

Il budget: il caso Mozart

Parte (A)

La Mozart S.p.A. è un'azienda che da 33 anni opera con successo nel settore dei materassi. Costituita nel lontano 1971 dal Sig. Marco Leopoldi – un tipico imprenditore italiano “fattosi da sé”, ricco di intuito e determinazione, ma carente di preparazione manageriale – l'azienda è ormai gestita dal genero, dr. Enrico Tommaso Volfanghi, sotto la guida del quale è cresciuta costantemente sino a diventare una delle realtà leader del settore, con un fatturato che nell'ultimo esercizio ha raggiunto un livello di € 121.733.000.

Il dr. Volfanghi, che ricopre contemporaneamente le cariche di Amministratore Delegato e Direttore Generale della società – si avvale ormai da un paio d'anni della preziosa collaborazione di una giovane controller di talento, la dr.ssa Maria Laura Costanzi, nell'operato della quale ha cieca fiducia.

Con lei sta preparando – in questo periodo dell'anno – il programma di lavoro necessario per giungere alla redazione del budget relativo al prossimo esercizio, budget che intende presentare alla prossima riunione del CdA per la necessaria approvazione.

Le premesse non sono le migliori: lo scenario macroeconomico internazionale è ancora caratterizzato da un notevole livello di incertezza e di pessimismo. La ripresa – da troppe persone per troppo tempo annunciata – non si vede ancora. In tutto il mondo le aspettative degli investitori rimangono fortemente negative, con evidenti ripercussioni sulle quotazioni azionarie che rimangono decisamente sottovalutate rispetto ai valori assunti nei periodi precedenti. Ciò contribuisce a influenzare negativamente il clima di fiducia delle famiglie che, conseguentemente, tendono a riposizionare il loro investimento verso i beni rifugio e, tra questi, verso i titoli di Stato i cui rendimenti sono ai minimi storici. In Europa, ma soprattutto in Italia, il quadro congiunturale non lascia intravedere, almeno nel breve periodo, la possibilità di una significativa inversione di tendenza, anche se alcuni analisti assicurano (ancora!) che nella seconda metà dell'anno si assisterà certamente a una moderata ripresa della domanda interna che, per altro, non dovrebbe coinvolgere i beni durevoli se non parzialmente, poiché gli stessi richiedono tempi di risposta più lunghi rispetto ai beni di consumo.

A mitigare parzialmente questa ansietà vi sono i dati contenuti nel bilancio preconsuntivo che la dr.ssa Costanzi ha da poco finito di redigere in collaborazione con il dr. Alfonso Salieri, Direttore Amministrativo della Mozart. Dalla lettura di tale documento si evince che la Mozart, nonostante la negatività del clima economico generale che ha comportato a livello di settore un deterioramento dei livelli di produzione, riuscirà a chiudere l'esercizio in corso con un fatturato che dovrebbe attestarsi attorno ai 128 milioni di euro (€ 128.140.000) con una crescita del 5,3% rispetto al dato precedente. Tale valore, se confermato, rappresenta il 31% circa del fatturato complessivo di settore, che i più recenti studi stimano abbia raggiunto una dimensione intorno ai 410 milioni di euro.

Una parte notevole del fatturato aziendale (l'84%) è dovuto alle vendite di materassi a molle che sono venduti a un prezzo medio unitario di € 180, mentre il rimanente 16% circa dei ricavi aziendali è legato alla cessione di materassi in schiuma poliuretanic, il cui prezzo medio, vista la maggior ricercatezza del prodotto, è più elevato (€ 500 circa per materasso).

L'analisi delle vendite effettuate dall'ufficio commerciale non consente di identificare significativi andamenti stagionali.

