

# PMI: BUSINESS INTELLIGENCE E STRUTTURA DISTRIBUTIVA

**I**n un contesto estremamente competitivo come quello in cui oggi le aziende sono chiamate ad operare il controllo di gestione non è più una prerogativa delle grandi aziende ma coinvolge anche le PMI, chiamate a cogliere in modo tempestivo ed efficace le linee evolutive del proprio business. Diventa, pertanto, necessario dotarsi di un efficace sistema di pianificazione e controllo in grado di simulare le ipotesi di sviluppo, di verificare i risultati raggiunti e in ultimo, di fornire informazioni strategicamente rilevanti per la definizione dei rispettivi processi decisionali. Si presenta il percorso di sviluppo di un sistema di controllo di gestione all'interno di una piccola impresa commerciale, ripercorrendo le tappe più significative che hanno caratterizzato il processo di implementazione.

## Introduzione

Il successo di un'attività imprenditoriale, indipendentemente dalle dimensioni organizzative della stessa, è subordinato alla realizzazione di un obiettivo preciso: dare vita ad una realtà produttiva efficace, efficiente e soprattutto, sostenibile nel tempo. Tutto ciò presuppone che ogni iniziativa, decisione e/o azione siano effettuate in funzione del raggiungimento di questo traguardo. In particolare, tra le altre cose, è essenziale saper programmare le varie fasi in cui si articola l'attività d'impresa al fine di raggiungere il massimo risultato possibile dall'impiego delle risorse a disposizione, cercando di prevenire ed eventualmente, attenuare l'impatto di tutte quelle circostanze sfavorevoli che, per natura, sfuggono al diretto controllo dell'imprenditore, quali situazioni congiunturali, turbolenze del mercato, etc. (cfr. Busco e Riccaboni 2004).

I sistemi di pianificazione e controllo, il cui ruolo fondamentale consiste proprio nel monitorare gli accadimenti rilevanti nel funzionamento delle aziende e di trasformarli in informazioni utili ai fini dei processi decisionali, rappresentano oggi uno strumento consolidato nelle grandi aziende, ma stentano tuttavia ad affermarsi nelle medie e

soprattutto, piccole imprese (cfr. Cassia, Paleari e Redondi 2005; Bogni e Solbiati 2007). Con questo non si intende asserire che nelle aziende di dimensioni ridotte non venga controllato l'andamento gestionale, ma piuttosto che in molti casi non esiste un sistema formalizzato mediante cui verificare il raggiungimento degli obiettivi tramite il confronto tra i risultati attesi e quelli effettivamente conseguiti.

In un contesto competitivo caratterizzato da un'elevata complessità e da un crescente tasso di incertezza, anche le piccole e medie imprese sono oggi chiamate a cogliere in modo tempestivo ed efficace le linee evolutive del proprio business, attuare di conseguenza i propri indirizzi strategici e misurare correttamente le proprie performance (cfr. Dent 1996; Coda 2002). Per le piccole e medie imprese la creazione di valore non può più essere affidata alla mera intuizione e/o esperienza dell'imprenditore, ma diventa necessario dotarsi di un efficace sistema di pianificazione e controllo in grado di simulare le ipotesi di sviluppo, di verificare i risultati raggiunti e in ultimo, di fornire informazioni strategicamente rilevanti per la definizione dei rispettivi processi decisionali (cfr. Hudson, Lean e Smart 2001). In questa prospettiva, introdurre nel contesto delle micro imprese concetti chiave quali analisi di mercato, controllo dei costi, analisi delle varianze, interpretazione delle performance raggiunte, gestione delle competenze e delle conoscenze, rappresenta in questo momento una concreta necessità alla quale tutte le componenti (tra cui anche i consulenti e gli accademici) sono chiamate a partecipare (cfr. Chow, Haddad e Williamson 1997; Biazzo e Garengo 2005). In quest'ottica, il presente articolo intende offrire un contributo analizzando il percorso di sviluppo di un sistema di controllo di gestione all'interno di una piccola impresa commerciale, ripercorrendo le tappe più significative che hanno caratterizzato il processo di implementazione.

