



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Management
Marketing

Performance e Cost Management nelle imprese di distribuzione:
PowerBI come strumento diagnostico di monitoraggio

Performance and Cost Management in retail distribution firm:
PowerBI as diagnostic monitoring tool

Relatore: Chiar.mo
Prof. Danilo Scarponi

Tesi di Laurea di:
Fabio Ascani

Anno Accademico 2019 – 2020

INDICE

INTRODUZIONE	6
CAPITOLO 1 – Evoluzione del controllo e nuovi framework della performance.	12
Controllo di gestione: definizione ed evoluzione	12
Strumenti di controllo direzionale	18
L’ottica strategica	22
Multidimensionalità dei sistemi di performance	26 ²⁷
Integrated Reporting	34
CAPITOLO 2 – La contabilità aziendale e gli strumenti di calcolo	37
CO.GE e CO.AN	<u>Errore. Il segnalibro non è definito.</u> ³⁸
Le tipologie di costo	41
Metodologie di calcolo	43
Full Costing	44 ⁴⁵
Direct Costing.....	46
Centri di costo.....	48
Activity based costing	51
CAPITOLO 3 – La specificità dei costi	57
Schemi di Conto Economico Riclassificati:	57
Dimensione Azienda.....	57
Dimensione PuntoVendita.....	62
Direct Product Cost	68
Il magazzino	72
Il punto vendita.....	74
CAPITOLO 4 – La performance nelle aziende di distribuzione.....	77

Gli indicatori economico-finanziari aziendali	79
Indici per l'analisi della redditività.....	85
ROE-TREE.....	86
GMROI.....	88
Indicatori fisico-tecnici.....	90
L'importanza degli intangibles.....	95
Business Performance Analytics	98
Cluster Analysis.....	101
Churn Analysis	107
CAPITOLO 5 – BI a supporto dell'attività di analisi e monitoraggio: il caso LOT Spa.....	112
Obiettivi di un sistema di Business Intelligence.....	114
Le proposte migliori sul mercato.....	117
Sviluppo di un cruscotto PDV con PowerBI in LOT Spa	<u>122+24</u>
Le caratteristiche dei PDV: il Cruscotto Qualitativo.....	<u>132+35</u>
Performance dei PDV : il Cruscotto dei KPI.....	<u>141+43</u>
Conclusioni.....	<u>154+57</u>
Bibliografia.....	<u>157+60</u>

INDICE FIGURE

Figura 1 - Conto Economico a valore aggiunto.....	5860
Figura 2 - Conto economico a costo del venduto	5961
Figura 3 - Conto Economico a margine di contribuzione	6061
Figura 4 - Reddito operativo gestione caratteristica a risultato di esercizio.....	6162
Figura 5 – Dal margine di intermediazione commerciale al primo margine di contribuzione	6465
Figura 6 – Secondo margine di contribuzione.....	6566
Figura 7 – Terzo margine di contribuzione	6768
Figura 8 - Conto economico DPP.....	6970
Figura 9 - S.P criterio finanziario	8081
Figura 10 - S.P pertinenza gestionale	8485
Figura 11 - The Forrester Wave	118119
Figura 12 - Matrice Gartner Group 2020.....	<u>Errore. Il segnalibro non è definito.</u> 125
Figura 13 - Import dati su PowerBI.....	126130
Figura 14 - Relazioni Database	127131
Figura 15 - Indice	132136
Figura 16 - Metri Lineari su MQ Tot	134137
Figura 17 - Composizione Classe/Dimensione	134138
Figura 18 - Anzianità/Metri Lineari	135139
Figura 19 - Attrattività Punti Vendita su Dimensioni.....	136139
Figura 20 - Visibilità insegna	137140
Figura 21 - Ambiente Competitivo.....	138141
Figura 22 - Radar Store Specific	140143
Figura 23 - Aggregato Performance	141144
Figura 24 - Composizione Giornaliero.....	142145
Figura 25 - Reparti 2019.....	143146
Figura 26 - Reparti 2018.....	144147
Figura 27 - Venduto Promo	145148
Figura 28 - Margini.....	146149
Figura 29 – Scontrino Medio.....	147150

Figura 30 - Analisi Variazioni	<u>148</u> 151
Figura 31 - Focus Non-Performer	<u>150</u> 153
Figura 32 - Focus Non-Performer	<u>150</u> 154

INTRODUZIONE

Nell'attuale contesto economico, per sopravvivere e riuscire nei propri intenti, diviene basilare realizzare e implementare un sistema che permetta la costante formulazione, implementazione e modifica dei piani strategici a lungo termine, supportati dalla capacità di conseguire con efficacia ed efficienza, gli obiettivi operativi nel breve periodo. Per ottenere tali risultati, diventa imprescindibile l'implementazione di un sistema formalizzato di pianificazione e controllo di gestione. Il successo dell'impresa moderna non può non basarsi sulla formulazione di un'adeguata strategia attraverso analisi ponderata dello scenario macro e micro economico, la capacità di governo dell'impresa, il più generale concetto di contabilità direzionale deputata a prevedere e raggiungere obiettivi, fornendo valutazioni successive sul migliore o peggiore andamento rispetto ai risultati sperati.

Il lavoro trae dunque le sue premesse dall'evoluzione degli studi sul controllo di gestione, la sua nascita come sistema formalizzato di filosofia aziendale e il seguito avuto all'interno della comunità accademica ed aziendale.

Nel primo capitolo presenterò i concetti introduttivi del controllo di gestione, valutando il suo passaggio alle più moderne definizioni di controllo strategico e dunque analizzando gli aspetti evolutivi concentratisi sul supporto che il controllo fornisce all'espletazione e riformulazione della strategia e il suo impatto sull'ambiente organizzativo.

Verranno presentati all'interno di questo capitolo gli strumenti di controllo direzionale tipici di un'impresa. Il lavoro si concentrerà successivamente sulle declinazioni che tali strumenti assumono all'interno di un'azienda operante nella distribuzione commerciale.

Sempre nello stesso capitolo affronterò il tema della performance, la capacità dell'impresa di conseguire e raggiungere i propri obiettivi: la capacità dell'azienda di darsi degli obiettivi coerenti con la propria mission e con il contesto economico-culturale di riferimento, definendo una strategia alla quale l'organizzazione tutta sappia essere di supporto: a partire dal vertice aziendale di respiro strategico procedendo fino al livello operativo.

Occorrono ovviamente indicatori chiari, tempestivi e rilevanti da parte dei propri sistemi informativi interni per comprendere le cause alla radice dei problemi, per porre in atto azioni correttive e supportare le decisioni a tutti i livelli dell'organizzazione. Ne parleremo anche considerando i nuovi sistemi di valutazione della performance che stanno emergendo negli ultimi tempi.

Data l'analisi di nuovi contesti e la non più sufficiente impostazione basata sugli indicatori economico-finanziari, l'elaborato presenterà anche lo specifico impatto degli indicatori non-finanziari. La tradizionale "lettura" delle performance in chiave prettamente economica è stata indicata come la principale causa di una serie di malfunzionamenti tali da mettere in discussione l'effettiva utilità di questi sistemi. La strumentazione di controllo ha iniziato ad arricchirsi sempre di più di strumenti come la

non financial declaration o l'integrated reporting dove, tra i patrimoni di cui l'azienda dovrebbe occuparsi, si parla sempre più dei beni intangibili e di tutto ciò che riguarda la sfera ambientale e sociale dell'impresa.

Il secondo capitolo sarà focalizzato contabilità aziendale e sulla capacità dell'azienda di utilizzare gli strumenti di gestione dei costi per completare un processo di controllo dei costi quanto più accurato possibile. Partendo dalla specificità dei costi e dalle tipologie derivanti dalle prospettive di analisi o in base alle variabili rispetto ai quali sono misurati, arriveremo ad analizzare metodologie di calcolo più recenti che uniscono un'analisi che muove il proprio focus sulle attività e l'assorbimento di risorse di queste unità elementari costituenti di un processo aziendale.

Il controllo dei costi tramite attività, presentato nel finale, costituisce per l'azienda anche un motivo per ripensare il valore generato da tali processi e tutto ciò comprende anche studiare cosa il cliente ritiene sia critico.

Significativo a riguardo il filone di studio affermatosi come Activity Based Management (che approfondiremo nel secondo capitolo) individua proprio le attività e i costi sostenuti nel loro svolgimento, un elemento essenziale per creare valore all'impresa attraverso la focalizzazione dell'impresa sullo spendere nelle attività che generano valore per il cliente, eliminando o riducendo le attività che di valore non ne producono.

L'importanza dell'argomento deriva sia dall'imprescindibilità di tale strumento nel controllo di gestione insieme agli strumenti budgetari e di reportistica, ma anche per gli spunti riflessivi forniti nell'analisi della sua evoluzione di pari passo con i sistemi di controllo. Inoltre, offre utili riflessioni per le aziende di distribuzione, trovandoci in assenza della fase di produzione di beni e dunque pondereremo la nostra analisi sull'activity management in un contesto differente. Oltre alla prudente gestione, ci

evolveremo verso la sapiente gestione piuttosto, spendere meno non sempre presuppone un concetto positivo, sarebbe più importante spendere meglio.

Sono cambiate inoltre le attitudini del management a guardare a determinate criticità, per lo sviluppo competitivo dell'impresa; allo stesso modo si sono rilevate inadatte le meno recenti esperienze di contabilità generale ed analitica come sistema informativo e di supporto alla gestione aziendale. Introduremo la tematica del controllo costi, inizialmente adottando una fondamentale separazione tra le due contabilità, generale ed analitica, successivamente definirò le principali modalità di calcolo usate o le configurazioni dei costi e gli oggetti a cui essi si riferiscono.

Approfondiremo gli strumenti e le metodologie per l'analisi dei costi, in particolare i concetti di Full Costing e Direct Costing parlando delle loro implicazioni pratiche e della loro utilità per le aziende e per le diverse ottiche temporali che contraddistinguono tali metodi. Dati i limiti che tali metodologie esprimono, pur a fronte di alcuni vantaggi, passerò allo studio di moderni sistemi di calcolo basati sul concetto di activity based costing.

All'interno dei capitoli 3 e 4 verranno esposte invece le specificità riguardanti rispettivamente la performance del punto vendita in un'impresa retail e le, spiccate o meno, differenze di impostazione dei costi nel contesto specifico di un'insegna della distribuzione moderna.

