllabili a livello di centro, partecipando nei centri diretti alla formazione del costo del venduto;

c. l'attribuzione alle commesse (in base alle ore lavorate o al costo del materiale) degli *overhead*, questi ultimi formati *dalla quota di costi provenienti dai centri ausiliari più la quota degli overhead propri dei centri produttivi*.

Si arriva pertanto a definire un *costo pieno di produzione della singola commessa*.

La determinazione del prezzo della commessa di vendita risulta estremamente condizionata dalle scelte aziendali in merito al metodo di calcolo dei costi di commessa.

Nel caso in esame, il prezzo di una commessa di vendita potrebbe essere alternativamente formulato (Tavola 3) su:

- i soli costi direttamente imputabili;
- il costo pieno di produzione (costi diretti + quota di costi provenienti dai centri ausiliari più la quota degli *overhead* propri dei centri produttivi);
- il costo pieno di produzione e finanziario (costo pieno di produzione + oneri finanziari figurativi sul circolante di commessa);
- il costo pieno aziendale (costo pieno di produzione e finanziario + quota costi indiretti).

Nel passaggio da una configurazione di costo diretto di commessa ad una configurazione di costo pieno aziendale si introducono elementi di *soggettività* crescenti, dovuti all'impiego di basi arbitrarie di ripartizione dei costi comuni sulle diverse commesse.

Ai fini pertanto della determinazione di un prezzo di vendita che consenta la copertura dei costi aziendali sostenuti ci si trova a dover scegliere tra due metodologie alternative:

1. *Full cost plus pricing*;
2. Ricarica sul costo diretto.

Nel primo caso (*full cost plus pricing*) il prezzo di vendita viene calcolato considerando il costo pieno (di produzione o di produzione e finanziario o aziendale) e un obiettivo di risultato economico (tecnica del *full cost plus pricing*).

L'applicazione di questa metodologia risulta però

Note:

(3) Per approfondimenti si veda, a cura di Davide Mondaini e Marco Facco: «Calcolare il costo dei servizi accessori al prodotto», in *Amministrazione & Finanza* n. 24/1997, pag. 24.

(4) Si veda P. Kotler e W.G. Scott «*Marketing management*» ISEDI, Prentice Hall International 1993.

Strategie di pianificazione e controllo

vincolata al verificarsi di una serie di condizioni (vedi Tavola 1):

- volume di produzione preventivo = volume di produzione effettivo;
- Full Cost Plus in linea con i prezzi di mercato;
- presenza di elevati elementi monopolistici;
- elevata rigidità della domanda;
- stabilità di utilizzo della capacità produttiva;
- coerenza con la politica di vendita di lungo periodo.

Volendo privilegiare invece la maggiore *oggettività* dell'informazione di partenza, sembrerebbe più opportuno fissare il prezzo di vendita sulla base dei soli costi diretti di commessa.

Attraverso la determinazione del prezzo di vendita sulla base dei soli costi diretti di commessa:

1. si opera una distinzione tra: costi diretti di commessa (costi eliminabili con l'eliminazione dell'oggetto di calcolo) e costi comuni (a tutte le commesse);
2. vengono rese gestibili tutte le leve economiche manovrabili;

3. si può calcolare il margine di contribuzione generato dalla singola commessa (ricavi di commessa - costi direttamente imputabili).

Il prezzo di vendita viene quindi determinato applicando una ricarica (5) al costo diretto di commessa pari a:

$$\frac{1}{(1 - \text{Margine di contribuzione percentuale obiettivo})}$$

Come si può intuire il problema della determinazione del prezzo di vendita si sposta verso la definizione del *margine di contribuzione percentuale obiettivo*.