## Prima tappa: business intelligence

Individuare, acquisire e servire bene la clientela è, senza dubbio, uno degli aspetti più importanti

**di Cristiano Busco**  
Professore Associato,  
Docente  
di Programmazione  
e Controllo di Gestione –  
Università di Siena  
**Franco Vaselli**  
Consulente in  
organizzazione  
e direzione aziendale  
**e Gabriele Agnorelli**  
Consulente in  
organizzazione e direzione  
aziendale

e strategici per un'azienda. La sua sopravvivenza nel tempo dipende fondamentalmente da questo. In quest'ottica, l'implementazione di un sistema di *business intelligence* rappresenta oggi una delle possibili chiavi per supportare l'ottimizzazione delle performance di business (cfr. Davenport 1993; Inghirami 2004; Marangione 2005). Tali sistemi, attraverso applicazioni di tipo *self service*, complete e pre-configurate, aiutano a comprendere meglio i risultati aziendali a tutti i livelli e ad acquisire informazioni necessarie per assumere decisioni migliori, nonché ad agire con maggiore efficacia nell'immediato futuro. Inoltre, basate su *best practice* specifiche per ruolo e area funzionale, i sistemi di *business intelligence* possono garantire soluzioni modellabili in complessità e completezza, in grado di soddisfare le esigenze informative delle diverse imprese. Nel presente lavoro, il caso considerato concerne una realtà commerciale che distribuisce quasi 3.000.000 di pezzi all'anno, con un raggio d'azione che si estende oltre i confini nazionali. È chiaro che in un contesto di questo tipo diventa di vitale importanza implementare una strumentazione tecnica di supporto capace di trasformare i dati generati in informazioni tempestive ed affidabili. A tal fine è stata effettuata inizialmente una riorganizzazione degli articoli di vendita, dei clienti e delle diverse tipologie di canali di vendita (*primo step*), costruendo per ciascuna di queste componenti una struttura ad albero. Grazie a tale ristrutturazione è stato poi possibile costruire un sistema di reportistica (*secondo step*) che fornisce risposte chiare e inconfutabili alle richieste poste giornalmente dalla Proprietà. La collaborazione con la *software house*, fornitrice del sistema gestionale, è stata fondamentale per l'importazione nel gestionale aziendale dell'albero delle categorie e dei clienti e per la predisposizione di metodologie al fine di rendere chiaro e univoco l'inserimento di nuovi codici da parte dell'operatore (maschere a video, stampa tabelle, procedure di inserimento).

### 1° Step: classificazione degli articoli, dei clienti e dei canali di vendita

In primo luogo, analizzando il numero di prodotti commercializzati è stato possibile constatare la necessità di organizzare in modo più efficace le anagrafiche relative agli articoli di vendita, al fine di consentire una lettura omogenea, sintetica o analitica delle informazioni a consuntivo e previsionali. Infatti l'azienda, movimentando più di 6.000 articoli ogni anno ed avendo soltanto una semplice classificazione in 6 categorie ad un solo livello di aggregazione, non sarebbe stata in grado di implementare report versatili per un'analisi a diversi stadi di dettaglio. Partendo dall'elenco dei prodotti venduti nell'ultimo

biennio è stato impostato un sistema ad albero (con l'individuazione di una figura responsabile della creazione e inserimento di nuove categorie sottocategorie e fasce) per poter riclassificare tutti i codici/descrizioni articolo in base a categorie, sottocategorie e fasce. Successivamente, partendo dall'elenco di tutti i clienti presenti sul gestionale aziendale fornito con i dati relativi a codice cliente e dati anagrafici, è stato possibile effettuare la classificazione dei clienti per zona di appartenenza, impostando un sistema ad albero per poter riclassificare tutti i codici Italia per Regione e Provincia ed Estero per Nazione e Distretto. Infine è stata effettuata una classificazione per tipologia di vendita dei clienti, in base alle esigenze di informazione emerse nei colloqui con la Proprietà, distinguendo cinque categorie fondamentali: vendite agenti Italia, vendite agenti estero, grossisti, direzionali, società sportive.

### 2° Step: costruzione del sistema di reporting

Una volta che è stata definita la classificazione degli articoli di vendita, della clientela di riferimento e delle diverse tipologie di canali di vendita, il secondo passo nel processo di implementazione del sistema di *business intelligence* ha interessato la costruzione di un'adeguata struttura di reportistica. Il sistema di reporting, in quanto attività indispensabile per controllare l'andamento dell'azienda e soprattutto per guidarla giorno dopo giorno lungo il percorso tracciato in sede di pianificazione strategica, deve avere una buona fruibilità a tutti i livelli: deve essere, cioè, in grado di fornire le informazioni necessarie mediante un'attività di rilevazione e di misurazione dei risultati dell'impresa, sia nel suo complesso, sia nelle sue aree funzionali (cfr. Munro e Mouritsen 1996; Songini 2002; Marchi 2009). A tal fine, il sistema di reporting introdotto in azienda fornisce informazioni sufficientemente approfondite per dominare i seguenti aspetti gestionali:

- 1) analisi del mercato;
- 2) analisi prodotto e cliente;
- 3) analisi ABC cliente e prodotto;
- 4) analisi rischio cliente;
- 5) gestione scorta minima.