Nel terzo capitolo in particolare si introdurrà l'evoluzione dei sistemi di controllo nelle imprese retail, valutando se questi, introdotti in tempo più recenti, abbiano raggiunto un livello di implementazione adeguato e sufficiente alle attuali esigenze imprenditoriali. Successivamente, questa parte, andrà verso il controllo di gestione della funzione vendite

e il controllo in-store , la programmabilità delle vendite e i principali fattori critici del punto vendita, tra i quali l'utilizzo dello spazio e della logistica.

Valuteremo inoltre la capacità dell'impresa di generare margini dall'attività di intermediazione commerciale, analizzando alcuni indici che rendono una lettura abbastanza chiara della capacità dell'impresa di sopravvivere nel medio-lungo periodo.

Un aspetto innovativo utile all'azienda retail, in ottica performance, sarà quello di cercare di analizzare attraverso le tecniche di clusterizzazione e le capacità di simulazione previsionale, gli elementi differenziali che consentano analizzare i fattori responsabili delle performance dello store. Cercheremo un confronto con i competitor presenti nel settore, analizzato l'ambiente di riferimento e spiegando la performance di alcuni punti vendita tramite le più significative variabili disponibili.

Il quarto capitolo è strettamente collegato al terzo essendo la contabilità per reparto e l'importanza della gestione dei costi un aspetto cruciale della performance del punto vendita. È proprio una sapiente ed attenta contabilità che fornisce un controllo diretto dei margini sui quali lavora l'azienda.

L'emersione di costi come quelli per il personale, o per il mancato coordinamento di alcune funzioni che non rendono efficiente una gestione delle scorte, pone l'azienda in una posizione migliore verso il rispetto dei piani di sviluppo futuro.

Cercheremo dunque di capire la funzionalità della contabilità per reparto o per categoria merceologica, scendendo nel dettaglio anche attraverso l'aiuto fornito da alcuni conti economici analizzati tramite la metodologia del Traceable costing.

Per il calcolo dei costi diretti di prodotto analizzeremo anche un concetto di calcolo definito "Direct Product Cost".

Dall'analisi del prodotto, allargheremo la visione alla contabilità del punto vendita, dunque considerando lo store singolo nelle sue componenti specifiche.

Nell'ultimo capitolo, strettamente legato sia all'esperienza di valutazione dei dati dell'azienda che al corso di business intelligence frequentato nel mio ultimo semestre, svilupperemo invece il tema della Business intelligence come strumento informatico/direzionale essenziale per le informazioni processate ed analizzate.

Analizzeremo la tematica delle moderne applicazioni di costruzioni di database, di data warehouse e le successive applicazioni interattive di OLAP fondamentalmente utilizzate da sistemi di data visualitation e reporting.,

Le tematiche della business intelligence sono ormai imprescindibili per analizzare correttamente i fenomeni interni ed esterni dell'azienda e definire adeguate politiche di intervento.

Queste tematiche mi hanno appassionato e, su queste, credo debba concentrarsi l'interesse della nuova classe di operatori aziendali nella costante rivoluzione aperta dai big data

CAPITOLO 1 – Evoluzione del controllo e nuovi framework della performance

Controllo di gestione: definizione ed evoluzione

Il controllo di gestione è un sistema direzionale che serve fundamentalmente ai manager per guidare le scelte e responsabilizzare la propria gestione. Il CdG è un processo articolato in più fasi: partendo dalla definizione del budget arriva alla reportistica passando per la rilevazione dei dati e l'analisi dei risultati.

Viene definito come l'attività di guida svolta dai manager per assicurare il conseguimento degli obiettivi prefissati tramite un'efficace, efficiente e responsabile acquisizione e impiego delle risorse, o anche come l'insieme dei meccanismi e dei processi messi in atto per ridurre lo scostamento tra gli andamenti gestionali desiderati e quelle effettivi, adattando questi ultimi ai cambiamenti in atto nell'ambiente esterno. (nota)

Trattare dell'evoluzione del controllo di gestione presuppone tornare indietro nel tempo di circa mezzo secolo, per iniziare a delineare un'impostazione teorica aperta probabilmente dal lavoro di Anthony: il controllo di gestione come processo attraverso il quale il management si assicura che le risorse vengano reperite e successivamente utilizzate in maniera efficace ed efficiente.

Il concetto di controllo che scaturisce dalla visione di Anthony è un tipo di controllo incentrato sulla "funzione direzionale", attraverso la quale i dirigenti svolgono il compito

di assicurare che le risorse siano acquisite ed utilizzate in modo efficace ed efficiente in relazione agli obiettivi prefissati e che, grazie al feedback informativo. Tale compito è in grado di migliorarsi in termini di efficienza in quanto l'attività di controllo permette ai dirigenti di ampliare le proprie capacità decisionali attraverso un processo di progressivo apprendimento, specie se al raggiungimento dei risultati prefissati viene legato un incentivo, in genere di tipo monetario.

Tuttavia, il venir meno degli obiettivi di efficacia ed efficienza, in imprese che avevano adottato, rigidamente, strumenti di controllo direzionale, porta a rivedere la disciplina e l'affidamento esclusivo al meccanismo operativo della funzione direzionale. Lo stesso viene infatti definito come eccessivamente burocratico e sostanzialmente chiuso rispetto all'ambiente esterno, rispetto al quale non riesce a cogliere le variabili ambientali significative, necessarie per avere un buon governo strategico dell'impresa.

Negli anni si è assistito dunque ad un sostanziale ripensamento del concetto di controllo motivati dalla necessità/bisogno di trovare sistemi che si potessero adattare ad una realtà economica più dinamica ed imprevedibile, se infatti i sistemi individuati da Anthony potevano essere utili in periodi di sostanziale stabilità, tutto ciò non era più sufficiente nel mutato contesto in cui le imprese si trovavano ad operare. (contesto Brunetti)

Nella discontinuità e nel cambiamento di contesto degli anni 80-90 allora si passa da un'idea di strategia come mezzo per raggiungere gli obiettivi aziendali ad un'idea di strategia come strumento finalizzato a garantire l'acquisizione di un vantaggio competitivo.

“Più il mondo in cui viviamo diviene dinamico -o meglio frenetico- più si sente l'esigenza di controlli ben congeniati. Ciò nonostante, i miglioramenti conseguibili nell'ambito del

controllo di gestione sono stati trascurati. Siamo stati così impegnati ad aggiornare i piani e a modificare le organizzazioni, che la fase finale del processo direzionale, il controllo, ha ricevuto in proporzione ben poca attenzione da parte dei manager”. Così recitava William H. Newman già nel 1975, suggerimenti che erano decisamente in netto anticipo rispetto alla teoria di quegli anni.

Solo nel 1987 il sistema tradizionale di controllo di gestione inizia ad essere al centro di un progetto di revisione teorico, grazie a contributi come, “Relevance Lost. Rise and fall of Management Accounting” di Kaplan e Johnson. In questa pubblicazione viene riconosciuta la capacità del controllo di gestione come meccanismo operativo che condiziona i comportamenti delle persone avvicinandoli con varia efficacia ai comportamenti desiderati.

controllo come strumento organizzativo che, facendo parte del sistema direzionale, richiede una determinata concentrazione e sincronizzazione dei messaggi organizzativi provenienti dal vertice aziendale.

Nel 1988 Anthony ripropose per il controllo di gestione un nuovo indirizzo: “è il processo attraverso il quale i manager inducono gli altri membri dell’organizzazione ad attuare le strategie dell’organizzazione”.

Questa definizione è meno meccanicistica della precedente e lascia trasparire una precisa sensibilità agli aspetti organizzativi e comportamentali che caratterizzano il processo di controllo. La strategia infatti non è una variabile puntuale, ma si caratterizza per tre momenti di riflessione fra loro strettamente collegati in un processo circolare: formulazione della strategia, attuazione e valutazione della strategia realizzata rispetto a quella deliberata.

Simons, anni più tardi, decide di concentrarsi sul comportamento organizzativo e compiere una serie di riflessioni sul cambiamento del controllo di gestione. Si apre l'aspetto sulla performance ovvero il grado di raggiungimento di prestabiliti obiettivi di economicità.

Il testo di Simons risponde dunque ad alcune domande che vertono verso la realizzazione di un determinato obiettivo e raggiungimento di una determinata redditività aiutata anche dalla capacità di controllo verso il personale.

I sistemi di misurazione e controllo della performance rivestono un ruolo critico nella gestione del trade off tra le esigenze di profitto nel breve termine e la necessità di investimenti a lungo termine in competenze e opportunità di crescita.

Simons sostiene come la strategia di business costituisca la base fondamentale di un efficace sistema di misurazione e controllo della performance per due essenziali ordini di motivi. In primo luogo, i sistemi di misurazione e controllo delle performance formalizzano la strategia di business fornendo metodi analitici e canali di comunicazione in grado di comunicarla a tutti i livelli dell'azienda. In secondo luogo, i sistemi sopra citati costituiscono il principale strumento di controllo per il monitoraggio dell'attuazione delle strategie.

È proprio attraverso un adeguato sistema che sarà possibile supportare il management nella fase di implementazione della strategia adottata e intervenire tempestivamente nella ricerca delle cause di eventuali risultati difformi da quelli attesi, per avviare i conseguenti interventi correttivi volti ad eliminare tali scostamenti.

Routine e procedure formali basate sulle informazioni utilizzate per mantenere o modificare le modalità di comportamento dell'organizzazione nello svolgimento delle attività.

Per analizzare le performance di profitto, dobbiamo considerare due diversi tipi di misure:

- Misure di efficienza: fa riferimento al livello di risorse consumate per raggiungere un determinato livello di output.
- Misure di efficacia: efficacia come livello di conseguimento dei risultati desiderati da parte di un'attività.

Il sistema di misurazione delle performance è influenzato dal rapporto tra scelte di gestione e sistema di controllo, perché esso è un sub-sistema dello stesso sistema di controllo. Pertanto, l'evoluzione subita nel tempo dal sistema di misurazione deriva dai cambiamenti intervenuti nella "filosofia" aziendale, che hanno influenzano anche il sistema di controllo.

Ma come valutare il raggiungimento degli obiettivi di profitto e realizzazione delle strategie?