Nota:

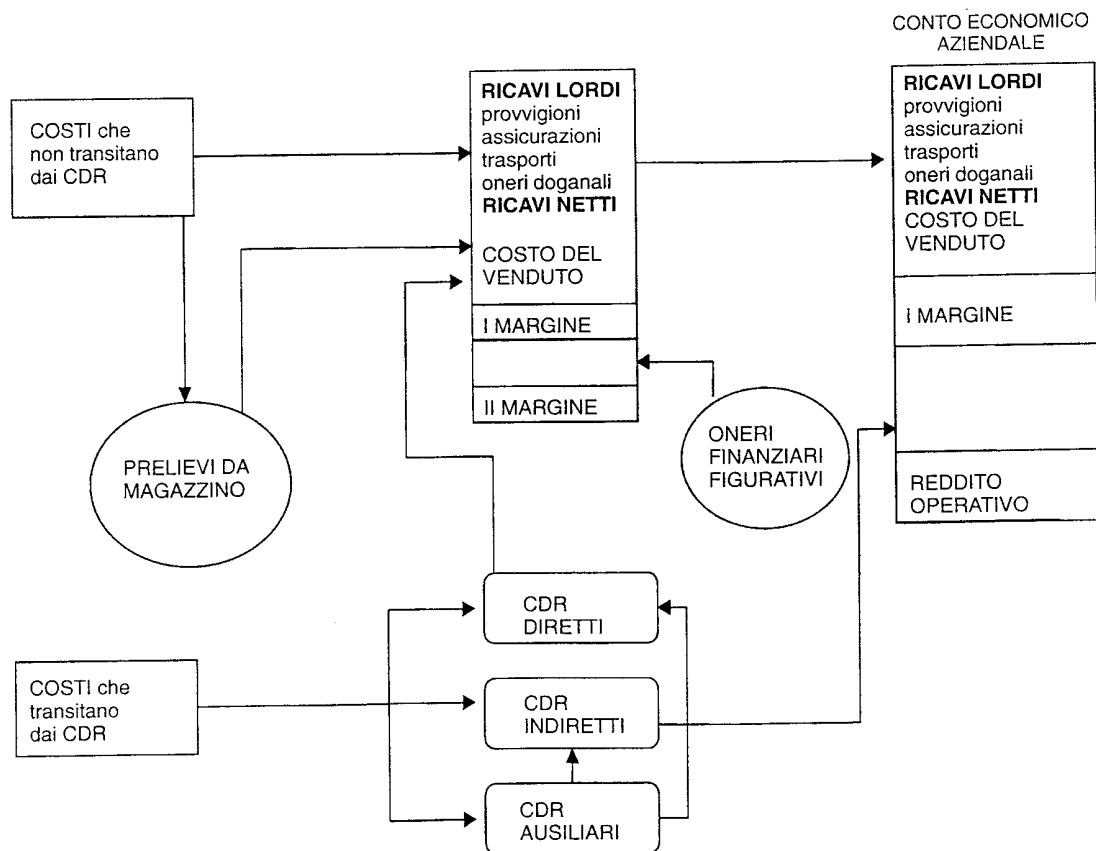
(5) $\text{Ricarica} = \text{Prezzo} / \text{Costo diretto di commessa}$ essendo:

$\text{Costo diretto di commessa} = \text{Prezzo} - \text{Margine di contribuzione}$ allora

$\text{Ricarica} = \text{Prezzo} / (\text{Prezzo} - \text{Margine di Contribuzione})$
dividendo numeratore e denominatore per il prezzo si ottiene
 $\text{Ricarica} = 1 / (1 - \text{Margine di Contribuzione} \%)$

Tavola 2 – L'architettura del sistema di controllo delle commesse esterne della Nemi Spa

L'architettura del sistema di controllo per le commesse esterne



Strategie di pianificazione e controllo

Il margine di contribuzione percentuale obiettivo a cui ci si riferisce è quello medio ponderato aziendale (ottenuto come somma dei margini di contribuzione generati dalle diverse commesse aziendali): tale margine deve essere sufficiente a coprire tutti i costi dei fattori produttivi necessari allo svolgimento dell'attività aziendale.

Il margine di contribuzione

Di seguito verranno illustrati in dettaglio i passi che si deve compiere per definire il valore del margine di contribuzione percentuale che, a sua volta, deve essere utilizzato per la determinazione del prezzo di vendita.

Come illustrato nella Tavola 4, sottraendo al margine di contribuzione aziendale i costi comuni si ottiene il reddito operativo aziendale.

Il ROI

Il reddito operativo espresso in valori assoluti di per sé non consente di esprimere un giudizio completo sulla performance legata alla gestione caratteristica aziendale.

Il reddito operativo assume maggiore significato quando viene rapportato al capitale investito: in questo modo viene calcolato il ROI aziendale (o redditività del capitale investito).

