

Azienda ABC: relazione su bilancio gestionale al 31 marzo 2007

La situazione di bilancio progressivo gestionale al 31 marzo 2007 evidenzia un risultato lordo pari a 40.000 euro circa. Il fatturato si è incrementato di circa 1.300.000 euro rispetto a marzo 2006, e l'utile, pesato in termini percentuali sul fatturato totale è pari allo 0,3% contro lo 0,2% dell'anno precedente.

I dati di budget per il periodo in questione avevano preventivato un risultato d'esercizio pari a 122.000 euro circa, valore pari all'1,1% rispetto al fatturato ipotizzato (che risulta anche inferiore di 200.000,00 euro rispetto al fatturato consuntivato).

Lo scostamento quindi, seppur con un fatturato leggermente superiore, è pari a circa 80.000 euro.

Per quanto riguarda il confronto con il budget, se si analizza l'evoluzione dei ricavi, dei costi e dei margini per ciascun reparto, si rileva che il minor risultato rispetto al budget va attribuito sia al settore commerciale (VN+VO), che ha apportato un margine di contribuzione inferiore di 30.000 euro (-50.000 settore VN e +20.000 settore VO) al risultato lordo aziendale; sia al settore ricambi (-40.000 euro) sia al service (-20.000 euro); mentre le spese generali (I+II) risultano superiori per 5.000 euro circa.

Analizziamo nel dettaglio la situazione:

1. Settore VN:

Marchio A: la vendita di tale prodotto risulta inferiore di 17 pezzi vs. budget. Ciò ha determinato un minor apporto del margine dei veicoli venduti (12.000 euro in meno vs. budget) pur con un di m.l. percentuale superiore (8,7% vs. 7,9% del budget). Il bonus risulta allineato al budget 27.000,00 euro circa. La vendita delle 2 demo non ha portato alcun beneficio, anzi, denota una perdita di 6.000 euro circa. In TOTALE la differenza del margine lordo del Modello A rispetto al budget è pari a 17.000 euro circa vs. budget.

Marchio B: la vendita di tali prodotti nei tre mesi ha visto il raggiungimento dell'obiettivo al 105%: tale situazione, se analizzata per la sola componente **quantitativa**, ha portato un bonus piuttosto elevato nel trimestre (157.000 euro circa). Il totale bonus viene ulteriormente incrementato per il maggior apporto dei bonus qualitativi stimati in base ai risultati del nuovo CS ed all'ipotesi di raggiungimento del Bonus sul ritirato dell'usato pari allo 0,5%. Il risultato è allineato a quanto preventivato (248.000 vs. 251.000 euro) con una differenza negativa vs. budget pari a 3.000 euro circa.

Il margine progressivo delle serie a maggior rotazione è notevolmente inferiore a quanto preventivato, mentre per altre risulta superiore.

PRODOTTO X: la vendita di queste vetture evidenzia un margine superiore al budget (8,5% vs. 7,4%) ma inferiore al 2006 (9,3%); le unità vendute sono inferiori di 9 unità rispetto a quanto previsto, per cui l'apporto monetario del margine risulta ridimensionato di 14.000 vs. budget pur con una migliore qualità della vendita.

PRODOTTO Y: come già evidenziato in precedenza, per tale linea di vetture il margine è passato dal 6,4% del 2006 al 5,6% contro un'ipotesi del 6,1%. In termini assoluti l'utile consuntivato su questa serie è pari a 77.000 euro in più rispetto a budget per effetto non della qualità della vendita, crollata ai minimi termini, ma per il maggior numero di unità vendute (+43) vs. budget.

PRODOTTO Z: per tale serie il risultato quantitativo è esattamente all'opposto: sono state vendute 28 unità contro le 44 ipotizzate ed il margine è passato dal 7,0% del 2006 al 6,7% contro un'ipotesi di 7,4%. Ciò ha determinato un minor apporto di 74.000 euro.

PRODOTTO W: il margine è buono (7,8% vs. 5,7% di bdg), ma non influente in termini assoluti: 7.910 euro su singola vettura venduta.