Per monitorare i risultati organizzativi e rimediare a eventuali scostamenti rispetto agli standard di performance prefissati, i manager si avvalgono dei sistemi di controllo diagnostici. Sono i sistemi informativi formali che vengono utilizzati per controllare il lavoro dell'organizzazione e correggere le deviazioni dagli standard prestabiliti. Operano prevalentemente ex-post e sono focalizzati sul monitoraggio dei risultati. ¹

È possibile utilizzare tali tipi di sistemi qualora sia possibile per il management stabilire in anticipo un obiettivo del quale sia possibile analizzare l'output, valutando in ultima sede l'informazione sulle variazioni della performance utilizzando il feedback nella modifica dei processi e degli obiettivi con lo standard.

¹ si identificano dunque con i sistemi di controllo manageriale tradizionali, quali ad esempio i budget dei centri di costo e i sistemi standard di contabilizzazione dei costi, basandosi su un meccanismo di feedback che permette il riallineamento della performance con gli obiettivi prestabiliti

Grazie ai sistemi diagnostici il management è in grado di monitorare i sistemi che forniscono informazioni sulle variazioni delle variabili critiche di performance, ovvero perseguire ed implementare gli elementi necessari affinché si realizzi la strategia di business deliberata.²

I sistemi di controllo interattivo invece sono “sistemi informativi formali che i manager applicano per essere coinvolti personalmente e regolarmente nelle attività decisionali dei subordinati”. I sistemi di controllo interattivo dunque, stimolano il dialogo e la partecipazione di tutti i membri dell’organizzazione, guidando la formazione della strategia dal basso verso l’alto, i senior manager esortano i subordinati a spiegare i cambiamenti imprevisti nei propri business, i piani d’azione suggeriti e i presupposti che sono alla base delle analisi.

Con i sistemi interattivi i managers coinvolgono sé stessi nelle attività decisionali dei subordinati. I sistemi interattivi stimolano la ricerca e l’apprendimento, consentendo l’emergere di nuove strategie via via che i membri dell’organizzazione rispondono alle opportunità e alle minacce percepite.

I manager scelgono uno più sistemi di misurazione e controllo della performance e li impiegano in modo interattivo, collegandoli ad un giudizio soggettivo che in questo modo può riconoscere dei comportamenti innovativi difficili da definire in anticipo. Così facendo è possibile valutare meglio il contributo e l’impegno di ciascuno nel quadro del processo interattivo.

Il top management e tutta l’organizzazione devono essere fortemente coinvolti nell’utilizzo del sistema di controllo ed è necessario che il sistema promuova o provochi

² Tale sistema di gestione diagnostico è definibile in alcuni casi come gestione per eccezioni, quando il management lo utilizza allo scopo di analizzare scostamenti rispetto a standard di performance.

la discussione e l'apprendimento al fine di guidare il processo di revisione della strategia, fronteggiando le incertezze.³

Strumenti di controllo direzionale

Il controllo di gestione si regge su alcune colonne portanti, o strumenti, fondamentali per la buona esecuzione del processo aziendale. Per quanto, come più volte accennato all'interno del capitolo, il controllo di gestione tradizionale abbia man mano ceduto spazio al controllo strategico anche in termini di strumentazione e modalità di lettura delle analisi dagli strumenti classici, questi non sono stati radicalmente sostituiti ma hanno semplicemente modificato la propria metodologia di analisi.

Nella logica del cost accounting sicuramente tanti nuovi strumenti sono subentrati, pur sempre tenendo la contabilità analitica come fulcro di analisi, per rispondere alle mutate esigenze del sistema impresa. Il cost control è stato sostituito dal cost management e dalle moderne tecniche di activity based costing che hanno spostato il focus nello spendere meglio piuttosto che nello spendere meno.

Il budget, ancora oggi rispettato ma probabilmente integrato con sistemi di esplicitazione della strategia che possa dargli una valenza strategica, manteneva in precedenza uno status quo all'interno dell'azienda. Lo strumento attraverso il quale l'impresa dà rilievo ai traguardi che intende raggiungere a fine esercizio.

Uno strumento di programmazione che ragiona solitamente in un'ottica di breve periodo, rappresentando appunto dei programmi solitamente da raggiungere entro l'anno

³ Simons individua 5 caratteristiche che un sistema di controllo deve possedere affinché possa essere usato interattivamente: utilizzo di informazioni aggiornate, facilmente comprensibili, deve essere adottato ai vari livelli dell'organizzazione, dare luogo a piani d'azione e infine ciò che lo distingue è la capacità di raccogliere informazioni relative agli effetti delle incertezze strategiche e rischi generati sulla strategia.

successivo. Il budget guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di breve periodo che sono comunque definiti nell'ambito di un piano strategico di lungo periodo.

Il risultato finale del processo è un bilancio preventivo: budget economico, budget finanziario e budget patrimoniale. Il sunto è una traduzione in termini monetari di una serie di previsioni, programmi e formulazioni di obiettivi, e consente una verifica a priori della politica aziendale.

Infine, per porre in evidenza i risultati conseguiti, evidenziandone gli scostamenti con quanto programmato, entra in gioco lo strumento del reporting. Tale supporto è struttura per comunicare le informazioni elaborate tramite i precedenti strumenti di contabilità direzionale.

Le realtà aziendali attuali sono un reticolo di relazioni tra organizzazione, struttura finanziaria e la mole di processi e sotto-processi delle aree funzionali che si intrecciano tra loro.

È fondamentale dunque disporre di un sistema informativo che, oltre a rendere immediatamente visibile ciò che è già avvenuto in azienda, ponga le basi per delle interpretazioni quanto più affidabili, sulle quali impostare dei modelli simulativi e previsionali che aiutino ad anticipare gli effetti di eventuali cambiamenti di scenario a vari livelli di analisi.

Per questo è fondamentale che l'azienda disponga di un modello di reportistica ben strutturato, ovvero che sappia elaborare tutte le informazioni provenienti dai diversi sistemi di informazione e i vari sotto-sistemi aziendali. Dunque, un sistema di reporting aziendale è un insieme strutturato ed integrato di informazioni che fungono da supporto all'attività di pianificazione e controllo. Esso è destinato a diffondere le informazioni

aziendali che sono state raccolte ed organizzate, in modo selettivo, al fine di dare attenzione a quelle che sono definite le determinanti del valore aziendale.

Poiché, le informazioni, di cui abbiamo appena parlato, non sono fine a sé stesse, ma alimentano dei processi decisionali degli individui a cui vengono sottoposte, e a tali individui è fondamentale che dunque siano utili tali informazioni, il processo di reporting deve rispondere a delle esigenze e dunque possedere delle caratteristiche:

- Di tempestività delle analisi
- Di attendibilità
- Significatività delle informazioni
- Orientamento al futuro
- Sintesi progressiva riguardante la posizione a cui è indirizzato

In genere, il report gestionale, si compone di una parte definita “consuntiva”, indirizzata a fornire i risultati dell’azienda fino a quel momento, esponendo sintesi di performance economico-patrimoniali.

La seconda parte, invece, riguarda l’aspetto previsionale relativo alla parte dell’esercizio mancante per la fine dell’anno commerciale.

Pur ribadendo che, per una guida consapevole dell’azienda, occorre fare unicamente riferimento ai soli dati di budget, alcuni raffronti sui valori mensili possono essere comunque utili (nei soli report funzionali) quando si tratta di voci che possono avere un collegamento con la stagionalità dei fenomeni o del business dell’azienda.

Un ulteriore ausilio può essere rappresentato dagli indicatori cosiddetti complessi (indicatori di performance). Detto strumento si dimostra particolarmente utile quando si tratta di sintetizzare, in un unico numero, un fenomeno composito nel quale confluiscono più fattori tra loro connessi da evidenti legami logici o causali (es. performance

complessiva della logistica, clima aziendale, soddisfazione della clientela ecc.) e di confrontarlo con un target assegnato.

«Gli indici di performance sono interessanti per la loro caratteristica di condensare l'informazione contenuta in più misure, talvolta effettuate con metriche differenti».

Secondo i principi contabili, sia internazionali sia nazionali, la finalità del bilancio è di fornire informazioni utili a un'ampia serie di utilizzatori nel processo di decisione economica. In quest'ottica, il financial report (ovvero il bilancio d'esercizio) è stato considerato per anni il principale strumento di comunicazione esterna da parte dell'impresa.

Negli anni in realtà, questa modalità di lettura della performance aziendale, ha perso il suo ruolo di forma di analisi esclusiva, probabilmente per il poco merito che gli è stato riconosciuto dalla letteratura come strumento previsionale e soprattutto perché, le necessità di valutare elementi come la brand image o le relazioni con la comunità locale, hanno assunto un ruolo molto importante per le performance delle imprese.

In quest'ottica, già negli anni 70 del secolo scorso, nasce il sustainability report, documento informativo sulla performance sociale ed ambientale delle aziende. È molto importante però che le informazioni non siano sbilanciate sulla sostenibilità o su informazioni vaghe, prevedendo dunque un approfondito rendiconto causale tra performance d'impresa e sociale-ambientale.

«La qualità dell'input conoscitivo che raggiunge il dirigente dipende dalla maniera in cui altri assemblano i dati, li filtrano e li smistano. Tocchiamo qui il vero e proprio sistema nervoso dell'impresa, cioè quella struttura di trattamento dell'informazione che è vitale per il processo di elaborazione delle decisioni»⁴

⁴ (Rampini F. "La comunicazione aziendale)

L'ottica strategica

Il controllo di gestione, superando l'accezione portatosi dietro dagli anni 70, diventa controllo strategico quando cerca di catturare, in modo non episodico, la strategia a livello di scelte e azioni di gestione operativa.

Il passaggio dal tradizionale controllo di gestione al nuovo è caratterizzato da alcuni aspetti:

- Capire che il controllo deve essere anche a supporto della strategia (controllo strategico) e per essere tale deve aiutare il management dell'azienda a capire come si sta evolvendo l'azienda nella sua posizione sul mercato facendo un controllo nel tempo. Trovandoci in un contesto iper-competitivo, la concorrenza è particolarmente aggressiva e il mercato risponde in modo strano a tali sollecitazioni: il controllo di gestione non può più non avere parametri che non tengano in considerazione il posizionamento dell'azienda nello spazio competitivo.
- Analizzare le variabili risultato, ovvero i risultati effettivi, non è più sufficiente.. E' indispensabile analizzare le cause e quindi le variabili che sono a monte di questi risultati. Salto qualitativo in termini di rispondenza di esigenze delle imprese.