#### *Report analisi mercato*

Le informazioni ottenute attraverso tale report riguardano il controllo del fatturato (lordo e netto) e dei costi diretti connessi (consumi materie, provvigioni e trasporti) per area mercato, permettendo di determinare i margini di contribuzione partendo dalla sintesi massima (Italia/Estero) fino ad arrivare in maniera graduale ad un'analisi più dettagliata che coinvolge i seguenti

Tavola 1 – Report analisi mercato

ANNO	2007																		
DOC	Tutto																		
TIPOLOGIA	Tutto																		
AGENTE	Tutto																		
	MERCATO																		
EST	1.000.000,00	Totale Lordo	5.000.000,00	Sconto	-500.000,00	Sconto Mercè	-150.000,00	Abbuono	0,00	Tot. Netto	4.350.000,00	Costo Medio	-2.200.000,00	Provv	-350.000,00	Margine Lordo	1.800.000,00	%_ML	41,4%
ITA	1.500.000,00		5.800.000,00		-1.200.000,00		-160.000,00		-200.000,00		4.240.000,00		-2.300.000,00		420.000,00		2.360.000,00		55,7%
	14.000,00		107.000,00		-26.000,00		-2.000,00		-2.000,00		77.000,00		-30.000,00		-7.000,00		40.000,00		51,9%
	4.200,00		32.100,00		-7.800,00		-1.000,00		-600,00		22.700,00		-9.000,00		-2.100,00		11.600,00		51,1%
	28.000,00		214.000,00		-52.000,00		-4.000,00		-4.000,00		154.000,00		-60.000,00		-20.000,00		74.000,00		48,1%
	36.400,00		280.000,00		-67.600,00		-5.200,00		-5.200,00		202.000,00		-78.000,00		-26.000,00		98.000,00		48,5%
	2.000,00		30.000,00		-9.000,00		-500,00		-1.400,00		19.100,00		-11.000,00		-2.000,00		6.100,00		31,9%
	2.000,00		30.000,00		-9.000,00		-500,00		-1.400,00		19.100,00		-11.000,00		-2.000,00		6.100,00		31,9%
	50,00		5.000,00		-1.600,00		0,00		0,00		3.400,00		-1.500,00		-420,00		1.480,00		43,5%
	1,00		26,00		-5,00		0,00		0,00		21,00		-4,50		-2,00		14,50		69,0%
	1,00		26,00		-5,00		0,00		0,00		21,00		-4,50		-2,00		14,50		69,0%
	1,00		26,00		-5,00		0,00		0,00		21,00		-4,50		-2,00		14,50		69,0%
	1,00		26,00		-5,00		0,00		0,00		21,00		-4,50		-2,00		14,50		69,0%

aspetti: regione/nazione, provincia/distretto, cliente, categoria, sottocategoria, fascia, articolo (Tavola 1 - Report analisi mercato).

Il tutto può infine essere filtrato per anno/mese, documento, agente e tipologia.

#### Report analisi prodotto e analisi cliente

Le medesime informazioni possono essere lette con partenza categoria, oggetto articolo e dettaglio mercato con la seguente configurazione: categoria, sottocategoria, fascia, articolo, Italia/Estero, regione/nazione, provincia/distretto, cliente.

Oppure la lettura può prevedere partenza categoria, oggetto e dettaglio mercato con la seguente configurazione: Categoria, Sottocategoria, Italia/Estero, Cliente.

Le Tavole possono infine essere filtrate per anno/mese, documento, agente e tipologia.

#### Report analisi ABC cliente e prodotto

Ordinando in maniera decrescente la colonna del margine di contribuzione % il report mette in evidenza la redditività dei singoli clienti e dei singoli prodotti. Ordinando in maniera decrescente il fatturato netto, il report fornisce informazioni sul grado di concentrazione dei clienti (Tavola 2 - Grado di concentrazione clienti) e dei prodotti (Tavola 3 - Grado di concentrazione prodotti): emerge che l'azienda sviluppa l'80% del proprio fatturato con il 18 % di clienti attivi e il 26 % dei prodotti a listino.