Il ROI assume una posizione centrale nella definizione degli obiettivi economici aziendali, ma quale deve essere il valore del ROI obiettivo?

Esistono di fatto due elementi di riferimento nella determinazione dell'obiettivo di ROI (Tavola 5):

- **il ROI di settore:** per cui è necessario effettuare un confronto con la performance realizzata dai diretti concorrenti (*benchmarking* competitivo);
- **il Costo del capitale:** non è sufficiente sapere qual è la redditività del capitale investito ma bisogna soprattutto verificare se è in grado di coprire il costo del capitale impiegato.

La determinazione del ROI di settore presuppone l'individuazione di un gruppo strategico di riferimento con il quale effettuare dei confronti in termini di performance economica (6) realizzata.

Oltre alla definizione del ROI di settore, dai confronti competitivi (*benchmarking*) si possono trarre notevoli informazioni in merito a:

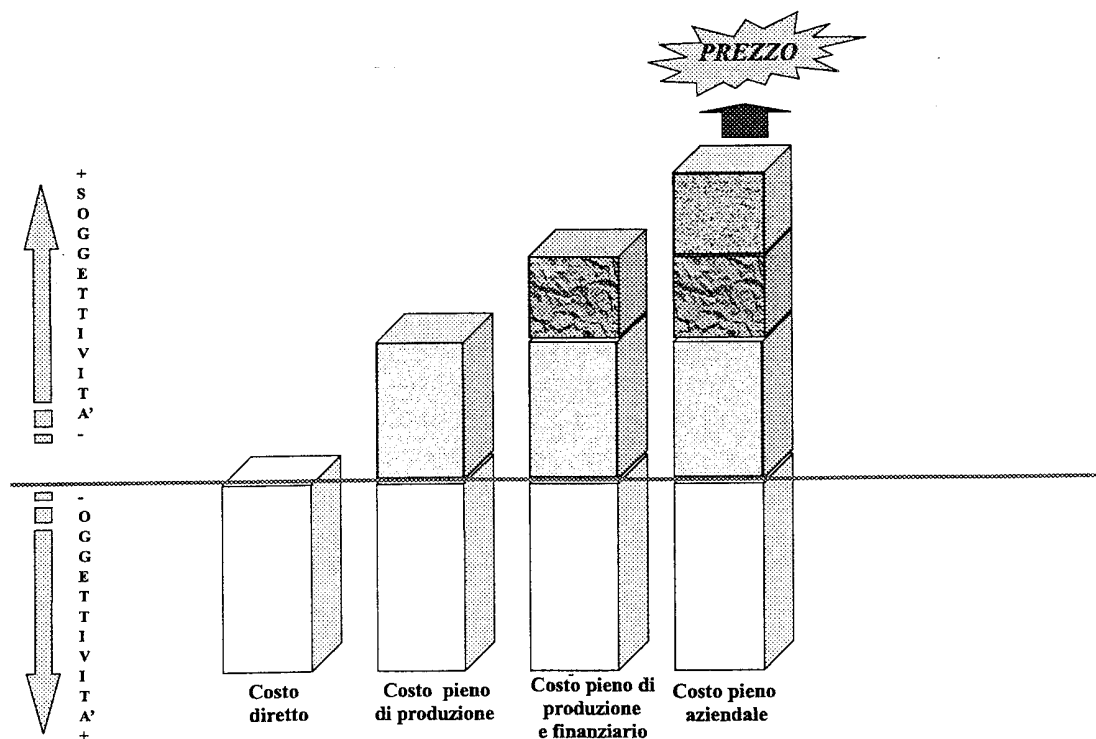
- le principali differenze fra le combinazioni produttive delle imprese operanti nel medesimo ambito strategico;
- le competenze distintive di ciascuna impresa, origine del differenziale competitivo;
- il comportamento dei rivali diretti e le possibili mosse future;
- traguardi strategici di miglioramento economico realizzabili alla luce dei risultati già conseguiti da altre imprese.

Nota:

(6) Per approfondimenti si veda, di Davide Mondaini e Marco Facco: «Analisi della concorrenza: i vantaggi dell'informazione» in *Amministrazione & Finanza* n. 6/1997 p. 33.