“Il controllo di gestione diventa strategico quando cerca di catturare, in modo non episodico, la strategia a livello di scelte e azioni di gestione operativa, quando richiama

con sistematicità l'attenzione del management sulle conseguenze strategiche dell'operare quotidiano".⁵

Così come la definizione appena citata coglie il continuum del controllo strategico in un'ottica di trasformazione dal controllo di gestione, in realtà, nella teoria, non esiste una definizione universalmente accettata di controllo strategico. Esistono diverse impostazioni che a volte si integrano e a volte invece si scontrano.

Secondo una definizione di Brusa ad esempio, il controllo strategico è un controllo gestionale sulle variabili strategiche, quindi su quelle variabili che nel lungo periodo produrranno un impatto significativo. Alcuni, come Amigoni, sottolineano come il controllo, tenda a determinare un comportamento organizzativo, dunque un allineamento rispetto alla strategia. Altri invece tentano di spiegare il controllo come un sistema direzionale incentrato sull'eventuale modifica della strategia, essendo divenuto capace di mettere a disposizione le informazioni e l'organizzazione, alla valutazione e riformulazione necessaria. È un modo di aggiornamento delle scelte strategiche che conferisce all'impresa una flessibilità ed una consapevolezza anche nei confronti del cambiamento ambientale. Nella sua accezione di sistema, Silvi definisce il controllo strategico come finalizzato a supportare i processi di riformulazione, attuazione e monitoraggio della strategia attraverso analisi della coerenza dei fattori e delle dinamiche competitive in atto.

Il controllo strategico rappresenta la forma più evoluta dell'intero sistema di controllo di gestione alla cui base troviamo il controllo operativo e direzionale. Non si potrebbe

⁵ (BUBBIO, "Balanced Scorecard" e controllo strategico: le relazioni, in "«Amministrazione & Finanza Oro»),"

pensare ad un controllo operativo, direzionale e strategico scissi gli uni dagli altri, dovendo essi costituire, per il buon funzionamento dell'impresa, un tutt'uno coordinato e inscindibile. È fondamentale, infatti, che per il buon funzionamento di un'impresa vengano al contempo rispettati sia gli obiettivi di breve andare che gli obiettivi di lungo, siano essi economico-finanziari che qualitativi. Hanno successo le imprese che riescono ad equilibrare gli obiettivi di redditività di breve con quelli di medio e lungo termine: molto spesso si è sacrificata la competitività di lungo termine per portare a casa dei risultati di breve periodo conseguiti con meccanismi operativi non appropriati.

Non vi è dubbio che lo scopo fondamentale di tale controllo sia quello di aiutare l'impresa, da una parte, a valutare se il suo andamento prosegue seguendo gli obiettivi strategici che si è posta e, dall'altra, a riesaminare costantemente la validità degli obiettivi strategici che sono stati fissati e, se ve ne è necessità, adeguarli al mutato contesto e alle mutate esigenze,

Il controllo strategico cerca di porre delle soluzioni a problemi più complessi anche osservando gli avvenimenti esterni come può invece avvenire per il controllo operativo e direzionale.

Perseguire gli obiettivi stabiliti e ricontrollare periodicamente la validità di tali obiettivi adeguandoli al contesto o alle esigenze che mutano.

Il controllo strategico abbraccia la proprietà ed è l'unico controllo ad avere una visione abbastanza ampia da poter fungere come momento finale di feedback della strategia e allo stesso tempo strumento iniziale di una nuova. Pur restando un'emanazione del vertice aziendale, il controllo strategico non può esimersi dall'abbracciare l'intero sistema impresa. Deve essere comunicato ai livelli inferiori della gerarchia societaria in modo che tutti siano consapevoli degli obiettivi e contribuiscano a raggiungerli.

Quest' ultimo aspetto costituisce uno dei motivi fondamentali per cui è opportuno ricorrere a modelli di controllo strategico. Tra le funzioni assolve da questo strumento, oltre a quella di motivazione di tutto il personale, vi è il coordinamento tra gli obiettivi delle diverse aree dell'impresa.

Il processo di controllo strategico deve essere articolato in due fasi di cui la prima si fonda sull'individuazione delle variabili chiave quali determinanti del successo d'impresa (ovvero i fattori critici di successo), la seconda, invece, consiste nella loro traduzione in parametri quantitativi.

Sorge quindi l'esigenza di utilizzare indicatori quantitativo-fisici affiancati da altri di tipo qualitativo in modo da dare una percezione a trecentosessanta gradi dell'impresa, nonché l'esigenza di analizzare l'azienda non a fine anno come accadeva con le risultanze economico finanziarie tipiche del controllo direzionale, ma periodicamente per verificare se la condotta aziendale è in linea con le strategie preventivamente decise dal vertice. Nasce così lo "Strategic Management".

Così come l'evoluzione del contesto ambientale ha portato al ripensamento dell'impostazione aziendale del controllo, allo stesso modo sono stati minati i tradizionali sistemi di misurazione. Come detto sopra, uno dei compiti del controllo strategico è quello di cogliere i FCS determinanti per il successo dell'impresa, questi infatti sono aumentati facendo sì che la performance aziendale sia sempre più impossibile da leggere secondo un'unica dimensione di analisi.

Il concetto di misurazione della performance secondo una logica multidimensionale si è correlato sempre più intensamente con la crescente complessità dell'azienda.

In secondo aspetto, la capacità di afferrare la ricchezza e la complessità del fenomeno delle performance costituisce oggi una condizione necessaria per la sopravvivenza delle

organizzazioni aziendali. Occorrono nuove e più potenti strumenti di analisi che consentano di offrire una rappresentazione il più possibile esaustiva delle performance e che possano coniugare insieme diversi strumenti di analisi.

In questa prospettiva di analisi, il sistema di controllo perde la sua funzione radicata di controllo dell'efficienza nel breve termine andando ad abbracciare un sistema unico in cui è la prospettiva strategica e quella operativa che sono strettamente integrate. I precedenti sistemi andavano verso uno sbilanciamento verso aspetti operativi ed economico-finanziari della gestione.

Il progressivo accantonamento della logica contabile nei sistemi di controllo, che da tempo oramai ne comprometteva l'affidabilità informativa, ha di fatto accelerato il perseguimento degli obiettivi della creazione di valore sia per gli stakeholders che per gli shareholders ed ha reso consapevoli le aziende che il loro successo dipende dalla capacità del management di individuare i parametri critici del proprio business, sia economici che operativi, secondo una concezione olistica del sistema azienda nel quadro di coerenti scelte strategiche.

Multidimensionalità dei sistemi di performance

«Performance measures are frequently irrelevant—or worse. Used in isolation, they invariably reward and encourage the wrong activities and result in less, rather than more, attention to outcome and quality».

Burt Perrin

Sul tema della misurazione delle performance aziendali si è sviluppata un'ampia letteratura formatasi sia grazie al contributo di accademici sia di professionisti provenienti in modo particolare dal mondo della consulenza, tanto che le nuove metodologie di misurazione delle performance sono spesso basate su differenti prospettive e presupposti che però devono tenere conto della fisiologica evoluzione dell'impresa in quella che viene definita l'era dell'economia della conoscenza.

“Per rimanere competitive, le aziende hanno bisogno di istituire un sistema bilanciato di misure finanziarie e non finanziarie delle performance, che si colleghino direttamente con la mission dell'organizzazione, con i suoi obiettivi e le sue strategie, con i suoi fattori critici di successo come, ad esempio, le misure legate ai tempi di consegna ai clienti, alla qualità, alla flessibilità, alla produttività e alle performance finanziarie.”⁶ Aggiungiamo al pensiero appena citato l'accezione di indicatori qualitativi che potrebbero essere inseriti nel novero delle misure non finanziarie ma si concentrano su variabili di customer satisfaction o legate a prestazioni di indicatori soft difficilmente oggettivabili.

È in questo discorso che sta la difficoltà, non tanto nell'individuare, ma nell'integrare, in maniera bilanciata, le nuove chiavi di lettura della performance e le diverse prospettive, in una visione unitaria.

La multidimensionalità è la caratteristica dei sistemi di misurazione evoluti su cui si riscontra il maggior grado di consenso sia da parte degli studiosi che da parte degli uomini d'azienda.

La capacità di afferrare la ricchezza e la complessità del fenomeno delle performance costituisce oggi una condizione necessaria per la sopravvivenza delle organizzazioni aziendali.

⁶ (Hendricks, Defreitas, Walker, 1996)

Grazie ai nuovi strumenti di misurazione risulta oggi molto meno complesso individuare le misure più opportune per la misurazione della performance di processo ed estendere il processo di misurazione ai vari livelli della performance.

Un possibile sistema di indicatori di performance (KPI) potrebbe in termini generali contenere tre macro-categorie di indicatori:

- Redditali o economici
- Di processo globale o intermedio
- Di attività o funzionali

I primi riflettono la relazione tra i mezzi impiegati dall'impresa e i risultati redditali attesi o conseguiti. Solitamente i risultati ottenuti (MOL/ROS/ROE/EVA) sono posti in confronto con degli standard di risultato che derivano da forecast su rendimenti attesi o previsti rispetto anche a quelli dei concorrenti o del settore.

Gli indicatori di processo si concentrano sui parametri in termini di output senza però dimenticare la loro aderenza con l'attuazione della strategia. Di fatti, lo svolgimento di questa avviene soprattutto tramite svolgimento di processi appunto, come un determinato volume di vendite, raggiunto tramite il potenziamento della rete di vendita o la soddisfazione del cliente.

Gli ultimi indicatori citati, di attività o funzionali, rilevano il risultato di iniziative specifiche e progetti adottati per il conseguimento di obiettivi aziendali che solitamente non sono registrati dagli indici di processo. Possono poi essere qualificati in parametri di risultato, ovvero misurano gli effetti e dunque sono indicati come lagging indicator oppure misurano invece le cause e vengono definiti leading indicator.

I lag indicator sono indicatori che misurano dei risultati a consuntivo e sono tipicamente costituiti ad esempio da indicatori economico-finanziari. Il termine lead indicator è usato invece per definire un indicatore il cui valore è indicativo della performance futura dei lag indicator secondo una relazione di causa-effetto definita con la strategia. Gli indicatori leading misurano gli eventi o trend e possono potenzialmente offrire dei segnali predittivi.