#### Report analisi rischio cliente

Il report in oggetto presenta per ogni singolo cliente la modalità di pagamento concordata con l'azienda e consente, in relazione all'anno selezionato, di monitorare le seguenti informazioni: fatturato lordo, massima esposizione raggiunta dal cliente nel periodo di riferimento, credito vantato con il cliente che alla data di analisi risulta ancora da scadere, credito vantato con il cliente che alla data di analisi risulta scaduto, credito complessivo (scadente + scaduto) vantato con il cliente alla data di analisi, giorni di esposizione medi nominali (calcolati in modo ponderato come differenza tra la data di scadenza naturale e la data di emissione del documento fattura al netto di eventuali note di accredito), giorni di esposizione medi effettivi (calcolati in modo ponderato come differenza tra la data di incasso del credito e la data di emissione del documento fattura al netto di eventuali note di accredito - Tavola 4 – Analisi rischio cliente) Per meglio comprendere l'algoritmo utilizzato per il calcolo dei giorni medi nominali ed effettivi si riporta nella Tavola 5 uno schema esplicativo.

*Gestione scorta minima*

La scorta minima e il punto di riordino vengono gestiti attraverso funzionalità presenti nel gestionale aziendale: essendo la scorta minima variabile sull'asse temporale in quanto influenzata dall'andamento discontinuo delle vendite, nella *business intelligence* si è sviluppato un modellino di calcolo mensile dell'oscillazione della domanda che tiene conto di alcune variabili quali il tempo di approvvigionamento in mesi, la scorta minima del gestionale e il punto di riordino mensile (calcolato come sommatoria delle vendite dei mesi dell'anno precedente a raggiungimento del tempo di approvvigionamento al netto della scorta minima). Più chiaramente: se si vuole calcolare l'oscillazione della domanda del mese di dicembre 2009 di un determinato articolo sapendo che il tempo di approvvigionamento è di 3 mesi, si andrà a sommare il venduto dei mesi di ottobre, novembre e dicembre 2008 e al totale così ottenuto si toglierà la

quantità stabilita di scorta minima ottenendo così un valore di oscillazione della domanda. L'importo così calcolato viene esportato nel gestionale a rettifica della scorta minima.

**Seconda tappa: struttura distributiva**

La distribuzione commerciale (sia al dettaglio che all'ingrosso) svolge una funzione di interfaccia tra produzione e consumo le cui caratteristiche e il cui valore economico dipendono dal maggiore o minore grado di integrazione che i due insiemi di soggetti posti in contatto, produttori e consumatori, esercitano sulla funzione distributiva medesima. Quindi, a diversi livelli di sviluppo ed in relazione ai diversi tipi di prodotto, corrisponde una diversa ripartizione di tutto quell'insieme di attività che si svolgono tra la produzione in senso stretto ed il consumo (cfr. Vianelli e Sassi 2008). Possedere una struttura

**Tavola 2 – Grado di concentrazione clienti**

		ANNO		2008					
Totale Clienti		539		Valori					
Contatore	Clienti/Tot. Clienti	Clienti	Clienti	TOT LORDO	TOT NETTO	PROG TOT NETTO	% PTN	MARGINE LORDO	% ML
1	0,19%	Cliente 1		222.419,63	215.998,37	215.998,37	13,77%	67.429,03	31,22%
2	0,37%	Cliente 2		14.926,61	11.311,21	807.492,84	51,48%	5.269,46	46,59%

**Tavola 3 – Grado di concentrazione prodotti**

		ANNO		2008					
Totale Art.		772		Valori					
Contatore Art.	% Contatore Art./ Tot Art.	Articoli	Articoli	TOT LORDO	TOT NETTO	PROG TOT NETTO	% PTN	MARGINE LORDO	% ML
1	0,1%	Articolo 1		27.247,80	20.330,10	20.330,10	1,30%	11.849,63	58,29%
2	0,3%	Articolo 2		19.487,97	18.054,76	38.384,86	2,45%	8.875,50	49,16%

**Tavola 4 – Analisi rischio cliente**

CLIENTE	MOD PAGAMENTO	DATA INIZIO	DATA FINE	FATT. LORDO	MAX ESP	SCADENTE	SCADUTO	CREDITO TOT	GG MEDI NOM	GG MEDI EFF
CLIENTE 1	RIMESSA DIRETTA 90GG.	01/08/07	31/07/08	1.412,83	1.413,00				144,46	144,46
CLIENTE 2	RICEVUTA BANCARIA 60GG.	01/08/07	31/07/08	1.246,64	771,00	525,00		525,00	67,55	67,55
CLIENTE 3	CONTRASSEGNO	01/08/07	31/07/08	553,94	554,00				8,00	8,00