PRODOTTO K: qui il margine percentuale è molto basso (3,2%) sia rispetto al 2006 (4,3%) sia rispetto al budget (6,0%); in termini monetari non vi è differenza rispetto al budget poichè sono state vendute 2 vetture invece dell'unica preventivata.

VETTURE DEMO: menzione a parte va fatta per le vetture demo che hanno consuntivato una perdita di 34.000 euro circa: tale perdita poteva essere mitigata dal raggiungimento del livello richiesto dei test drive (non risultano contabilizzati ad oggi premi/incentivi per queste vetture) e la conseguente erogazione degli incentivi previsti da programma commerciale NSC.

In totale, per effetto del differente mix di vendita, delle minori unità vendute e dei minori margini, il margine di contribuzione del reparto VN è inferiore di 69.000 euro vs. budget e superiore di 80.000 rispetto a marzo 2006 che consuntivava un raggiungimento dell'obiettivo pari al 95%.

Le provvigioni passive pagate agli intermediari di vendita risultano ridimensionate sia rispetto al budget (-15.000) sia rispetto al 2006 (-20.000).

Il costo degli addetti al reparto VN risulta inferiore al budget per 28.000 euro, dal momento che non sono ancora state liquidate le provvigioni del trimestre.

I costi dei veicoli di servizio sono allineati al 2006 ma superiori di 15.000 euro vs. budget; le altre spese dirette comprendono le attività (interne) di approntamento VN per 15.000 euro.

In definitiva, per effetto di un recupero di alcune voci di spesa del reparto (-19.000 euro), il margine di contribuzione finale (MCIII) realizzato dal settore commerciale VN risulta inferiore di 50.000 euro rispetto a quanto preventivato.

Tale gap deriva principalmente dai minori margini realizzati dalla vendita dei veicoli: il mezzo punto percentuale di differenza vs. budget realizzato per la sola linea collegata al **PRODOTTO Y** ammonta infatti a 50.000 euro.

2 Settore VO: tale settore è piuttosto in linea con il budget per quanto riguarda il margine di contribuzione totale: è negativo per circa 126.000 euro vs. un budget di

-146.000 euro. Per quanto riguarda il 1° margine sulla vendita il reparto ha consuntivato un risultato quasi in pareggio (0,3%) pari a 6.300 euro, valore peraltro inferiore ai 30.500 consuntivati nel 2006. Come era già stato ribadito nelle precedenti relazioni, ma forse non è ancora stato adeguatamente assimilato dai responsabili di reparto, è fondamentale che il settore VO contribuisca con la qualità della vendita a diminuire sempre più la sua perdita e riesca a creare un margine che consenta di coprire il più possibile le spese dirette del reparto. Tali voci di spesa (costo del personale, passaggi di proprietà ed altre spese dirette) incidono pesantemente (120.000 euro) su di un reparto VO, che non produce reddito pur vendendo 125 vetture in tre mesi. Il margine medio necessario a coprire le spese di reparto deve essere pari ad almeno 1.000 euro per ogni vettura usata venduta. Sennò la redditività della vendita è insufficiente ed il reparto non contribuisce al risultato aziendale, anzi lo diminuisce. Come già più volte ribadito, il reparto VO non deve essere considerato solo un'appendice del reparto VN per lo smaltimento dell'usato permutato, ma deve operare come entità propria sviluppando un business economicamente redditizio. In funzione del nuovo bonus Ritiro Usato previsto per il 2007, l'apporto di redditività dal business di vendita dell'usato deve diventare reale, poiché NSC premia in maniera indiretta la permuta di vetture usate sulla vendita diretta del nuovo. Quindi l'apporto di immatricolato da parte dei rivenditori esterni (che ora, vendendo il nuovo si ritirano l'usato in permuta) dovrebbe diventare sempre inferiore per poter maturare tale bonus (0,5% sul fatturato!). Ma se non si riesce a far rendere l'usato, l'azienda ci rimette due volte...