Ma la realtà è che solo poche aziende sfruttano questi benefici. Fondamentalmente, molte altre aziende non riescono a identificare, analizzare e agire con le giuste misure non finanziarie. Al contrario, molte imprese sembrano aver adottato diversi framework di gestione delle non-financial measurement performance come la Balanced Scorecard di Kaplan e Norton o l'Intellectual Capital Navigator di Skandia.

Eppure, gli sviluppatori dei framework insistono giustamente sul fatto che ogni azienda ha bisogno di scavare a fondo per scoprire e tracciare le attività che influenzano veramente i processi critici dell'azienda.

Tradizionalmente, l'analisi dell'ambiente interno all'impresa è rimasta per lungo tempo focalizzata sui problemi relativi all'allocazione delle risorse ed alla massimizzazione della performance delle funzioni aziendali in termini di efficacia/efficienza. Tutto questo senza approfondire la possibilità che, facendo leva in modo opportuno sulla valenza strategica di alcune risorse interne all'impresa, si potessero costituire le premesse per il successo strategico di lungo periodo.

La multidimensionalità della performance non si sofferma sugli aspetti economico-finanziari nella valutazione dell'operato aziendale (trend tra l'altro in ascesa negli ultimi 20 anni), concentrandosi invece sui molteplici aspetti dei risultati aziendali nei diversi ambiti in cui l'azienda opera.

La misurazione delle performance, già dagli anni 80, aveva iniziato a perseguire la strada dell'approfondimento di modelli e metodi che superassero gli strumenti tradizionali di misurazione dei risultati aziendali.

In concomitanza appunto con le moderne valutazioni, tentare di calcolare infine le esternalità positive dell'impresa sul territorio in cui opera e l'impatto a livello di Corporate Social Responsibility.

Misurare il nesso causale che porta tali variabili a influenzare le performance quantitative e capire la possibilità di analizzare i fattori critici alla base della performance, per evincere i prossimi trend di sviluppo e capire dove implementare l'organizzazione per garantire migliori risultati nel lungo periodo.

Si ritiene che, oggi e nel prossimo futuro, le dimensioni chiave per il vantaggio competitivo da parte delle imprese siano le seguenti: sostenibilità, capitale intellettuale e integrazione interaziendale.

La sostenibilità richiama la gestione responsabile del business nella sua accezione economica e socio-ambientale.

Il secondo attributo inquadra le aree fondamentali di sviluppo del capitale umano, la capacità dell'impresa di immagazzinare competenze nel capitale umano aziendale. Quest'ultimo ovviamente sta alla base dell'erogazione di migliori risultati, per quanto non immediati, sicuramente imminenti nel futuro aziendale.

L'integrazione interaziendale riguarda invece i collegamenti tra imprese, gli sviluppi del modello di business e le capacità e le competenze implementate.

Si pone la necessità di integrare tali aspetti strategici con i performance measurement system.

Il processo è abbastanza bidirezionale: la strategia influenza gli indicatori di performance, dall'altro lato però, gli indicatori di performance supportano i manager nel processo di decisionale relativo a scelte strategiche.

La via per intraprendere questo processo è senza dubbio quella di riportare i sistemi di controllo verso l'analisi di misure di performance idonee. La comunicazione allora assume un maggior peso, soprattutto quando il disegno strategico dell'impresa si integra ed ha particolare impatto sulle aree esterne/interne sopra descritte. Coniugare ed integrare, in modo creativo, i vari bisogni del mercato con le molteplici attese sociali.

È necessario, quindi, un processo di analisi accurato in cui il governo dell'impresa, nella formulazione della strategia aziendale, deve ricercare una coerenza tra risorse e competenze interne, struttura e sistemi organizzativi, ambiente esterno e cultura aziendale in modo da elaborare una visione che abbia un orizzonte di lungo termine che coinvolga l'intera struttura dell'azienda.

Negli scenari attuali, le risorse economiche di base non sono più il capitale finanziario o il lavoro e tanto meno le risorse naturali, ma le relazioni, le conoscenze ed il capitale umano ed intellettuale.

Nell'ambito degli studi sul capitale intellettuale, la ricerca di una correlazione tra capitale intellettuale e performance aziendale è sempre stata presente, anche se in misura maggiore nella prima fase degli studi sul capitale intellettuale, caratterizzata dalla visione del capitale intellettuale come differenza tra valore di mercato e valore contabile aziendale; in questa prima fase vengono costruiti indici sintetici complessivi del grado di capitalizzazione intellettuale da mettere in relazione con il livello di performance aziendale. Nella seconda fase della ricerca sul capitale intellettuale, il focus dei modelli di misurazione e reporting del capitale intellettuale è la gestione del capitale intellettuale

attraverso la gestione delle attività di creazione, sviluppo e diffusione della conoscenza, di cui il CI è costituito e viene dato per scontato il legame esistente tra una efficace gestione della conoscenza e la creazione di valore aziendale

Uno dei primi modelli pionieristici in questo senso è sicuramente frutto del lavoro di Edvinsson e della società svedese Skandia (società assicurativa).

In base al modello, il valore di mercato dell'impresa è il risultato di due elementi distinti, il capitale finanziario e quello intellettuale. Quest'ultimo viene definito come l'insieme dei valori intangibili di difficile misurazione monetaria, ossia il capitale umano e il capitale strutturale. Il capitale strutturale risulta costituito dal capitale clienti e da quello organizzativo, il quale a sua volta si compone del capitale di organizzativo e di quello commerciale.

La differenza tra capitale umano e capitale strutturale si basa sulla divisione di risorse che sono collegate alle persone da quelle che invece sono, come dice il nome stesso, strutturali all'azienda.

Il modello, definito "Business Navigator", si compone di 5 aree. All'estremo superiore troviamo il focus economico-finanziario e all'estremo inferiore il focus sul rinnovamento e lo sviluppo, in una posizione volutamente evocativa del passato (focus eco-fin) e del futuro verso cui tende l'azienda (rinnovamento e sviluppo).

Al centro, "la struttura del modello-casa", troviamo il presente: il focus sulle risorse umane, il focus sui processi e il focus sui clienti.

Per quanto riguarda il focus sulle risorse umane, gli indicatori proposti sono espressivi delle competenze del personale, del turnover o delle spese sostenute per la formazione o ad esempio considerando la permanenza media di un individuo all'intero dell'organizzazione.

Il focus sui processi ha lo scopo di monitorare il modo in cui l'azienda usa la strumentazione tecnologica per creare valore. È opportuno identificare degli indicatori che segnalino i potenziali errori nella scelta delle tecnologie o che possano contribuire a evidenziare scelte errate in tutte quelle situazioni che contribuiscono alla produttività aziendale.

Il focus sul cliente riguarda il rapporto con i clienti, attuali e potenziali e analisi sul loro grado di fedeltà o la loro partecipazione ad iniziative o alla loro soddisfazione.

Le componenti individuate del capitale intellettuale, del capitale umano e del capitale relazionale, possono essere definite come degli indicatori stock, presenti in un determinato istante in azienda. Per il capitale umano dunque, sarà possibile individuare il numero e le tipologie di assunzione dei dipendenti così come indicatori che possano unire, a fronte del numero di ore di formazione dispensate, i risultati effettivi raggiunti in termini di ottenimento di migliori processi aziendali.

Per quanto riguarda la dimensione strutturale si potrebbe parlare delle procedure aziendali e dell'efficienza di licenze di utilizzo del marchio.

Per quanto riguarda il capitale relazionale, fondamentale nell'impresa che opera in connessione con il territorio, andiamo a valutare l'insieme delle relazioni intrattenute con i fornitori, valutando ad esempio l'incidenza dei fornitori locali sul totale degli acquisti.

È molto importante, come sostenuto da Paul Krugman, capire a che livello tali asset intangibili incidano sulla creazione di valore da parte dell'azienda, trovando il modo adeguato di rappresentare le risorse immateriali all'interno di schemi di quantificazione monetaria.

In particolare, andrebbero sviluppate capacità di valutazione, dei ritorni futuri della performance, derivanti dallo studio di formazione del personale, consolidamento della

marca, attività on-line, comparando quanto trovato con i ritorni derivanti dall'investimento in asset fisici.

È dunque largamente accettato che gli asset intangibili rappresentino uno dei maggiori driver di crescita economica nella maggior parte dei settori. Questi beni invisibili rappresentano la chiave di determinazione del valore per analisti e professionisti del settore, per questo, come citato precedentemente, all'interno di questo capitolo, si cerca ormai di evadere dalla gabbia dei tradizionali principi di bilancio, nel tentativo di stilare dei documenti informativi extra-bilancio che siano esplicativi di una performance aziendale raggiunta anche attraverso gli asset dell'etica, della responsabilità sociale, delle relazioni con il territorio e con il complesso sistema di capitale umano, strutturale e relazionale descritto poco prima.

Integrated Reporting

Un report integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, la performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve e medio-lungo periodo nel contesto in cui essa opera.

L'integrated reporting è al centro del dibattito negli ultimi anni in particolare grazie all'International Integrated Reporting Committee che rappresenta una coalizione di policy maker, aziende e varie organizzazioni non governative, che stanno contribuendo allo sviluppo delle modalità di reporting aziendale.

L'IIRC identifica sei categorie di capitali che l'azienda utilizza: **financial** (risorse economico finanziarie), **manufactured** (immobilizzazioni materiali di proprietà dell'azienda), **human** (risorse umane), **intellectual** (brevetti, procedure interne, diritti), **natural** (ambiente naturale) e **social** (relazioni che l'azienda ha saputo costruire con i vari stakeholder).

Si noti che l'Integrated Report prende in considerazione uno spettro più ampio di categorie di capitale, rispetto a quelle tradizionalmente appannaggio del financial report (focalizzato sui capitali financial e manufactured) e del sustainability report (focalizzato sui capitali human, social e natural).

Un report integrato include otto Contenuti strettamente legati fra loro e che possono essere presentati contemporaneamente:

- Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno: che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?
- Governance: in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?
- Modello di business: qual è il modello di business dell'organizzazione?
- Rischi e opportunità: quali sono le opportunità e i rischi specifici che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio o lungo termine e in che modo essi vengono da questa gestiti?
- Strategia e allocazione delle risorse: quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli?
- Performance: in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?
- Prospettive: quali sfide e quali incertezze dovrà probabilmente affrontare l'organizzazione nell'attuazione della propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il suo modello di business e per le sue performance future?
- Base di presentazione: in che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel report integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti?