**Tavola 5 – Calcolo analisi rischio cliente**

CKY_CNT	CDS_CNT	RAGSOC	ANNO	DTT_MOVC	CDS_PAG	DTT_SCAD	NOMINALE			EFFETTIVO			SCADUTO	A SCADERE	
							NMP_SCAD	GG	NUMERI	GG/MEDI	NMP_SCAD	GG			NUMERI
411.00013	Cliente 1		2007	19-apr-07	BANC.	30-giu-07	850,49	72	61235,28		850,49	72	61235,28		
411.00013	Cliente 1		2007	19-apr-07	BANC.	31-lug-07	850,50	103	87601,50		850,50	103	87601,50		
411.00013	Cliente 1		2007	21-mag-07	BANC.	31-lug-07	313,01	71	22223,71		313,01	71	22223,71		
411.00013	Cliente 1		2007	20-giu-07	BANC.	31-ago-07	183,39	72	13204,08		183,39	72	13204,08		
411.00013	Cliente 1		2007	17-lug-07	BANC.	30-set-07	140,32	75	10524,00		140,32	75	10524,00		
411.00013	Cliente 1		2007	31-ago-07	BANC.	31-ott-07	186,61	61	11383,21		186,61	61	11383,21		
411.00013	Cliente 1		2007	31-ott-07	INSOLUTO	31-ott-07					190,11	0	0	190,11	
411.00013	Cliente 1		2007	31-ott-07	INCASSO	25-nov-07					190,11	25	4752,75		
							<b>2.524,32</b>	<b>454</b>	<b>206171,78</b>	<b>81,67</b>	<b>2.524,32</b>	<b>479</b>	<b>210924,53</b>	<b>83,56</b>	

distributiva ben organizzata ed efficiente costituisce uno dei requisiti fondamentali per un'azienda commerciale. Al fine di raggiungere tale obiettivo diventa necessario comprendere bene il punto di partenza, confrontarsi con le aspettative degli attori coinvolti ed implementare, in base all'analisi svolta, le corrette procedure di valutazione ed incentivazione. La definizione di una buona struttura distributiva richiede l'attivazione dei seguenti step:

- 1) l'analisi della struttura distributiva esistente prima dell'intervento;
- 2) la rilevazione delle esigenze informative e la determinazione degli obiettivi;
- 3) la valutazione delle performance della struttura distributiva;
- 4) l'implementazione di un sistema di incentivazione.

#### *Analisi della struttura distributiva ante intervento*

I canali di vendita erano sezionati tra: agenti e grossisti (ambidue le categorie ulteriormente divisi tra estero e Italia) e vendite dirette. I dati consegnati alla Proprietà erano costituiti unicamente da un'analisi quantitativa di fatturato complessivo e quantità vendute per agente/cliente/prodotto organizzata in incroci di fogli elettronici. Il calcolo delle provvigioni per gli agenti veniva svolto senza l'ausilio di strumenti informatici, con l'assegnazione manuale alle varie fatture imputate ai singoli agenti. Il sistema di incentivazione era basato sulla possibilità per l'agente di applicare uno sconto al cliente compreso in 2 range assegnati dalla direzione ai quali veniva agganciata una percentuale provvigionale diversa.

#### *Rilevazione delle esigenze e determinazione degli obiettivi*

La prima esigenza ha riguardato la necessità di ottenere report chiari (su documenti di semplice

lettura) e attendibili (su tabelle strutturate di *business intelligence* direttamente interagenti con il gestionale) su un'analisi qualitativa oltre che quantitativa, con l'obiettivo di avere consapevolezza del comportamento dei singoli canali distributivi per poter formulare le più corrette strategie di collocamento nella ricerca dell'ottimale *marketing-mix*. Altra esigenza prioritaria, una volta organizzato il sistema di valutazione della struttura, è stato collegare ad esso un sistema di incentivazione che potesse indirizzare la rete vendita verso una più proficua ripartizione nel collocare sul mercato i prodotti a listino. Infine un ulteriore obiettivo era costituito dall'eliminazione della mostruosa dispersione di tempo e della concreta possibilità di commettere errori ed omissioni nell'effettuazione del calcolo delle provvigioni da corrispondere ai vari agenti.

#### *Report analisi valutazione struttura distributiva*

L'implementazione del sistema di *business intelligence* permette di estrapolare anche le informazioni destinate alla valutazione della marginalità imputabile alla forza vendita.