Tavola 3

Le diverse configurazioni di costo della commessa di vendita



Strategie di pianificazione e controllo

L'Economic Value Added

Per quanto riguarda invece il differenziale tra redditività e costo del capitale investito la dottrina e la pratica si sono ormai allineate al concetto di EVA (Economic Value Added) quale valore in grado di esprimere la capacità di un'azienda di creare valore economico dopo aver remunerato tutti i fattori produttivi aziendali.

Molte imprese – in particolare società ad azionariato diffuso (es. FIAT) – presentano i loro risultati di consuntivo e budget evidenziando l'EVA realizzato a livello aziendale complessivo e a livello di singola divisione (unità aziendale per la quale possa essere definito un conto economico ed un prospetto del capitale investito specificatamente allocabile sulla divisione).

L'EVA è una misura di performance che, previa una particolare normalizzazione del reddito conta-

bile, assume come aspetto qualificante la detrazione del «costo» di tutti i capitali investiti: sia dei capitali propri, sia dei capitali presi a prestito (7). Nella Tavola 6 viene presentato un esempio di calcolo del costo del capitale.

L'EVA costituisce una delle misure della performance aziendale orientate alla misurazione del risultato di periodo generato dall'impresa, anche se come sottolineava G. Zappa (1950):

«... il risultato "vero" di una impresa è in senso stretto definibile *solo alla conclusione di una impresa* e ha carattere "globale" rispetto ad essa».

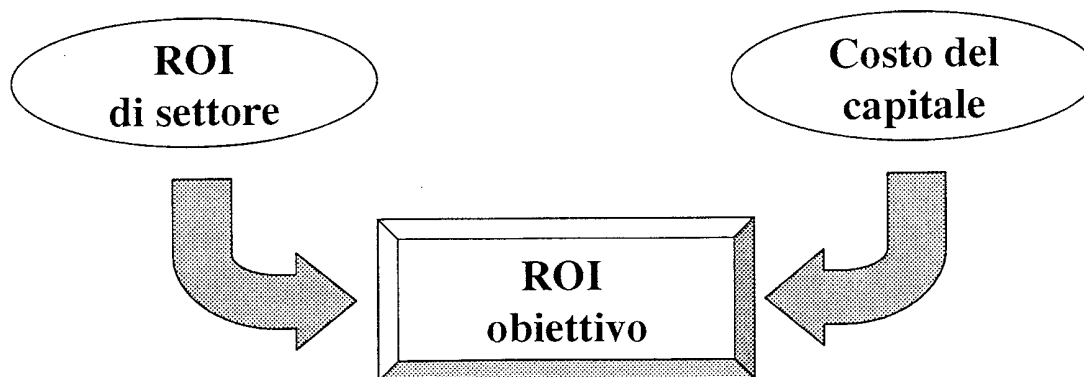
Nota:

(7) L. Guatri, «Valore e "intangibles" nella misura della performance aziendale», Egea 1997.

Tavola 4
Il conto economico aziendale e di commessa

	Totale azienda		Commessa 1		Commessa 2		Commessa n	
	XXX	%	XXX	%	XXX	%	XXX	%
RICAVI LORDI								
Trasporti, assicurazioni, provvigioni, oneri doganali	xxx		xxx		xxx		xxx	
RICAVI NETTI	XXX	%	XXX	%	XXX	%	XXX	%
COSTO DEL VENDUTO	XXX	%	XXX	%	XXX	%	XXX	%
Costi diretti: materiale e lavorazioni esterne	xx		xx		xx		xx	
Costi diretti: personale	xx		xx		xx		xx	
Variazione rimanenze	xx		xx		xx		xx	
Costi fissi indiretti	xx		xx		xx		xx	
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI COMMESSA	XXX	%	XXX	%	XXX	%	XXX	%
COSTI DI PERIODO (COMUNI)	XXX	%						
Costi fissi indiretti e ausiliari								
Spese generali ed amministrative	xx							
Spese di ricerca e sviluppo	xx							
Spese di vendita e marketing	xx							
REDDITO OPERATIVO	XXX	%						

Tavola 5
La definizione dell'obiettivo di redditività del capitale investito (ROI)



Strategie di pianificazione e controllo

L'introduzione di nuovi parametri per la misurazione della performance aziendale va nell'ottica di superare le principali cause della «rilevanza perduta» del modello classico (contabile).

