

Nota Web 45/2016

10 Giugno 2016

## **IL BUDGET, OGGETTO MISTERIOSO, PER I DETTAGLIANTI ORAFI?**

di **Leonardo Cilia**

In alcuni recenti incontri con dettaglianti orafi, ho presentato, con un caso di un punto vendita orafo, il budget delle vendite e degli acquisti come elementi centrali della gestione aziendale del punto vendita per l'anno a venire.

Con sorpresa, una parte dei presenti ha sostenuto che nella loro attività, il budget è impraticabile in quanto non si può sapere ciò che il cliente comprerà nel corso dell'anno.

E' proprio quando le previsioni sono difficili, che si è obbligati ad impostare il budget delle vendite e degli acquisti per poter tracciare una linea di "comportamento del punto vendita", su cui configurare il piano di marketing- acquisti ed i programmi di lavoro del punto vendita (cosa proporre ai clienti, quali tematiche esporre in vetrina e quando esporle nell'arco dell'anno, quanto utilizzare del magazzino, quali marche tenere, quali accordi fare con le marche, ecc); il budget fissa gli obiettivi economici da perseguire nell'anno.

In sede di controllo di budget, confrontando i risultati realizzati nei periodi oggetto di previsione con il budget stesso, si verifica da un lato la bontà delle ipotesi fatte e dall'altra si individuano gli interventi operativi più opportuni nelle "aree vendite - acquisti " (es. cosa esporre in vetrina- quale tipo di rinegoziazione con fornitori, ecc.) per raggiungere gli obiettivi economici del budget.

La posizione assunta da quei dettaglianti mi ha molto sorpreso; il non prevedere- ipotizzare ciò che il punto vendita potrà vendere (e quindi acquistare) equivale a mettersi sul mercato senza una bussola che sia di riferimento per i clienti che per lo stesso punto vendita.

Rispetto ai clienti come si colloca il punto vendita e si distingue dai concorrenti? che tipo di stili-design-materiali il punto vendita propone ai clienti? Se il punto vendita non fa delle proprie scelte, può solo accodarsi alle proposte che le marche pubblicizzano, ossia diventare "luogo espositivo" delle marche stesse; questo è in parte possibile quando ci si riferisce al settore orologeria, in cui la pressione pubblicitaria delle marche è maggiore, ma non è praticabile negli altri settori (oreficeria, argenteria e gioielleria). Infatti, qui le marche sono numericamente limitate, di alto livello, e quelle che investono molto in pubblicità (tradizionale e non) tendono ad avere punto vendita monomarca di proprietà, nei quali far vivere la "brand experience" della marca; le altre marche, pur investendo in pubblicità, non sono così rilevanti agli occhi dei consumatori, e sono relativamente sostituibili l'una all'altra; uno dei circa 25.000 punto vendita orafi presenti in Italia a quale marca può affidarsi per diventarne "suo luogo espositivo"? Una sola marca non è sufficiente, occorrono più marche e, data per acquisita la loro convivenza nel punto vendita, con quali volumi di acquisto nell'anno si pone il negoziante nei loro confronti? (il punto vendita non è di proprietà delle marche ne queste possono assicurare profitti al negoziante; il rapporto con la marca è un rapporto di vendita/acquisto di prodotti tra fornitore e punto vendita).

**Ufficio Stampa Federpreziosi - Federazione Nazionale Imprese Orafe Gioielliere Argentiere Orologiaie**

Studio EffeErre - Via F. Albani 58 - 20148 Milano -Tel. +39 0233001100 - Fax: +39 0233001914

E-mail: [orafidettaglianti@studioeffeerre.com](mailto:orafidettaglianti@studioeffeerre.com) - [www.studioeffeerre.com](http://www.studioeffeerre.com)

Rispetto a se stesso, il punto vendita come chiuderà l'anno, guadagnando o perdendo? La gestione è del negoziante e questi non si fissa dei paletti- obiettivi da raggiungere? Non è più il tempo in cui importante era avere dei prodotti da mettere in vetrina che questi si vendevano quasi da soli; oggi occorre "presidiare" i prodotti, ossia sceglierli bene (rispetto alle esigenze dei clienti), seguirli nella loro vita (si vendono o no?) per promuoverne la vendita e nel caso risultino invenduti, cosa farne (liberare liquidità)?

Per formulare il budget occorre fare riferimento ai dati storici delle vendite- acquisti fatti nei periodi precedenti; quanto più i dati scendono a livello elementare ((es. variazione del peso delle singole fasce prezzo della famiglia anelli della categoria oreficeria) tanto più si possono ipotizzare variazioni che il mercato-clienti potrebbero produrre nel corso dell'anno di budget: partendo da questi dati elementari (dal basso) e salendo progressivamente in successive aggregazioni (es. totali anelli + totale collane + totali bracciali + totali orecchini in oro = totale oreficeria) si ipotizzano le vendite e gli acquisti da effettuare, tenendo conto ovviamente delle disponibilità di magazzino; nel caso in cui il risultato vendite fosse insufficiente a coprire i costi fissi, va ripercorso il processo all'indietro per individuare le categorie-famiglie- fasce prezzo su cui intervenire.

Ripensando all'atteggiamento di quei dettaglianti che vedono impossibile- difficile la predisposizione del budget, forse questo è stato determinato dall'essersi "spaventati" dalle analisi da fare, ma soprattutto dalla necessità di disporre di dati storici elementari su cui costruire le ipotesi di lavoro e programmare le attività del punto vendita (promozione delle vendite- rapporti con fornitori- gestione del magazzino); più che considerarlo "oggetto misterioso" e allontanarsene, sarebbe più utile che provassero ad usarlo e farlo diventare una modalità di lavoro nella gestione del loro punto vendita.



Leonardo Cilia

### **Chi è Leonardo Cilia**

Laurea in economia e commercio presso l'Università Cattolica- Milano e diploma di International Teacher's Program presso Harvard Business School- Boston.

Assistente al corso di marketing presso l'Università Cattolica (1969-1974), docente alla New Yorker University – Milano (1995-2006) e docente al corso Organizzazione e Leadership all'Università di Torino (2010-2012)

Consulente nell'area marketing ed organizzazione presso medie- grandi imprese industriali e di servizi, a partire dalla fine degli anni '60; socio fondatore di alcune medie società di consulenza che hanno operato in Italia ed all'estero.

Docente di strategia-marketing e di sviluppo organizzativo presso aziende e scuole di formazione; ha maturato esperienze di formazione e sviluppo in aziende di beni industriali- beni di consumo- servizi (tra questi, aziende della GD- GDO (food e non food), banche, organizzazioni teatrali e fieristiche). Ha condotto corsi di "formazione formatori" in istituzioni pubbliche.

Nel settore orafa, ha svolto ricerche e studi di mercato per conto di alcune imprese ed associazioni del settore; ha collaborato con la rivista l'Orafo Italiano ed è autore di articoli apparsi sulla stessa rivista. Collabora dal 2006 con la FederPreziosi in iniziative formative e di convegno.

[ibcsrl@tiscali.it](mailto:ibcsrl@tiscali.it)