Un report integrato può essere redatto in quanto previsto da normative esistenti, ma può essere anche predisposto quale documento autonomo o come sezione di rilievo, distintiva e di facile comprensione di un altro report o di altra forma di comunicazione.

Attraverso il d.lgs. 254/2016 il legislatore italiano ha recepito nel nostro ordinamento la Direttiva europea sulle non financial information. In particolare, il Decreto si applica agli enti di interesse pubblico con più di 500 dipendenti, più di 20 milioni € di Stato Patrimoniale e più di 40 milioni € di fatturato (art. 2).

L'obiettivo è quello di spingere le aziende a integrare la sostenibilità nel business. È l'obiettivo al quale punta l'Unione europea con la direttiva 2014/95/UE. Il recepimento in Italia delle nuove regole (con il decreto legislativo 254/2016, in vigore da gennaio) impone alle grandi aziende di depositare, insieme ai bilanci (a partire dal 2017), una dichiarazione di carattere non finanziario, per spiegare che azioni hanno operato, nella loro attività, per tutelare l'ambiente, avere una corretta gestione del personale, garantire il rispetto dei diritti umani e la lotta alla corruzione.

Il documento è redatto sotto la responsabilità del consiglio di amministrazione ed è soggetto a revisione come il bilancio di tipo finanziario.

La sostanziale novità dunque dell'obbligatorietà della rendicontazione non-finanziaria.

CAPITOLO 2 – La contabilità aziendale e gli strumenti di calcolo

“You can’t manage what you can’t measure”

Peter Drucker

Poiché il controllo di gestione monitora efficacia ed efficienza e queste si misurano in termini di costi allora possiamo concludere che controllare la gestione significa governare i costi, conoscerli e gestirli sotto diverse prospettive.

La contabilità analitico-gestionale consente di attuare il controllo della gestione nei suoi aspetti economico-finanziari attraverso la misurazione, la rilevazione, la destinazione e l'analisi dei costi e dei ricavi.

L'analisi e la contabilità dei costi hanno come obiettivo principale, infatti, quello di fornire informazioni di tipo quantitativo-monetario in maniera tale da supportare la governance nelle decisioni aziendali.

I costi vengono calcolati per consentire alle imprese di prendere decisioni operative di breve periodo, tali da utilizzare al meglio la struttura aziendale di cui si sono dotate in un'ottica di lungo periodo; al calcolo dei costi si accompagna un'attività di monitoraggio degli stessi che ne prevede il confronto con il loro valore obiettivo.

Gli strumenti impiegati per l'analisi dei costi si inseriscono all'interno del più ampio sistema della contabilità direzionale ovvero l'insieme degli strumenti finalizzati a rilevare, organizzare ed aiutare ad interpretare le informazioni di tipo economico-finanziario ed anche non monetario. La contabilità direzionale prevede numerosi strumenti ed elabora diversi tipi di informazioni, essa tratta prevalentemente quelle di tipo economico-finanziario, pur non essendo le uniche informazioni utili al management.

Il punto di partenza dell'analisi dei costi è sicuramente l'oggetto, ossia l'elemento di analisi della variabilità che porta alla definizione di un driver la cui variazione incide

sull'entità totale generando una differenza significativa (per lo meno nelle aziende in cui il volume della produzione è tutt'ora il driver su cui valutare i costi).

Per oggetto di costo si intende qualsiasi unità, operativa, organizzativa o contabile per la quale si richieda una specifica misurazione dei costi (unità di prodotto o di servizio, divisione, reparto, ufficio, funzione, processo).

Contabilità generale e direzionale

Dalla contabilità generale, come modalità di rilevazione della dimensione economico-finanziaria, che giunge a redazione di documenti di natura consuntiva con comunicazione di tipo esterno, analizzeremo poi la contabilità analitica che elabora informazioni relative a specifici oggetti della gestione o ad aree dell'organizzazione.

La CO.GE fornisce informazioni di costo sull'azienda a livello macro che sono rinvenibili all'interno del conto economico. Quando si parla di CO.GE e della funzione informativa verso l'esterno si intende solitamente esplicitare il ruolo di questa tipologia di attività come supporto a norme di tipo fiscale civilistico in termini di redazione del bilancio aziendale. Grazie a quest'ultimo, è possibile ottenere delle rielaborazioni dei dati in esso contenuti che siano esplicativi della situazione aziendale da un punto di vista finanziario e patrimoniale.

Ovviamente, si vanno a distinguere le due contabilità anche su un concetto di obbligatorietà derivante dai concetti sopra richiamati. La CO.GE è infatti obbligatoria appunto per la sua funzione di assolvimento a norme fiscali/civilistiche come sopra citato, la CO.AN non è invece obbligatoria e dunque rimane, auspicabile certamente la sua implementazione ottimale, ma facoltativa all'interno dell'azienda per quanto riguarda la sua implementazione.

È un sistema di rilevazioni quantitative in grado di tradurre in termini di capitale e di reddito e quindi di investimenti e finanziamenti, ricavi e costi, le operazioni di gestione esterna dell'impresa ovvero atti di scambio con il mercato degli approvvigionamenti e di sbocco (acquisto e vendita) e le operazioni di gestione interna ovvero trasformazione fisica nello spazio e nel tempo dei fattori produttivi in prodotti finiti e/o servizi.

La CO.AN tratta prevalentemente informazioni monetarie e non-monetarie relative all'acquisizione e al consumo delle risorse, fornisce inoltre informazioni relative a fenomeni settoriali aziendali quali ad esempio, i costi di un reparto o dei costi di magazzino. Grazie alla CO.AN, il management ha la possibilità di assumere decisioni di convenienza economica esprimendo pareri sull'efficienza e sulla produttività dei processi operativi raccogliendo informazioni in modo più sistematico, disaggregato ed approfondito.

All'interno di un'impresa della distribuzione moderna la contabilità analitica assume 3 compiti principali che sono quelli di: valutazione delle rimanenze ai fini della redazione del bilancio di esercizio, informazioni analitiche sugli andamenti di singole aree e reparti d'azienda e dunque informazioni sulle risorse impiegate in ogni centro ed infine la misurazione dei costi di ogni singolo prodotto e le altre analisi di rilievo gestionale.

Bartoli, osserva come la contabilità generale, nell'ambito del processo di controllo, raramente è in grado di soddisfare le esigenze informative di imprenditori e dirigenti, in quanto è un sistema di scritture contabili orientato alla determinazione del reddito d'esercizio, perciò tende a fornire una visione d'insieme dell'azienda e di conseguenza non fornisce le informazioni necessarie ad alimentare tale processo. "Per contro la contabilità analitica si propone di rappresentare la realtà economica d'impresa secondo una prospettiva ed una informativa più ricca e dettagliata".

Anche Brusa riconosce il particolare ruolo della contabilità analitica richiamando la sua importanza: “la contabilità analitica si distingue da altre contabilità aziendali perché si propone di calcolare i costi di oggetti particolari della gestione, e in special modo i costi di centro e di prodotto; in questo si differenzia nettamente dalla contabilità generale, che rileva i costi dell’azienda nel suo complesso”

La contabilità analitica basa la propria analisi sullo sfruttamento di dati contabili (Co. Ge.) ed extracontabili (inventari, magazzino, impianti, ecc.) che confluiscono nel sistema di reporting aziendale che sintetizza le informazioni ottenute, generando report o indicatori di natura quantitativo-qualitativa al fine di supportare il management nel prendere decisioni sia a livello macro che per singoli segmenti aziendali.

I sistemi contabili più utilizzati che collegano la contabilità generale alla contabilità industriale possono essere sostanzialmente riassunti in:

- Sistema unico: prevede la contabilità analitica nell’ambito della stessa contabilità generale, alla quale ne costituisce quindi parte integrante. Tutti i dati economici rilevati per la destinazione vengono registrati in un unico piano dei conti, utilizzato, perciò, sia per la determinazione del risultato d’esercizio contabilizzato secondo quanto previsto negli IAS sia per fini industriali attribuendo costi diretti e indiretti a conti lavorazione riguardanti i diversi prodotti.
- Sistema duplice misto: (la caratteristica del sistema duplice misto è tenere la contabilità analitica anche in via extracontabile) gestite parallelamente e formalmente autonome. La contabilità generale fornisce a quella analitica dati riguardanti i costi e i ricavi del periodo in esame, per lo più in modo informale senza conti di collegamento. È perciò necessario integrare i dati contabili con rilevazioni, prospetti e tabelle extracontabili spesso di natura statistica. Sulla

capacità poi di fornire delle tabelle di ricongiungimento (L. Brusa Contabilità dei costi)

- Sistema duplice contabile: gestite in parallelo, entrambe in partita doppia, sviluppando un piano dei conti distinto. La co.ge ha come scopo economico la determinazione complessiva del risultato d'esercizio, la contabilità industriale rileva i dati per destinazione con un maggior grado di analiticità e si propone di determinare il risultato di prodotto/commessa/servizio.

Le tipologie di costo

La classificazione dei costi adoperata è invece funzionale a capire come i costi si comportano rispetto a determinate variabili:

- in base al loro comportamento rispetto ai volumi di vendita solitamente si distinguono in costi **costanti o fissi, variabili e misti**. I primi non variano al variare del volume di attività. I costi variabili possono essere classificati in proporzionali, progressivi e degressivi. Gli ultimi sono misti poiché semivariabili o a scalini: i primi hanno una componente di quota fissa e una variabile, i secondi rilevano incrementi a intervalli di variazione del driver.
- in base alla modalità di imputazione agli oggetti di costo abbiamo **costi diretti o indiretti**.

Diretti sono quei costi che sono imputabili direttamente all'oggetto secondo convenienti criteri di specialità ossia volume di fattore impiegato/prezzo unitario.

Un costo è indiretto quando la sua imputazione alla figura di costo avviene in base ad una ripartizione ovvero ipotizzo che vada a riflettersi su più prodotti con una determinata base di riparto.

Le tipologie di basi di riparto possono essere descritte sulla base di una classificazione a valore o quantitative. A valore ovvero sono espresse in termini monetarie e sono generalmente un valore di costo rapportato al costo indiretto da ripartire, individuando una percentuale del valore della base. Le Quantitative sono espresse da quantità non monetarie. Coefficiente di ricarico da moltiplicare per il valore della base riferito a singoli oggetti di costo.