I rilievi critici alla performance contabile si basano su alcune osservazioni, del resto ben note, che possiamo così riassumere (8):

- i risultati di bilancio sono pesantemente condizionati da regole **giuridico-formali**;
- i risultati contabili, per ragioni in parte cautelative ed in parte legate alla carenza di metodologie standardizzate di calcolo, trascurano sostanzialmente la dinamica dei **beni immateriali**;
- i risultati contabili sono inevitabilmente **orientati al passato**;
- infine, i risultati contabili non scontano le modificazioni che avvengono nei **rischi** che gravano sull'impresa e sui suoi flussi reddituali.

Non sempre ad una performance interessante dal punto di vista della redditività del capitale investito (ROI) corrisponde un altrettanto interessante performance in termini di EVA.

Come si può infatti vedere in Tavola 7, a valori anche significativi del ROI (r) può addirittura non corrispondere un valore dell'EVA positivo.

Ritornando quindi al nostro punto di partenza: come è possibile, dalla determinazione degli **obiettivi di creazione di valore economico** (EVA obiettivo), definire l'obiettivo di margine di contribuzione alla base della fissazione del prezzo dell'offerta?

Se

$$EVA = (ROI - \text{Costo del Capitale}) \times \text{Capitale investito}$$

$$EVA = \text{Reddito Operativo (9)} - (\text{Costo del Capitale} \times \text{Capitale Investito})$$

Allora, nell'ipotesi minima di voler remunerare tutti i fattori produttivi aziendali senza creare valore economico ($EVA_{obiettivo} = 0$)

$$(\text{Margine di Contribuzione} - \text{Costi fissi comuni}) - (\text{Costo del Capitale} \times \text{Capitale Investito}) = 0$$

Ne consegue che

$$\text{Margine di contribuzione \% soglia} = \frac{\text{Costi fissi Comuni} + (\text{Costo del capitale} \times \text{Capitale Investito})}{\text{Ricavi}}$$

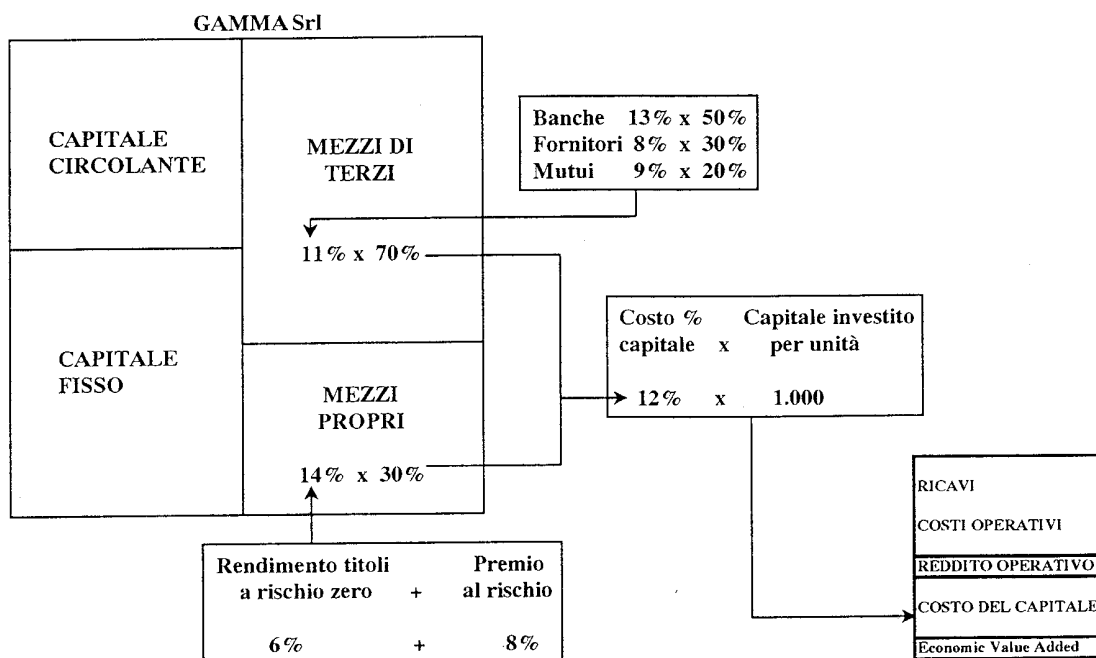
La determinazione del prezzo di vendita basata sulla individuazione di un margine soglia alla creazione di valore economico è sicuramente orientata a salvaguardare gli interessi dei portatori di capitale di rischio, in realtà in più di una circostanza il responsabile commerciale può trovarsi nella situazione di dover praticare un prezzo che