Settore Magazzino: tale reparto denota in questo trimestre dei margini nettamente inferiori al trend ed al budget poiché non risultano ancora consolidati e DEVONO essere verificati tutti i flussi di incasso relativi alle garanzie contrattuali/Contratti Manutenzione Programmata. C'è un differenza di margine di quasi 5 punti percentuali sulla vendita dei ricambi originali: devono essere verificate **dai responsabili** le stampe ed i dati relativi alle richieste di garanzia.

Tale processo di verifica deve essere costante e non ci si deve trovare a fine trimestre ad accorgersi di situazioni così anomale per merito dell'elaborazione del bilancio trimestrale.

Tali controlli e riscontri devono essere effettuati al termine di ciascuna settimana per avere sotto controllo la situazione delle richieste e dei relativi rimborsi.

Il gap sul primo margine è pari a circa 40.000,00 euro in tre mesi.

Tale differenza si mantiene uguale anche per il margine di contribuzione totale del reparto (MCIII) dal momento che le spese sono più o meno allineate al budget.

Si attende il risultato delle verifiche da parte dei responsabili, che ci si augura vengano realmente effettuate in tempi brevi.

La situazione, se dovessero essere confermati questi dati, non è rosea e si renderebbe necessario pianificare delle attività di recupero sia dei clienti sia dei margini per risollevare l'apporto di utile da parte di questo reparto.

4 Settore Assistenza: anche tale settore non risulta in linea con il budget: la redditività dei meccanici è al 60,9 % vs. il 64,4% del budget ed il margine prodotto dalla manodopera dell'officina è inferiore di circa 20.000,00.

Tale cifra si mantiene pressochè costante fino all'ultimo margine di reparto (MCIII) e quindi l'apporto del service risulta inferiore a quanto preventivato.

Da evidenziare l'incidenza delle spese per la formazione (6.282 euro in 3 mesi) e per il materiale di consumo (9.706 euro).

Per quanto riguarda la riga delle altre entrate, questa comprende ora i ricavi dei contratti di manutenzione che hanno la loro contropartita nelle altre spese dirette di reparto. Le singole righe sono gonfiate dall'attribuzione di costi e ricavi non compensati sulla medesima riga, ma il margine non ne è influenzato.

Il margine degli oli e lubrificanti risulta aumentato rispetto al budget (50,6% vs, 48,0%).

Mi auguro che tale incremento sia dovuto all'attuazione del migliore monitoraggio che era stato sollecitato nella scorsa relazione: per tali prodotti infatti erano state rilevate anomalie e lacune nei processi di scarico su commessa per tagliandi gratuiti, ripristini VO, preconsegne. A tal fine ricordo ai responsabili che si era stabilito di evidenziare in appositi conti interni (5520.20+preconsegne specifiche e ripristini VO) tutti gli scarichi non fatturati al cliente e/o al reparto.

5 Spese generali: il primo lotto di spese (spese indirette I) risulta più contenuto rispetto al budget (-25.000 euro circa). Tale risultato è dovuto sostanzialmente al minor costo del personale amministrativo (-11.000 euro) ed alla minore spesa pubblicitaria nei primi tre mesi (-15.000 euro). Mentre sono incrementate altre voci di spesa che hanno ridimensionato il risparmio sopra citato (costi veicoli servizio amm.ri ; cancelleria; forza motrice; telefoniche e postali...).

E' da rilevare che da questo subtotalo di spese generali sono stati stornati dal bilancio costi indeducibili per circa 7.000 euro non pertinenti l'attività e sanzioni amministrative per 15.000 non inerenti l'esercizio in corso.

Il secondo lotto di spese, che comprendono i compensi agli amministratori e le spese relative agli immobili, risulta superiore al budget per 10.000 euro circa a fronte di una maggiore incidenza dei compensi agli amministratori (+18.000 euro) e di un contenimento delle manutenzioni degli impianti e degli ammortamenti(-8.000).

Le partite finanziarie sono piuttosto allineate al budget anche se l'incidenza degli oneri finanziari a breve termine risulta in crescita rispetto al 2006 (34.000 euro vs. 28.000).