Molto importante è la classificazione in base alla maggiore o minore riferibilità ed oggettività in senso stretto nella misurazione dei costi. Si individuano allora **costi speciali** e **costi comuni**. I primi sono i costi che una volta deciso l'oggetto di costo, possono essere riferiti ad esso in maniera oggettiva misurando il valore della quantità, del fattore, consumata. I comuni sono quei costi impiegati contemporaneamente da più oggetti. I costi comuni, che per definizione sono appunto riferibili a più oggetti di costo non potranno mai essere diretti ma saranno sempre indiretti (overhead cost).

Le diverse prospettive riflettono di base il ruolo dei diversi attori coinvolti nel processo di gestione. Prendendo un'altra prospettiva dell'analisi di costi, in base alla programmabilità, diventa particolarmente utile in sede di budget. Distinguiamo costi di capacità già **vincolati** o ad esempio i **costi discrezionali** (ad esempio di mktg o di formazione) che magari possono essere definiti sommariamente e poi quando si passa dal budget al bilancio preventivo ci si rende conto che i risultati attesi sono inferiori alle aspettative e con processo interattivo rimettere mano e i discrezionali potrebbero essere subito oggetto di revisione. I parametrici dipendono dal volume programmato di produzione e vendita; per il loro calcolo torna utile la distinzione tra costi fissi e costi variabili.

In sede di consuntivazione e di analisi, la classificazione per natura funge un po' da promemoria dei costi da imputare ai diversi soggetti quando ad esempio si ha in mente un prodotto e le sue componenti è possibile fare un'analisi dei costi per natura per imputare quali costi a quel prodotto. Stesso discorso se ci si trova in un reparto, figura di costo, osservando personale, materiale di consumo per capire risorse e quindi costi funzionali allo svolgimento all'attività in quel reparto.

Metodologie di calcolo

I sistemi di calcolo dei costi di prodotto si basano tradizionalmente su due fondamentali impostazioni teoriche: Il **direct costing** ed il **full costing**.

Evidenziando subito la distinzione tra i due metodi: il direct costing si basa sulla distinzione tra costo diretto ed indiretto mentre il full costing si basa sulla distinzione tra costo fisso e costo variabile.

Direct costing: sistema di calcolo a costi variabili. In altri termini a differenza del full costing che richiede la classificazione dei costi in base al criterio dell'attribuzione, nel direct costing si prendono in esame esclusivamente i costi variabili, intesi come costi derivati dall'attività di acquisto trasformazione e vendita, considerando i costi fissi come costi di periodo. Ne deriva che il criterio di classificazione dei costi è quello della variabilità, che distingue i costi sostenuti nell'impiego delle risorse necessarie per produrre un bene o un servizio, dai costi fissi sostenuti per disporre di una determinata capacità produttiva per un definito lasso di tempo. Direct costing può essere definito anche contabilità a margine di contribuzione o Contabilità per le decisioni/contabilità differenziale. La logica di fondo è che sarebbe, dunque, inutile elaborare informazioni di costo pieno, attribuendo agli oggetti di calcolo quote di costi indiretti secondo

metodologie comunque arbitrarie. Più opportuno è concentrare l'attenzione esclusivamente sugli elementi di costo oggettivamente imputabili. La difficoltà maggiore riscontrabile nell'utilizzo di tale metodo risiede nella separazione dei costi fissi da quelli variabili che comporta spesso approssimazioni e semplificazioni della realtà di riferimento

Full costing: sistema di calcolo a costo pieno. Si fonda sul principio dell'assorbimento integrale dei costi, secondo il quale il costo di tutti i fattori impiegati deve concorrere alla determinazione del costo totale dell'oggetto di calcolo. Il principio dell'assorbimento integrale dei costi pone il problema dell'allocazione dei costi, più precisamente dei costi comuni e dei costi speciali non economicamente attribuibili in modo diretto e quindi dell'individuazione di idonee basi di riparto. Un sistema che attribuisce i costi indiretti ai prodotti in base a parametri di ripartizione opportunamente scelti a seconda dell'oggetto di costo a cui ci si riferisce. Il FC è dunque una metodologia per la determinazione del costo pieno, comprensivo di tutti gli oneri, sia diretti che indiretti, riferiti ad un determinato oggetto di costo. Il FC è abbastanza utile per avere una rappresentazione fedele di tutte le risorse impiegate in azienda quale informazione di partenza per assumere decisioni riferite al medio-lungo periodo.

Full Costing

Le fasi del procedimento di determinazione delle quote di tali costi da ripartire sono le seguenti:

- Scelta degli elementi di costo indiretto da includere nel calcolo: essi vengono considerati nell'ambito di un'unica aggregazione di costi indiretti (cost pool), che

rappresenta un contenitore strumentale al calcolo della quota di costi indiretti generali da ripartire

- Scelta della base di riparto: la scelta del criterio di riparto è molto soggettiva e da essa dipende l'attribuzione di un costo indiretto ad un oggetto di calcolo in misura maggiore o minore, spesso significativa, condizionando il risultato finale. È necessario, dunque, individuare il cost driver applicando il “principio causale” che suggerisce di adottare un parametro quantitativo-monetario in grado di esprimere al meglio l'assorbimento della risorsa da parte di un oggetto di costo intermedio o finale.
- Calcolo del coefficiente di riparto
- Determinazione della quota di costo da attribuire all'oggetto di costo:
coefficiente di riparto X volume della base riferibile al prodotto

Essendo, come già affermato nel paragrafo precedente, il full costing una definizione di costo che tiene conto di tutte le componenti di spesa sostenute è importante andare ad analizzare le diverse tipologie e metodi di allocazione di costo. È, infatti, possibile distinguere tra due grandi categorie di full costing in base al numero di basi di riparto utilizzate.

A base unica: nel FC a base unica viene individuata un'unica base di riparto per l'imputazione di tutti i costi indiretti, sia di produzione che di struttura, ossia i costi generali. Tecnicamente la ripartizione a base unica deriva dalle fasi del Full Costing e ne costituisce la fase del ribaltamento: una volta raggruppati i costi nei differenti centri di costo si procede con la fase del ribaltamento ovvero ribaltare i costi dei centri di costo comuni ed ausiliari sui centri di costo principali.

A base multipla: per superare le critiche mosse alla tecnica di full costing a base unica dovute all'eccessiva arbitrarietà nell'imputazione dei costi indiretti ai prodotti, esiste un procedimento su base multipla che oltre ad imputare i costi indiretti all'oggetto di calcolo, prevede una precedente localizzazione dei costi in prescelti centri di costo.

Le fasi dell'imputazione a base multipla sono fondamentalmente:

- Localizzazione dei singoli elementi di costo nei diversi centri di costo
- Si chiudono i centri di costo comuni ed ausiliari con un procedimento di ribaltamento a cascata verso i centri principali
- Si imputano i costi dei centri di costo intermedi agli oggetti di costo finale (prodotto, commessa, servizio, linea di prodotti).

Direct Costing

Il Direct Costing ha invece per oggetto la rilevazione dei costi variabili. In altri termini, a differenza del full costing, che richiede la classificazione dei costi in base al criterio dell'attribuzione (costi diretti e indiretti), nel direct costing si prendono in esame solo i costi variabili intesi come costi derivati dall'attività di acquisto trasformazione e vendita, considerando i costi fissi come costi di periodo.

Il direct costing è particolarmente, forse unicamente, utile, per l'analisi dei costi di breve periodo poiché presuppone, intrinsecamente, nella sua metodologia di calcolo, un intervallo di tempo in cui si dà per assodato che non vi siano variazioni significative nella struttura dei costi aziendali e dunque dei costi fissi.

Si ritiene opportuno affermare dunque che nel direct costing l'obiettivo è quello di mettere in relazione i costi con il volume ed il risultato aziendale.

Per questo viene denominata anche come "contabilità per margine di contribuzione", dato il ruolo che rivestono i costi variabili in questa tipologia di costo.

Margine di contribuzione (ricavi – costi variabili) esprime la capacità dell'azienda di assorbire i costi di struttura e generare un utile. Il margine di contribuzione quindi altro non è che un risultato economico lordo che esprime la capacità dell'impresa di dare copertura ai costi fissi e produrre risultati positivi.

Nel direct costing, secondo Azzone, vengono associati al prodotto solamente i costi di cui esso è responsabile, privilegiando così il criterio della responsabilità. Trattasi di un metodo oggettivo che evita qualsiasi congettura, in quanto sono attribuiti all'oggetto di interesse solo i costi variabili, mentre i costi fissi saranno imputati al conto economico per determinare il risultato di periodo.

Direct Costing Evoluto: si considerano esclusivamente i costi variabili, siano essi diretti o indiretti, bensì vengono presi in considerazione anche i costi fissi. Tali costi fissi devono possedere un requisito: la specificità rispetto all'oggetto di interesse.

In conclusione, i sistemi Direct Costing sono gli unici a fornire informazioni oggettive, in quanto vengono considerati esclusivamente costi variabili, e costi fissi specifici in caso di direct costing evoluto, attribuibili al prodotto con certezza.

Una delle problematiche più rilevanti che la metodologia del full costing presenta riguarda il trattamento dei sovvenzionamenti incrociati: come detto prima, il metodo del costo pieno si basa prevalentemente sui volumi di produzione, attribuendo i costi generali ai prodotti e ai servizi realizzati sulla base di fattori quali il costo della manodopera o delle materie prime in questo modo le spese generali sono attribuite agli oggetti di costo in funzione dei volumi di produzione: tanto più elevata sarà la quota di costo generale attribuita al prodotto indipendentemente dalle attività generali o indirette effettivamente consumate nella produzione.

Sopravvalutare il costo dei prodotti e dei servizi e sottovalutarne altri creando per questa via il fenomeno del sovvenzionamento incrociato dei prodotti.

Centri di costo

Il centro di costo può essere definito come l'unità organizzativa minima all'interno della quale si svolge una fase di attività aziendale ben determinata.

All'interno dei centri di costo i responsabili o i manager vengono chiamati a rispondere sui costi-obiettivo che sono tenuti a monitorare in funzione alla quantità di output che viene prodotta dal centro. Su questo tipo di centro viene stabilito in sede di budget il coefficiente di impiego dei fattori che vengono utilizzati per la produzione e i relativi prezzi. Quello che i responsabili devono perseguire consiste nel minimizzare il più possibile lo scostamento tra i valori di utilizzo finale e i valori di impiego preventivato con il fine ultimo di ottimizzare le risorse utilizzate.