Note:

(8) Vedi nota 7.

(9) Il concetto di Reddito Operativo ai fini della determinazione dell'EVA viene sostituito da quello di NOPAT (*Net Operating Profit After Taxes*) da intendersi non solo come reddito operativo normalizzato, ma anche corretto con una serie di ulteriori interventi.

Tavola 6
Esempio di calcolo del costo del capitale



Strategie di pianificazione e controllo

non consenta una copertura di tutti i costi aziendali (compreso il costo del capitale).

Il responsabile commerciale deve quindi avere più di un valore economico di riferimento (informazione economica) che consenta di individuare immediatamente le conseguenze di una decisione di prezzo sul conto economico aziendale.

In particolare si fa riferimento al fatto che il responsabile commerciale deve essere consapevole delle «conseguenze economiche» derivanti dalla contrattazione effettuata sul prezzo delle commesse di vendita.

I valori economici di riferimento sono rappresentati dai diversi prezzi di vendita (calcolati con il metodo della ricarica sul costo diretto di commessa) che si possono ottenere in funzione del diverso valore del margine di contribuzione % obiettivo.

Si possono di fatto definire almeno quattro valori di riferimento per il prezzo di vendita funzionali al raggiungimento di differenti obiettivi economici aziendali:

1. se obiettivo = copertura dei costi diretti di commessa

e quindi *margine di contribuzione obiettivo* = 0

allora

Prezzo di vendita (1) = costo diretto di commessa
(limite inferiore invalicabile del prezzo di vendita)

2. se obiettivo = copertura dei costi diretti + costi comuni

e quindi *reddito operativo obiettivo* = 0

allora

$$\text{Prezzo di vendita (2)} \\ = \text{Costo diretto} \times \frac{1}{1 - (\text{Costi fissi comuni} / \text{Ricavi})}$$

3. se obiettivo = copertura dei costi diretti + costi comuni + costo del capitale di terzi

e quindi *reddito netto obiettivo* = 0

allora

$$\text{Prezzo di vendita (3)} \\ = \text{Costo diretto} \times \frac{1}{1 - (\text{Costi fissi comuni} + \text{Costo capitale} / \text{Ricavi})}$$

4. se obiettivo = copertura dei costi diretti + costi comuni + costo del capitale di terzi + costo capitale di rischio

e quindi *EVA obiettivo* = 0

allora

$$\text{Prezzo di vendita (4)} \\ = \text{Costo diretto} \times \frac{1}{1 - (\text{Costi fissi comuni} + \text{Costo capitale} / \text{Ricavi})}$$

La scelta tra una configurazione e l'altra di prezzo di vendita consente al responsabile commerciale di:

- visualizzare i margini di manovra economica disponibili sulla singola commessa;
- gestire il proprio portafoglio commesse (acquisite e da acquisire) con piena consapevolezza dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi economici aziendali (non più solo obiettivi di fatturato ma sempre più obiettivi di margine).

Tavola 7

Confronto tra ROI ed EVA (Fonte: Ufficio Studi IMI Sigeco, 1996)

Società	EVA	ROI
TIM	799	69,8%
Bulgari	24	19,7%
Mediaset	197	19,0%
Edison	50	11,8%
ENI	586	10,5%
Italgas	-200	4,1%
Benetton	13	13,0%
Rinascente	-17	10,1%
Parmalat	-104	8,6%
Telecom Italia	-917	7,8%
Mondadori	-8	9,7%
Pirelli	42	10,6%
Marzotto	27	10,4%
Pininfarina	10	16,2%
Autogrill	50	25,7%
Marelli	-55	7,2%