Le analisi sviluppati dalla dr.ssa Costanzi consentono, inoltre, di stabilire che il 62% circa del fatturato aziendale è stato prodotto grazie alle televendite, da oltre un decennio il canale di vendita preferenziale per la Mozart che per prima in Italia ne ha intuito le notevoli potenzialità. Tale canale, in forte sviluppo nell'ultimo quinquennio, ha purtroppo subito una rilevante flessione nel corso dell'ultimo anno, che lo ha portato ad attestarsi sul 30% circa del mercato complessivo. La flessione subita si spiega soprattutto in relazione al raffreddamento della fiducia da parte dei consumatori e alla diminuita capacità d'acquisto delle famiglie, connesse alla difficile situazione macroeconomica. A detta degli esperti, però, anche se tali fattori dovessero venir meno non apparirebbe comunque molto credibile un ulteriore sviluppo di questo canale rispetto ai livelli precedentemente assunti, in quanto il peso dallo stesso assunto rispetto al mercato complessivo appare già notevole.

In questo canale la Mozart vende esclusivamente materassi al molle, non essendo quello in esame un canale adatto alla vendita dell'altro prodotto. Le condizioni di regolamento mediamente praticate sono di circa 30 giorni.

Sulla base anche di uno studio prodotto da una nota società di consulenza l'ufficio commerciale della Mozart stima possibile una diminuzione complessiva della dimensione del canale televendite intorno all'8% in tre anni, con l'apice tra due esercizi.

Con un diverso marchio la Mozart opera anche nel canale della distribuzione tradizionale (negozi di mobili, catene di negozi, negozi in franchising, ecc.). Per servire questo canale, molto frammentato e disperso sul territorio nazionale, la Mozart utilizza 155 agenti, di cui la metà circa monomandatari, così distribuiti: 50 al Nord, 40 al centro e 25 al sud e nelle isole. Costoro hanno una retribuzione variabile costituita da una provvigione pari al 12%. In questo canale la quota di fatturato prodotta dalla Mozart è perfettamente in linea con la sua quota di mercato e risulta pari al 30% circa. Il mix di vendita (in termini di valore) in questo canale è per la Mozart costituito per il 71% da materassi a molle e per il rimanente da materassi in poliuretano. Per fidelizzare la clientela viene corrisposto un premio trimestrale sul fatturato pari all'1%. Le condizioni di regolamento medie di canale sono di 90 giorni circa.

Il canale più promettente per il futuro è, però, rappresentato dalla grande distribuzione organizzata in cui la Mozart è presente solo da un paio di anni e dove serve già 600 punti vendita con una penetrazione del 19%. Questo canale, che negli ultimi anni ha subito notevoli evoluzioni, ha raggiunto attualmente un peso pari al 19% circa del mercato complessivo ed è dato, dagli studi di settore più accreditati, in ulteriore forte crescita dovuta all'ingresso nel mercato di nuove catene distributive organizzate gestite da multinazionali straniere. La crescita stimata è del 16% circa in tre anni così distribuita: 5% nel prossimo anno, 8% nell'anno successivo e 3% nell'ultimo.

Su questo canale la Mozart è entrata spingendo commercialmente il prodotto in poliuretano: il mix di vendita inevitabilmente ne risente essendo costituito per il 91% dal tale prodotto, mentre il tradizionale materasso a molle genera solo il 9% dei ricavi di vendita della Mozart nel canale. Per aggredire il canale è stata costituita una forza di vendita monomandatari di 12 persone così articolata: 7 al Nord, 2 al centro e 3 al sud. La loro retribuzione è pari al 6%, più bassa rispetto a quella prevista per il canale tradizionale a causa di un più alto prezzo di vendita del prodotto e dalla più facile collocabilità del prodotto aziendale nel canale. Le caratteristiche intrinseche al canale e lo sforzo di penetrazione sviluppato dalla Mozart impongono alla stessa il pagamento di un premio trimestrale sul fatturato pari al 10%. Anche sul fronte delle condizioni di pagamento la Mozart risulta qui penalizzata rispetto agli altri canali: è, infatti, costretta a concedere dilazioni di pagamento che in media risultano pari a ben 150 giorni.

Gli studi di settore prevedono una crescita molto contenuta del canale tradizionale che dovrebbe incrementarsi di 1-2 punti percentuali l'anno, con una crescita massima stimata intorno al 4% in tre anni.