In funzione dei maggiori costi della filiale di Ovunque sarebbe opportuno nel prossimo futuro tenere distinte le voci di spesa e di ricavo per valutare la redditività di tale sede e calcolare il punto di pareggio sia in termini numerici (nr. vetture da vendere) sia in termini marginali (margine pro-veicolo).

Ciò anche al fine di evidenziare al sig. XXX o a chiunque sia responsabile del centro usato di Ovunque che la sede deve essere performante e l'investimento deve accrescere l'utile dell'azienda e non azzerarlo.

Il risultato finale, quindi risente in sostanza di un minor margine del settore veicoli nuovi (-50.000 euro) a cui va sommato sia il minor risultato del reparto ricambi (-40.000

euro), dovuto ad eventi e dati tutti da verificare, sia il minor margine del settore assistenza (-20.000 euro).

In totale il minor utile risulta pari a -110.000,00 euro.

Se consideriamo che tale risultato si è realizzato con il raggiungimento dell'obiettivo auto MARCHIO B al 105%, è forse il caso di rivedere le politiche commerciali, gli sconti, le spese ed i costi di struttura. La via è duplice: o l'azienda ridimensiona i costi di struttura in funzione delle vendite e dei margini prodotti; o le vendite ed i margini devono migliorare per sostenere i costi di struttura di cui l'azienda si è dotata ed assicurare la redditività all'azienda.

Se facciamo ora il calcolo così come già impostato nei periodi precedenti, riepilogando i risultati e ponderandoli pro-veicolo, il margine di contribuzione di ciascun veicolo nuovo (con le vetture del Marchio A conteggiate al 50% per disparità di fatturato pro-veicolo) risulta pari a 1.663 euro (1.860 euro a dicembre 2006) da cui va detratto il costo del settore usato che incide per 574,00 euro (560,00 euro a dicembre) su ogni VN venduta. Il saldo del settore commerciale è pari a 1.089,00 euro (1.300,00 euro a dicembre) pro-veicolo.

	dic-06	mar-07	
	1.419.098,00	364.291,00	MCIII VN
	669,00	197,00	Marchio B
	235,00	43,00	Marchio A
	50%	50%	
	117,50	21,50	
	786,50	218,50	VN PONDERATE
	1.804,32	1.667,24	margine pro vn
	762,96	219,06	ricalcolo vn ponderate
	-	-	
-	487.033,00	125.782,00	MCIII VO
-	638,35	574,20	Incidenza perdita vo su vn
	1.860,00	1.663,00	margine pro vn
-	560,00	574,00	incidenza perdita vo su vn
	1.300,00	1.089,00	saldo margine pro vn
	845.551,00	188.763,00	spese indirette I
	650.173,00	181.118,00	spese indirette II
			saldo
	85.722,00	42.988,00	finanziario/complementare
	1.581.446,00	412.869,00	totale spese generali
	2.072,79	1.884,76	incidenza pro vn
			attribuzione a rep.
	80%	80%	Commerciale
	1.658,23	1.507,81	Incidenza pro vn
-	358,23	418,81	saldo settore vn+vo

Le spese generali (I e II) ed il saldo finanziario ed extra-gestione hanno un costo di 1.885,00 euro pro veicolo (2.073 euro a dicembre). Se vogliamo attribuire l'80% di tali spese al settore commerciale (= 1.508 euro pro veicolo; 1.658 euro a dicembre), significa che abbiamo un saldo ancora negativo di 419,00 euro (358 euro a dicembre) per il settore commerciale. Tale risultato mostra un trend in peggioramento vs. il trimestre precedente (dicembre = -358 euro), e con una differenza di circa 60 euro a vettura. Tale risultato evidenzia la difficoltà per il settore vendite a fornire una redditività adeguata. Il margine prodotto dal reparto commerciale, considerando una copertura minima pari all'80% dei costi generali, riesce a coprirne solo il 58% (63% a dicembre). In sostanza: o il margine prodotto dal settore vendite cresce di 419 euro a vettura o devo diminuire i miei costi di struttura in proporzione (e cioè spendere 115.000 euro in meno in ciascun trimestre).

Verona, 02.05.2007

Alberto Sesini