Tali analisi di performance possono:

- evidenziare nella massima sintesi la ripartizione tra mercato estero ed interno (**Tavola 6** – Mercato estero ed interno) consentendo analisi di mercato inerenti alla copertura del territorio, strategie di posizionamento geografico e strategie di rinuncia o sviluppo di determinate aree attraverso la valutazione delle informazioni derivanti dal margine di contribuzione;
- essere comparate nella distinzione tra i vari canali (**Tavola 7** – Analisi canali). La distinzione tra i seguenti canali consente di approfondire le informazioni derivanti dall'analisi del margine

**Tavola 6 – Mercato estero ed interno**

Mercato	% ML	% FATTURATO (ESTERO SUL TOTALE ESTERO, ITALIA SUL TOTALE ITALIA)	% FATTURATO CUMULATO
EST	37,33%	49,97%	
SPAIN	33,72%	20,1%	20,1%
BELGIUM	49,12%	16,2%	36,3%
GERMANY	31,48%	10,7%	46,9%
FRANCE	51,22%	9,4%	56,3%
ITA	38,57%	50,0%	
TOSCANA	41,32%	31,9%	31,9%
LOMBARDIA	29,29%	14,3%	46,3%
EMILIA	24,85%	8,7%	54,9%
UMBRIA	28,19%	7,5%	62,4%

di contribuzione per area geografica, infatti un territorio coperto in prevalenza attraverso il canale «grossisti» conduce ad un minor margine di contribuzione rispetto ad un territorio coperto in prevalenza attraverso il canale «agenti» o «direzionali»;

- fare riferimento all'area mercato (cfr. Tavola 1 – Report analisi mercato);

- fare riferimento all'area prodotto.

L'insieme di tali informazioni permette di valutare il comportamento della struttura distributiva in un dato periodo e relativamente alla sua evoluzione nel corso del tempo.

L'analisi sulle performance ottenute e la comparazione tra i canali e all'interno di ogni canale tra gli elementi che lo compongono permette di comprendere la dinamica di prezzi, quantità, volumi e margini costituendo la base di una corretta politica di incentivazione della struttura distributiva.

*Implementazione sistema di incentivazione struttura distributiva*

Affinché un sistema di incentivazione sia efficace, questo deve necessariamente allineare gli obiettivi aziendali a quelli del singolo agente. Il sistema ante intervento - basato sull'assegnazione di due aliquote provvigionali in relazione a due *range* diversi di sconto applicabili al cliente - portava indubbiamente l'agente a vendere quanta più merce possibile (come puntualmente accaduto nell'esercizio 2008) e per far ciò applicherà il massimo sconto consentitogli, in quanto non trarrà benefici economici nell'ipotesi in cui riesca a vendere un quantitativo inferiore ma con uno sconto minore; inoltre tale sistema non induce l'agente a vendere i prodotti maggiormente remunerativi per l'azienda.

Con l'obiettivo finale di costruire una mirata politica di *marketing mix* nella ricerca di ottimizzazione della redditività gestionale e in coerenza con le esigenze manifestate dalla Proprietà nella volontà di orientare le vendite nella direzione più conveniente, disposti a ripartire il *surplus* con la forza vendita, è stato costruito il sistema di incentivazione basandosi su una matrice sconto-fatturato (si veda la Tavola [Tavola 8](#)).

**Tavola 7 – Analisi canali**

Mercato	PZ	TOTALE NETTO	% ML	% SU FATTURATO ( ESTERO SU TOTALE ESTERO; ITALIA SU TOTALE ITALIA)	
EST	1.259.031	4.205.581	37,33%		49,87%
DIREZIONALI	902	6.181,02	15,33%		0,15%
GROSSISTI	948.314	2.763.536,62	31,68%		65,71%
VENDITE AGENTI ESTERO	296.144	1.384.051,49	48,98%		32,91%
VENDITE AGENTI ITALIA	13.671	51.811,77	42,89%		1,23%
ITA	1.501.313	4.226.947	38,57%		50,13%
GROSSISTI	12.859	119.713,30	24,76%		2,83%
DIREZIONALI	360.082	360.719,95	45,70%		8,53%
VENDITE AGENTI ESTERO	100	318,19	60,74%		0,01%
VENDITE AGENTI ITALIA	1.128.272	3.746.195,34	38,35%		88,63%
<b>Totale complessivo</b>	<b>2.760.344</b>	<b>8.432.528</b>	<b>37,95%</b>		

**Tavola 8 – Matrice sconto-fatturato**

A1	FATTURATO							
SCONTO	DA	-100	-40	-20	0	0	20	40
	A	-40	-20	0	0	20	40	60
-30,0	-10,0	7,0%	9,0%	11,0%	12,0%	13,0%	14,0%	15,0%
-10,0	-5,0	6,0%	7,0%	9,0%	11,0%	12,0%	13,0%	14,0%
-5,0	0,0	5,0%	6,0%	7,0%	9,0%	11,0%	12,0%	13,0%
0,0	0,0	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	9,0%	11,0%	12,0%
0,0	5,0	3,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	9,0%	11,0%
5,0	10,0	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	9,0%
10,0	15,0	1,0%	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%

Secondo tale impostazione col singolo agente viene condivisa una duplice variabile incentivante, sconto e fatturato, ed è in relazione alle performance effettuate sugli obiettivi assegnati che viene calcolata la provvigione allo stesso spettante.

