

Il budget dei costi commerciali

Parte (J)

Dopo qualche giorno, la riunione tra la dottoressa Costanzi e il Direttore Amministrativo, dottor Salieri, riprende e si svolge più o meno così:

Costanzi: “Bene Salieri, le schede di costo che abbiamo preparato sono fatte davvero bene. Ho l'impressione che redigere il budget economico ora sia un gioco da ragazzi. Abbiamo, infatti, già raccolto tutte le informazioni che ci servono per calcolare il reddito operativo...”

Salieri: “Guarda che ti sbagli. Ci mancano ancora dei dati necessari per determinare correttamente alcuni costi relativi alla funzione commerciale. Sto pensando, in particolare, alle previsioni di vendita relative ai nuovi agenti quelli che quel genio di Guglielmi è riuscito a ottenere per servire il canale tradizionale. Dobbiamo, infatti, stabilire i loro compensi”

Costanzi: “Non pensare che sia stata con le mani in mano mentre tu lavoravi le tue schede di costo, caro mio. Oltre a partecipare a una decina di riunioni in cui – con dati a piacere da me opportunamente preparati – si decideva del nostro futuro, ho convocato “quel genio” di Guglielmi, come lo chiami tu, e gli ho chiesto di prepararmi proprio quelle stime...”

Salieri: “Che naturalmente non sono pronte...”

Costanzi: “No, no. Questa volta Guglielmi mi ha stupito: avevo il rapporto con le stime sulla mia scrivania il giorno dopo averlo chiesto, incredibile! (vedi allegato 12 del presente caso)”

Salieri: “Si vede che ha proprio bisogno di quegli uomini. Quanto fattureranno a testa, secondo il nostro mago delle vendite?”

Costanzi: “Non ritiene di essere in grado di selezionarli tutti i contemporaneamente, così li ha distinti in due gruppi: il primo costituito da quelli assunti nel corso del primo semestre e l'altro...Beh, hai capito. Naturalmente cambia il fatturato pro capite degli agenti partecipanti ai due gruppi”

Salieri: “Mi sembra un ragionamento sensato. Sei sicuro lo abbia fatto Guglielmi?”

Costanzi: “A dire il vero è sembrato strano anche a me. Comunque, penso che una distinzione del genere ci aiuti a formulare meglio il nostro budget”

Salieri: “Sì, sembra plausibile. E quanto guadagnerebbero gli agenti assunti nel primo semestre?”

Costanzi: “Guglielmi prevede di selezionare 5 nuovi agenti entro giugno. Costoro dovrebbero essere in grado di produrre un fatturato annuo complessivo di circa € 175.000. Se non erro sono € 35.000 pro capite.”

Salieri: “Giusto. E per gli altri?”

Costanzi: “Gli altri, per ovvie ragioni, produrranno un fatturato annuo pro capite più basso. Dovrebbe essere all'incirca di € 24.000.”

Salieri: “Bene. E per le spese di trasporto come ci comportiamo?”

Costanzi: “In mancanza di un'analisi più puntuale suggerisco di adottare lo standard predisposto da Guglielmi lo scorso anno. Non mi sembra, per altro, che ci siano circostanze tali da giustificare significativi scostamenti rispetto a quel valore”.

Salieri: “Sono d'accordo con te. Ti ricordi quant'era?”

Costanzi: “Circa € 10 per collo, centesimo più centesimo meno”.

Salieri: “Bene. Manca ancora la stima dei costi di promozione e di televendita...”

Costanzi: “Già pronta anche quella: sono circa 30,5 milioni di euro.”

Salieri: “OK. Possiamo cominciare. Credo che arrivati a questo punto possiamo anche sviluppare il conto economico prospettico (almeno a livello operativo si intende!) applicando le tre diverse configurazioni di costo...”

Costanzi: “Salieri, un'ultima cosa: consideriamo probabile un rischio svalutazione crediti pari al 0,2% del fatturato: meglio essere prudenti...”

Sulla base delle informazioni fornite, il lettore proceda alla predisposizione del budget dei costi commerciali variabili. In particolare, si articoli il budget mensile delle provvigioni sulle vendite e degli incentivi alla rete commerciale, avendo cura di considerare anche i dati che qui diventano rilevanti e che sono già stati forniti in precedenza (si rivedano le parti A.1 e A.2 del

presente caso). Successivamente, si elabori il budget dei costi di trasporto su vendite, tenendo conto delle ipotesi formulate nel presente dialogo. Non ci si dimentichi, infine, di sviluppare il budget dei premi alla clientela, facendo riferimento alle informazioni fornite nella parte A.1.

Si sposti, poi, l'attenzione sul budget dei costi commerciali fissi, includendo i costi di promozione e televendita, nonché tutti i costi fissi commerciali già identificati nelle analisi precedenti e riconducibili al centro di costo "Commerciale". Infine, si determini l'ammontare mensile della svalutazione crediti al fine di tenere in debita considerazione anche il probabile rischio di insolvenza.