FASE 2 · APPROFONDIMENTO · UNA SETTIMANA DOPO IL REPORT

Quattro clienti spiegano quasi tutto lo sconto in eccesso.

La domanda lasciata dal report: quali clienti hanno ricevuto lo sconto in Forniture industriali (MRO), e che cosa si è ottenuto in cambio?

Example Industrial Supply Co. · Migliaia di US$

Sconto per cliente · Forniture industriali (MRO) · marzo

	Vendite a listino	vs piano	Sconto	% sconto	Oltre lo standard del 4%	Margine lordo
Cliente A	118	+31%	19	16,0%	14	20,1%
Cliente B	86	+39%	12	14,0%	9	21,9%
Cliente C	61	+39%	7	12,0%	5	23,7%
Cliente D	44	+38%	4	9,0%	2	26,2%
I quattro clienti	**309**	**+36%**	**42**	13,7%	30	22,2%
Altri clienti	339	+7%	14	4,0%	0	30,1%
Totale linea	**648**	**+19%**	**56**	8,6%	30	26,6%

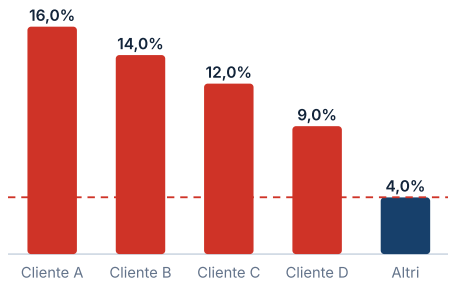
Vendite a listino: vendite prima degli sconti. Il piano è espresso ai prezzi di listino attuali.

Che cosa abbiamo trovato

- **Lo sconto è concentrato.** Quattro clienti valgono il 48% delle vendite della linea e hanno ricevuto $42K di sconti, un tasso del 13,7%. Gli altri clienti restano allo standard del 4%.
- **Il volume aggiuntivo è stato comprato con il margine.** Quei quattro clienti hanno comprato $81K più del previsto, il 78% della crescita della linea. Eppure hanno lasciato $59K di margine lordo; con il volume del piano e lo sconto standard ne avrebbero lasciati $66K.
- **Non c'è una regola.** Ogni sconto è stato deciso ordine per ordine, senza tetto e senza approvazione. Tre dei quattro clienti sono seguiti dallo stesso venditore.

Tasso di sconto per cliente

Linea tratteggiata: standard di budget, 4%.



Che cosa i numeri non dicono

- Se quei clienti comprerebbero lo stesso con uno sconto minore.
- Se lo sconto rispondeva all'offerta di un concorrente o è stato dato per abitudine.
- Se qualche cliente ha un impegno di volume in cambio.

Domanda per il prossimo incontro

Quanto volume siamo disposti a mettere a rischio per recuperare margine su questi quattro clienti?

FASE 3 · OPZIONI · UNA SETTIMANA DOPO

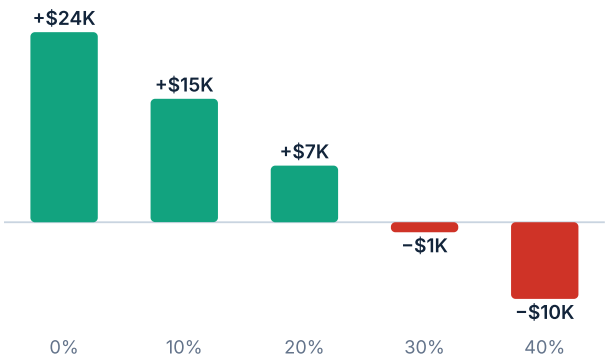
Tre modi per recuperare margine, e che cosa rischia ciascuno.

Effetto stimato sul margine lordo mensile di Forniture industriali (MRO), sulla base dei dati di marzo.

Opzione	Se il volume tiene	Se il volume reagisce	Che cosa richiede	Quando si vede
1. Tetto agli sconti del 6%, con approvazione oltre la soglia	**+$24K al mese**	+$11K se si perde il 15% del volume dei quattro clienti. Meglio di oggi finché si perde meno del 28%.	Una regola, chi approva le eccezioni e un colloquio con quattro clienti.	Dal primo mese
2. Aumentare del 2% i listini della linea	**+$12K al mese**	Meglio di oggi finché la linea perde meno del 7% del suo volume. Tocca tutti i clienti, anche quelli senza sconto.	Nuovo listino e comunicazione a tutta la clientela.	Uno o due mesi
3. Spostare il mix verso linee a margine migliore	**Circa +$12K per ogni $100K di vendite che passano alla linea a margine più alto**	Dipende dal fatto che il cliente compri altro. Non corregge lo sconto.	Piano commerciale, incentivi e tempo della rete vendita.	Da tre a sei mesi

Opzione 1: effetto mensile in base al volume perso

Margine lordo rispetto a oggi. Sull'asse: quota del volume dei quattro clienti che non viene più acquistata.



Raccomandazione

Partire dall'opzione 1. Agisce dove sta il problema, ha l'effetto maggiore ed è l'unica che si può revocare in una settimana se il volume cala. Le opzioni 2 e 3 restano allo studio.

Prima di decidere

- Verificare con le vendite se uno dei quattro clienti ha l'offerta di un concorrente.
- Definire chi approva un'eccezione, e con quale criterio.
- Concordare quale calo di volume farebbe riaprire la decisione.

FASE 4 · FOCUS · UNA SETTIMANA DOPO

Una decisione, un responsabile e come verrà misurata.

DECISIONE

Tetto agli sconti del 6% su Forniture industriali (MRO). Ogni sconto oltre la soglia richiede un'approvazione e una motivazione scritta.

Responsabile	Decorrenza	Eccezioni	Verifica
Direttore commerciale	**Dal lunedì successivo a questo incontro**	**Approvate dalla direzione generale**	**In ogni report mensile**

Come verrà misurata

Indicatore	Marzo	Obiettivo	Allerta
Tasso di sconto sulla linea	8,6%	**4,9% o meno**	Oltre il 6%
Tasso di sconto sui quattro clienti	13,7%	**6% o meno**	Un ordine oltre il tetto senza approvazione
Vendite a listino dei quattro clienti	$309K	**$263K o più**	Sotto $221K: la decisione viene rivista
Margine lordo della linea	$157K	**Tra $168K e $181K**	Sotto $157K

Concordato inoltre

- Chiedere a ciascuno dei quattro clienti quale volume mantiene con il nuovo sconto.
- Le opzioni 2 e 3 restano in sospeso. Si riprendono quando il tetto sarà in vigore da due mesi.

Che cosa succede dopo

Il report del mese successivo si apre con questi quattro indicatori: che cosa è successo allo sconto, al volume e al margine lordo. Se il volume scende sotto la soglia di allerta, la decisione torna sul tavolo.

Su questo esempio

Questi tre documenti illustrano ciò che accompagna gli incontri che seguono il report mensile. L'azienda, i clienti e tutte le cifre sono illustrativi e quadrano con il report di esempio. In un caso reale, il tema di ogni documento è definito dai risultati del mese e dalle priorità della direzione.