

COMMERCIALISTI ESPERTI CONTABILI

QUALI CLIENTI E PRODOTTI FANNO DAVVERO GUADAGNARE L'IMPRESA

Per molti imprenditori il fatturato resta il primo numero da osservare: vendere di più dà la sensazione immediata di crescere, acquisire mercato e rafforzare l'azienda. Ma non sempre il cliente che compra di più è anche quello che fa guadagnare di più. Ogni cliente porta ricavi, ma richiede risorse: costi di produzione, sconti, consegne, personalizzazioni, assistenza, dilazioni di pagamento, gestione amministrativa e, talvolta, insoluti. Se questi elementi non vengono misurati, il rischio è lavorare molto, fatturare molto e accorgersi solo a fine anno (troppo tardi) che il margine effettivo è troppo basso.

La domanda da porsi non è soltanto «quanto vendo?», ma soprattutto «quanto mi resta?». Un cliente importante può generare volumi e fatturati elevati ma margini ridotti, soprattutto se impone prezzi, condizioni commerciali onerose o tempi di incasso lunghi. Al contrario, un cliente piccolo, puntuale nei pagamenti e meno complesso

da gestire può contribuire in modo più positivo alla redditività. Lo stesso ragionamento vale per prodotti e canali di vendita. In una fase in cui sono aumentati i costi del personale, oneri finanziari, energia, trasporti e molte materie prime, listini e sconti non possono essere decisi «a sensazione». Devono poggiare su numeri aggiornati e margini verificati. Per questo motivo, anche nelle Pmi, diventa utile una semplice analisi di marginalità: riclassificare i dati, distinguere i costi fissi da quelli variabili, quelli diretti da quelli indiretti, verificare quali clienti pagano tardi, quali prodotti assorbono più magazzino e quali producono davvero utile.

Non si tratta di complicare la gestione aziendale, ma di renderla più consapevole. Il bilancio dice com'è andato l'anno; il controllo dei margini aiuta a capire perché è andato così e cosa cambiare prima che sia troppo tardi. Vendere è fondamentale, ma vendere bene è ciò che consente all'impresa di crescere davvero.

ROBERTO FRANZONI