Il sistema prende le mosse dall'analisi valutativa di *business intelligence* che estrapola il fatturato e lo sconto medio applicato da ogni agente per ogni area strategica di affari e che fornisce analisi di marginalità per agente/categoria. Sulla scorta di tali indispensabili informazioni viene effettuato un confronto con ogni singolo agente sulla situazione e le prospettive della propria zona di competenza e viene stabilito un budget di fatturato ed un budget di sconto a cui si assegna una percentuale provvigionale media: se si vuole «spingere su» un'area strategica d'affari (ASA) valutata in *business intelligence* (BI) particolarmente redditizia si dovrà condividere con l'agente un budget di sconto in crescita e un budget di fatturato più contenuto, strategia contraria laddove si è valutata una categoria meno conveniente.

La determinazione degli scaglioni in aumento e in diminuzione delle due variabili in relazione ai quali vengono determinati gli scostamenti dipendono in larga parte dall'educazione della clientela e dalla percezione della propensione al rischio da parte della struttura e sono variabili nelle varie ASA ma non differiscono tra gli elementi che compongono la struttura distributiva.

La diagonale della matrice rappresenta la provvigione media, mentre il quadrante in basso a sinistra rappresenta l'area di disincentivazione e il quadrante in alto a destra l'area di incentivazione: la progressione delle aliquote provvigionali in aumento e in diminuzione (anch'essa variabile tra le categorie ma identica per tutta la struttura) si basa essenzialmente sulla ricerca di equilibri e sulla propensione alla ripartizione del guadagno/perdita delle controparti.

In dettaglio, il funzionamento è il seguente: nelle righe si trovano gli scostamenti di sconto rispetto allo sconto medio obiettivo condiviso con l'agente e nelle colonne gli scostamenti dal fatturato obiettivo concordato nel budget commerciale. Per conoscere la percentuale provvigionale spettante all'agente vengono calcolati con l'analisi di *business intelligence* per il periodo di riferimento (solitamente il

trimestre) la media ponderata degli sconti effettuati da ciascun agente e il fatturato netto (è facilmente intuibile la relazione inversa fra sconto e fatturato). Gli scostamenti dei risultati effettivi rispetto a quelli budgetati permettono di individuare l'aliquota da corrispondere, per ogni ASA, al singolo agente: a fine anno poi verrà effettuato il conguaglio delle provvigioni definitive sulla base dei risultati complessivi annuali (si veda la [Tavola 9](#)).

Come si può notare dal report è possibile filtrare, per il periodo desiderato, l'agente di vendita e avere un riepilogo per numero di fattura di vendita, per codice cliente e per codice articolo dello sconto applicato dall'agente. Di conseguenza è possibile individuare l'aliquota da applicare al relativo fatturato per giungere alla determinazione della provvigione da corrispondere all'agente.

## Conclusioni

Le considerazioni proposte nelle pagine precedenti hanno messo in luce come oggi i sistemi di *business intelligence* rivestano un ruolo sempre più significativo anche all'interno delle imprese di dimensioni più ridotte, le quali hanno acquisito oramai la consapevolezza che, da un'attenta analisi dei dati generati dall'attività gestionale e rilevati attraverso gli strumenti di controllo si possono ottenere utili informazioni, definire ed reindirizzare le strategie e le scelte aziendali future. In effetti, l'elevata competitività dei mercati, la forte turbolenza ambientale, la continua evoluzione dei bisogni dei clienti rappresentano alcune delle problematiche che interessano quotidianamente il mondo delle piccole imprese. Al fine di gestire in modo più efficace possibile queste criticità ed ottimizzare il proprio business, un'azienda deve poter contare su strumenti in grado di generare informazioni rilevanti, tempestive ed attendibili (cfr. Agliati 1996; Amigoni, Beretta 1998; Miotto 2003). In quest'ottica, per mantenere e se possibile, migliorare le performance d'impresa, diventa necessario implementare un'adeguata infrastruttura informativa attraverso l'introduzione di sistemi integrati che permettano di accedere alle informazioni in tempo reale grazie all'utilizzo