Nell'impostare il budget delle vendite il dr. Volfanghi e la dr.ssa Costanzi coinvolgono il Direttore Commerciale, il dr. Guglielmi, in una riunione che si svolge pressappoco così:

Volfanghi: *“Credo siate tutti d'accordo con me se affermo che nel canale delle televendite saremmo già bravi se mantenessimo inalterata la posizione attualmente raggiunta. Tutti gli studi di settori son concordi nel prevedere una*

riduzione di questo canale che, probabilmente, è stato sfruttato ormai al massimo. Dobbiamo, pertanto, concentrare i nostri sforzi sul canale tradizionale e sulla grande distribuzione organizzata”.

Guglielmi: *“In tutta sincerità non ritengo ci siano dei margini di miglioramento significativi neppure per quanto attiene al fatturato nel canale tradizionale: se osservate bene i dati a nostra disposizione il fatturato per punto vendita è già più alto della media del settore, segno evidente che il nostro successo commerciale è già alto in quel canale!”.*

Volfanghi: *“È vero Guglielmi, è assolutamente vero, ma io i risultati li devo portare a casa in un modo o nell’altro”.*

Costanzi: *“Se non si può aumentare il fatturato per punto vendita dobbiamo necessariamente aumentare la nostra penetrazione nel canale. Tutto sommato ad oggi non è molto elevata: se non erro si colloca intorno al 30%, vero Guglielmi?”.*

Guglielmi: *“Sì, attualmente serviamo 6.200 dei 22.111 punti vendita stimati dagli esperti di settore. Io i conti non li so fare bene come te, Maria Laura, ma dovremmo essere attorno al 28%”.*

Volfanghi: *“Non altissimo, dunque. Possiamo – anzi dobbiamo – salire di almeno 10 punti percentuali”.*

Guglielmi: *“Più facile a dirsi che a farsi, i miei cari. Non dimenticate che si tratta di un canale molto frammentato, difficile da gestire. Io i miracoli non li so ancora fare. Con la forza vendita attuale non ce la faremo mai! Ho bisogno di almeno 15 persone nuove!”.*

Volfanghi: *“Guglielmi, non esageri! Non dimentichi che a noi questa gente costa! E se poi non mi portano a casa il risultato le faccio un panierino così...”.*

Guglielmi: *“Beh, ho bisogno di almeno 10 persone alle quali dobbiamo garantire una retribuzione minima di 20.000 € l’anno, altrimenti non trovo nessuno di bravo. Il canale è già stracolmo di gente. Inoltre, se vogliamo davvero raggiungere il 10% non possiamo immaginare di vendere materassi a molle nelle proporzioni attuali: la gente non compra materassi in schiuma poliuretanicca in un negozio di mobili! Le vendite dei materassi a molle devono salire almeno all’85% in quel canale”.*

Volfanghi: *“E sia! Mettiamo pure a budget 7 nuovi agenti plurimandatari con lo stesso obiettivo di fatturato; però mi deve assicurare un incremento della penetrazione del mercato del canale almeno del 10%! Inoltre, mi deve aumentare il fatturato anche nella grande distribuzione organizzata. Mi aspetto da lei un aumento significativo del fatturato per punto vendita in quel canale: siamo ancora troppo bassi, dobbiamo arrivare almeno a € 23.000. Non vi chiedo di aumentare il numero di punti vendita serviti, so che in proposito abbiamo già fatto molto l’anno scorso. Dobbiamo, però, consolidare la nostra presenza sul canale e ottimizzare il livello di servizi”.*

Guglielmi: *“Voi non potete continuamente chiedermi la moltiplicazione dei pani e dei pesci. Sono anni che cresciamo costantemente senza nessun riconoscimento ai miei uomini! Se volete davvero dei risultati dovete motivare le persone! Mi dovete garantire un incentivo alla rete vendita almeno del 5% sull’incremento del fatturato: sono anni che lo promettete”.*

Volfanghi: *“D’accordo Guglielmi, ma solo se raggiungiamo il fatturato di budget e se il poliuretano raggiunge il 95%. Se andiamo anche sotto di un solo euro niente incentivo. Altrimenti che incentivo è?!”.*

Costanzi: *“Evidentemente noi i soldi li stampiamo. E i costi chi li controlla?”.*