

Il costo del venduto: un parametro trascurato

di Lucio Brioschi

Nell'articolo pubblicato nel numero precedente abbiamo presentato una serie di indici che consentono di valutare lo stato di salute e la redditività di un Garden Center.

Gli stessi indici, confrontati con quelli del proprio punto vendita, offrono una chiave di comprensione dei motivi che impediscono all'azienda di conseguire il guadagno atteso. Tra questi la gestione degli acquisti e, più precisamente, la gestione del costo del venduto rappresenta un elemento importante che merita un approfondimento.

Il costo del venduto, rilevato contabilmente come Merce conto Acquisti, indica il valore complessivo dei prodotti acquistati in un determinato periodo di tempo per essere successivamente rivenduti. Il costo del venduto che si prende in esame per un'analisi più specifica di un punto vendita, può riferirsi:

- all'anno
- ad uno o più mesi
- ad un singolo settore merceologico
- ad una singola famiglia di prodotti.

Potremo pertanto avere un costo del venduto globale, riferito all'esercizio di un anno, e potremo studiare il costo del venduto nei periodi chiave del Garden: la primavera, l'autunno, il periodo natalizio. Potremo altresì circoscrivere l'analisi a specifiche famiglie di prodotti, a settori merceologici o ad un singolo reparto.

Il costo del venduto acquista un significato quando viene messo in relazione con i ricavi. E' dalla differenza tra il valore dei prodotti venduti e il valore dei prodotti acquistati che il Garden trae quel margine operativo necessario per coprire i costi d'esercizio e generare un utile.

Quando il Garden acquista dei prodotti da un fornitore applica un moltiplicatore o una percentuale di ricarico per stabilire il prezzo di vendita. Abbiamo visto che il moltiplicatore ideale è 2 (ricarico del 100%), mentre il moltiplicatore reale è normalmente 1,9 (ricarico del 90%) e produce un margine del 47-48%.

Il prezzo di vendita non si ottiene solo con un calcolo matematico. Occorre tener conto di una serie di fattori che influiscono sulla sua determinazione:

- i prezzi fatti dalle aziende concorrenti per prodotti simili o uguali;
- l'età del punto vendita: per affermarsi nei primi anni e conquistarsi una clientela occorre offrire dei prezzi competitivi; per mantenere una clientela acquisita in un Garden affermato si può adottare un ricarico maggiore, a condizione di avere sempre qualcosa di innovativo e di buona qualità con cui sorprendere i propri clienti;
- la tipologia di Garden e la politica dei prezzi;

- il prezzo d'acquisto stesso, che può essere particolarmente favorevole quando si acquistano grossi quantitativi e si sfruttano promozioni dei fornitori, oppure sfavorevole in caso di riassortimenti piccoli e frequenti.

Il moltiplicatore che si applica al prezzo d'acquisto per determinare il prezzo di vendita non corrisponde però al moltiplicatore effettivo che si ottiene al termine di un esercizio, perché:

- non considera la giacenza del magazzino
- non considera il buttato: fiori appassiti, piante morte, prodotti scaduti o deteriorati, ecc.

Il moltiplicatore di fine esercizio, valore che indica il margine realmente conseguito con la vendita dei prodotti acquistati, si calcola includendo la giacenza del momento e il buttato. Più elevata è la giacenza di magazzino a fine esercizio, più basso sarà il moltiplicatore effettivo.

Se abbiamo acquistato merce per 100.000 € e l'abbiamo messa in vendita a 190.000 €, ma abbiamo buttato 5.000 € e a magazzino ne è rimasta per 15.000 €, vuol dire che il moltiplicatore effettivo è stato 1,7, anche se i prezzi li abbiamo calcolati con il moltiplicatore 1,9.

L'incidenza del costo del venduto

Un parametro importante per le remuneratività di un Garden Center è la percentuale di incidenza del costo del venduto rispetto al totale dei ricavi. Nell'esempio precedente la percentuale è: $100.000 / 170.000 * 100 = 58,8\%$.

La percentuale di incidenza del costo del venduto non è un valore assoluto, ma relativo. Esso varia a seconda:

- dell'età del Garden
- del periodo dell'anno.