Tavola 9 – Calcolo provvigionale

TIPO DOC	DATA DOC	NR DOC	CLIENTE	COD.ART	SC RIGA	%PR	€PX	PZ	FAT LORDO	SCONTO	SCONTO MERCE	ABBUONO	FAT NETTO	PROVVIGIONE
FT	07/01/08	1	CLIENTE 1	ART 1	10	10	17,49	2	34,98	3,50			31,48	-3,15
				ART 2	10	10	22,42	2	44,84	4,48			40,36	-4,04
				ART 3	10	10	3,54	2	7,08	0,71			6,37	-0,64

di applicazioni di *self service*, integrate e di immediata accessibilità. E così i dati sulle anagrafiche relative agli articoli di vendita, le informazioni che forniscono un'analisi del cliente, i dati mensili sul venduto, le informazioni concernenti i costi giornalieri della distribuzione e della logistica per prodotto, rappresentano solo alcune delle principali esigenze informative che un imprenditore richiede ad un sistema di *business intelligence*.

In conclusione, la possibilità di utilizzare ed analizzare informazioni strategiche capaci di supportare il processo decisionale in modo migliore e più rapido non costituisce un'esigenza esclusiva delle grandi aziende. Al contrario, questo tipo di informazioni per le piccole e medie imprese rappresenta molto più di una semplice ottimizzazione o di un vantaggio competitivo, finendo per diventare in molti casi un fattore vitale di sopravvivenza sul mercato.

## Bibliografia

- AGLIATI (a cura di), *Tecnologie dell'informazione e sistema amministrativo. L'evoluzione negli assetti operativi e organizzativi della funzione amministrativa*. Esperienze aziendali a confronto, Egea, Milano, 1996.
- AMIGONI F., BERETTA S. (a cura di), *Information Technology e creazione di valore – Analisi del fenomeno SAP*, Egea, Milano, 1998.
- BIAZZO S., GARENGO P., «La misurazione delle prestazioni nelle PMI: un'analisi critica della letteratura», *Small Business*, vol. 18, n. 1, pp. 3-40, 2005.
- BOGNI M., SOLBIATI M., *Il controllo strategico dell'impresa*, Il sole 24ORE, Milano, pp. 6-10, 2007.
- BUSCO C., RICCABONI A., «Knowledge management e integrazione di culture: il ruolo del controllo di gestione», in *Knowledge Management e Successo Aziendale – Atti 26° convegno AIDEA (2004)*, Agf, Udine, pp. 23-64.
- CASSIA L., PALEARI S., REDONDI R., «Management Accounting System and Organisational Structure: an Analysis on a sample of Italian firms», in *Small Business Economics*, pp. 373-391, 2005.
- CHOW C.W., HADDAD K.M., WILLIAMSON J.E., «Applying the balanced scorecard to small companies», in *Management Accounting*, pp. 21-27, 1997.
- CODA V., «I nuovi bisogni di innovazione nel governo dell'impresa», n. 2, in *Economia e Management*, marzo-aprile 2002.
- DAVENPORT T.H., «Process Innovation, Reengineering work thought information technology», *Harvard Business School Press*, Boston, 1993.
- DENT J.F., «Global competition: challenges for management accounting and control», in *Management Accounting Research*, 1996.
- HUDSON M., LEAN J., SMART P.A., «Improving control through effective performance measurement in SMEs», in *Production Planning & Control*, pp. 804-813, 2001.
- INGHIRAMI I.E., «Dai sistemi di supporto alle decisioni alla Business Intelligence», in *Controllo di gestione*, IPSOA, Milano, n. 4, pp. 12-22, 2004.
- MARANGIONE M., «Conoscere di più la propria impresa

grazie agli strumenti di Business Intelligence», in *Amministrazione&Finanza*, IPSOA, Milano, n. 17, pp. 43-48, 2005.

MARCHI L., «Il processo di reporting», in Marasca S., Marchi L., Riccaboni A. (a cura di), *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, Knowità, Arezzo, 2009.

MIOTTO F., *I sistemi informativi in azienda. Teoria e pratica*, Franco Angeli, Milano, 2003.

MUNRO R., MOURITSEN J., «Accountability. Power, Ethos & The Technology of Managing», *Thomson Business Press*, London, 1996.

SONGINI L., *Le misure a supporto della gestione operativa*, in Pistoni A. – Songini L., *Reporting e valore. Misurazione delle performance aziendali*, Egea, Milano, 2002.

VIANELLI D., SASSI G., «Comunicare l'innovazione per creare valore. Il ruolo del brand e dei canali di distribuzione nella crescita delle PMI», in *Economia & Management*, n. 4, luglio 2008.