Vediamoli più in dettaglio:

Età del Garden	% costo del venduto	Motivo del valore
Garden appena avviato	60-65 %	Abbiamo investito per presentare il Garden completo, ma non abbiamo ancora raggiunto il fatturato obiettivo
Garden consolidato	54-58 %	C'è attenzione agli acquisti, si privilegia la rotazione più che il magazzino; il risultato gestionale (salvo altri valori anomali) è sicuramente un utile

Periodo	% costo del venduto	Motivo del valore
Primavera	70-110 %	Stiamo arricchendo il Garden di prodotti per lo sviluppo delle vendite successive; l'incidenza è elevata perché non sono ancora iniziate le vendite

Autunno	70-90 %	Abbiamo investito sui prodotti per la stagione a seguire e spesso sono arrivate le consegne dei prodotti natalizi, con aggravio degli acquisti e nessuna vendita al momento
Inverno	54-58 %	Abbiamo terminato l'anno e se abbiamo giocato bene ogni carta ci troviamo con un eccellente valore percentuale di costo del venduto, che non si è tradotto in merce a magazzino bensì in margine operativo lordo, dal quale estrapoleremo il nostro utile (se gli altri indici sono corretti)

La situazione comune	
<p>% costo del venduto</p> <p>62-65 %</p>	<p>Motivo del valore</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scarso controllo degli acquisti. • L'acquisto è corretto ma non si è fatto nulla per valorizzarlo. Pertanto la bassa rotazione si è ripercossa negativamente, elevando l'incidenza percentuale del costo del venduto. Il magazzino è "bello carico", il che in termini gestionali significa: una perdita secca.

Errori e rimedi negli acquisti

Quando il valore percentuale del costo del venduto è troppo alto e impedisce al Garden di generare un utile a fine esercizio, le cause più frequenti sono:

- gli acquisti "emotivi": ci si lascia prendere la mano perché acquistare è gratificante e dà piacere; si acquista senza tener conto di ciò che giace a magazzino;
- gli acquisti emulativi: si acquistano i prodotti venduti dai Garden di successo, senza considerare che hanno un'altra età, un'altra localizzazione, un altro bacino d'utenza, un'altra dimensione, ecc.;
- si acquista per sé e non per i propri clienti: si sceglie illudendosi che "ciò che piace a me piacerà anche ai miei clienti";
- si fanno errori nel calcolo del prezzo: non si tiene conto dei prezzi fatti dai concorrenti, non si considera il buttato, si applica un moltiplicatore pensando che rimanga invariato a fine anno, ecc.

Per prevenire questi errori le strategie più utili da adottare sono:

- uno studio approfondito delle caratteristiche della propria clientela (futura per i Garden nuovi - consolidata per i Garden esistenti) mediante un'analisi del bacino d'utenza; prima di acquistare occorre sapere chi sono i clienti e cosa cercheranno nel Garden;
- un monitoraggio storico degli acquisti e delle vendite negli anni precedenti;
- un controllo di gestione che offra ogni mese un quadro preciso dell'andamento delle vendite nelle diverse famiglie merceologiche; grazie ai dati aggiornati e al confronto con lo storico è possibile fare previsioni con margini di errore molto contenuti;

- rivedere gli ordini in corso quando ci si accorge di uscire dai parametri e ritardare quelli futuri sugli indici sopra indicati;
- alla fine dell'anno, se ci si è allontanati troppo dai valori che garantiscono un utile adeguato, fare una bella politica di smaltimento delle scorte e pianificare i prossimi acquisti partendo dai prodotti che si hanno in casa.

Ovviamente l'obiettivo di conseguire un utile soddisfacente non lo si raggiunge solo con la matematica. Gli indici sono la cartina al tornasole che rivela uno stato di benessere o di malessere economico-finanziario. Abbiamo evidenziato alcuni fattori spesso trascurati negli acquisti. Ve ne sono altri che riguardano la vendita, capaci anch'essi di migliorare o peggiorare il valore percentuale del costo del venduto:

- un assortimento corretto, completo e interessante, capace di integrare le giacenze e invogliare i clienti all'acquisto;
- l'esposizione dei prodotti, capace di suggerire acquisti complementari;
- la comunicazione e il servizio offerto ai clienti dal personale addetto alle vendite;
- una buona gestione delle offerte e delle promozioni.