Il centro di costo consente perciò la raccolta e l'aggregazione delle informazioni di costo. Le informazioni rese disponibili da un sistema impostato per centri di costo permettono di perseguire obiettivi differenti come:

- Agevolare la guida ed il governo dell'impresa
- Calcolare con più precisione i costi di prodotto
- Valutare e controllare le prestazioni dei responsabili dei diversi centri di costo attraverso il controllo dei costi
- Supportare il processo decisionale

Poiché all'interno di ciascun centro di costo devono essere raggruppati dati elementari di costo, è fondamentale che i centri di costo rispettino tre requisiti:

- Omogeneità dei costi e delle operazioni in essi eseguite
- Rilevanza dei dati imputati

- Individuazione di una persona responsabile

Per meglio localizzare i costi diretti ed indiretti ai singoli centri di costo, da un punto di vista operativo, è bene distinguere questi ultimi essenzialmente in tre categorie:

- Centri di costo produttivi o principali: sono quei centri che operano il processo di trasformazione dei materiali in prodotto
- Centri di costo ausiliari
- Centri di costo comuni, funzionali o di servizio

Fasi della determinazione del costo di produzione nell'ambito di una contabilità per centri di costo:

- Definizione di un piano dei centri di costo
- Scelta degli elementi di costo da includere nel calcolo e dei criteri di localizzazione dei costi nei centri di costo
- Attribuzione dei costi dei centri intermedi ai centri di costo finali
- Imputazione dei costi all'oggetto di calcolo

Il piano dei centri di costo:

Nella prima fase si definiscono le unità operative che costituiranno gli oggetti di costo intermedi rispetto all'oggetto di costo finale costituito dal prodotto.

I fondamentali principi da seguire:

- Omogeneità delle operazioni in essi compiute che consenta l'individuazione di una comune "unità di output" rispetto alla quale i costi saranno commisurati, ciò comporta come vedremo la possibilità di giungere ad una classificazione dei centri di costo in base all'oggetto della loro attività ed al loro output
- Omogeneità della dotazione di fattori produttivi e dei relativi costi
- Significatività in termini di importo delle spese

- Individuabilità di un responsabile del centro

I centri di costo si distinguono in centri intermedi e centri finali. Sono intermedi quando i costi in essi localizzati vengono successivamente attribuiti ad altri centri di costo, si dicono finali quando i costi da essi vengono attribuiti ai prodotti.

Nella seconda fase si procede all'attribuzione dei centri di costo.

Nella terza fase si pone il problema della imputazione dei costi totali dei centri intermedi ad altri centri che hanno usufruito dei servizi da essi prodotti. In particolare, si pone il problema della chiusura:

- Centri di costo ausiliari
- Centri di costo di struttura

In tal caso si parla anche di prezzo di trasferimento per indicare il valore unitario di servizio reso dal centro intermedio e allocato al centro utilizzatore.

Oltre al calcolo del costo di prodotto più aderente al criterio funzionale-causale, esistono altre motivazioni alla base della allocazione dei costi di servizi ai centri di costo utilizzatori.

Centri di costo ausiliari: gli importi dei costi in essi localizzati vengono imputati ai centri di produzione in quanto i loro costi misurano le risorse impiegate per ottenere servizi che sono stati effettuati ai centri di produzione: pertanto il costo totale di questi ultimi si incrementa di una quota di costo dei centri ausiliari.

La chiusura dei centri di costo ausiliari:

- Misurazione diretta: del servizio reso dal centro di costo ausiliario al centro produttivo

- Modo indiretto: in proporzione all'attività svolta dal centro utente, nell'ipotesi che tanto più elevato è il livello di attività di un centro, tanto maggiore deve essere il servizio assorbito proveniente dai centri di costo ausiliari.

Costi di struttura: i costi possono essere imputati, una volta scelta una opportuna base di riparto:

- Direttamente sul prodotto: si sceglie una base di riparto e si chiudono direttamente i centri di struttura sul prodotto

Sui centri di costo produttivi e ausiliari: in tal caso le modalità di chiusura sono le stesse viste per i centri ausiliari.

Activity based costing

“Understanding what activities are performed, and costing them, gives visibility as to how resources are being used, providing a better basis for managing them”

Mike Morrow

L'esigenza di superare i limiti dei tradizionali sistemi di contabilità tradizionale, incapaci di rappresentare in modo corretto il reale impiego delle risorse nei processi aziendali, ha contribuito a sviluppare nuove metodologie che prendessero in considerazione non il volume di produzione come fattore determinante del consumo di risorse ma altri parametri.

Il tema ha una sua origine nel 1985, Kaplan e Cooper parlavano già allora di activity anche se non avevano ancora esplicitato gli elementi fondanti ma avevano accennato sugli studi di Porter che aveva proposto il suo approccio basato sulla catena del valore (value chain), ovvero l'importanza di osservare le attività dell'azienda al fine di individuare quelle più rilevanti per la definizione delle opportune strategie aziendali.

L'analisi a livello dell'intera catena del valore permette altresì di individuare le attività svolte e il comportamento dei relativi costi. La ricerca del miglioramento continuo dei fattori chiave della gestione d'impresa, principale criterio ispiratore dell'ABM, necessita lo sviluppo di un'adeguata comprensione delle relazioni causa-effetto tra attività e valore, comprensione realizzabile solo disponendo di accurate e tempestive informazioni sulle attività svolte dall'impresa.

Uno dei più rilevanti fenomeni intervenuti nell'ambito della struttura dei costi di produzione a seguito della ricerca della flessibilità e della qualità consiste nella crescita progressiva della componente di costo indiretto a carattere costante rispetto ai componenti di costo tendenzialmente variabili.

I costi tendono anche a modificarsi in qualità del trasformarsi causa impiego di tipo indiretto dell'attività umana, che nei nuovi sistemi produttivi risulta più legata a mansioni di regolazione, supervisione e manutenzione che allo svolgimento di compiti connessi ai volumi di attività.

Activity based costing rappresenta un'evoluzione del metodo dei centri di costo, dove però la focalizzazione si sposta dai centri alle attività. Anche l'activity based costing è una metodologia funzionale alla ripartizione delle spese generali tra i vari prodotti ma la differenza rispetto agli altri sistemi è che la ripartizione avviene per mezzo dell'individuazione di una serie di attività necessarie alla creazione di quel prodotto.

Non ci si può quindi stupire se nuove proposte sono venute arricchendo la strumentazione disponibile per tentare di governare i costi di struttura e le spese generali. Al calcolo dei costi secondo logica funzionale, allo Zero Base Budgeting e all'Overhead Value Analysis, si è aggiunta la contabilità basata sulle attività o per attività (Activity Based Accounting

- A.B.A.), che sarebbe ancora meglio denominare contabilità direzionale basata sulle attività (Activity Based Management Accounting - A.B.M.A.).

Se si vuole contestualizzare, o porre un discrimine tra l'ABC e il conseguente ABM, l'activity based costing fornisce la necessaria base conoscitiva delle attività, dei processi aziendali e dei relativi costi, affinché le suddette informazioni possano essere utilizzate nell'ambito dell'activity based management per ottimizzare sia il cost management che il process management.

L'esigenza di superare i limiti della contabilità tradizionali prevede proprio l'individuazione di nuovi parametri di valutazione che evadano dalla considerazione del volume di produzione come fatto determinante il consumo di risorse.

L'ABC dunque lega il consumo delle risorse nel processo produttivo in particolare alle attività svolte.

L'identificazione delle attività costituisce il primo e forse più importante problema da affrontare nella realizzazione di un sistema activity based. L'individuazione di tali attività separa subito questa tipologia con dal metodo dei centri di costo, nell'ABC infatti sono molto più circoscritte e dunque non coincidono con i centri di costo appunto.

Le attività sono costituite da ciò che persone e sistemi fanno in azienda, utilizzando risorse per produrre dei risultati. Sono un insieme di operazioni collegate miranti ad ottenere un certo output utilizzando un certo input.

Una volta definita una mappa delle attività più o meno ampia a seconda del livello di realizzazione del sistema di calcolo dei costi basato sulle attività, si tratta di attribuire i costi alle attività mediante parametri opportuni (resource drivers) che esprimano l'impiego di risorse al loro interno.

Una volta attribuite le risorse alle attività, occorre identificare i fattori determinanti la domanda di attività (activity cost driver). Gli activity driver misurano la frequenza e l'intensità di impiego di un'attività da parte di un oggetto di costo e possono rappresentare in tal senso l'output di un'attività.

In quest'ambito le singole attività sono definibili come quell'insieme di azioni o di compiti elementari che hanno per obiettivo quello di erogare un servizio o produrre un output tangibile che consenta, direttamente o indirettamente, di "confezionare" l'offerta che l'impresa propone ai suoi clienti.

Nell'ABC viene effettuato uno studio preciso circa l'utilizzo della risorsa: per ognuna bisogna capire quali siano le attività/operazioni che ne richiedono l'impiego. Il consumo della risorsa può avvenire secondo regole diverse tra le varie attività, influenzando così il resource driver, il quale viene descritto da Azzone come "una grandezza legata da una relazione causale al consumo della risorsa per quella specifica attività". In altri termini, trattasi di variabili che causano l'insorgere dei costi sostenuti per lo svolgimento delle attività aziendali.

Risulta estremamente utile, tanto nella fase di progettazione di un sistema di activity based costing quanto nella fase successiva di rilevazione dei dati, mappare i processi. Ciò consiste in un diagramma dove vengono rappresentate le interrelazioni tra risorse, attività e oggetti di costo.

Nel mappare i processi possono essere identificate attività primarie, che concorrono in modo diretto alla realizzazione del prodotto, ed attività secondarie o di supporto alle prime.

È molto importante evitare una esasperazione di frammentazione in micro attività, all'interno della mappatura dei processi. Qualora infatti nell'ABC la suddivisione delle

attività fosse significativa, nei limiti dimensionali delle attività, si renderebbe possibile il processo di controllo, in quanto si è detto che l'attività presenta determinati requisiti che la rendono particolarmente adatta allo scopo. Importante è non frammentare in modo eccessivo le attività portandole a perdere contenuto decisionale né, all'opposto, aggregare attività diverse tra loro, in quanto qualora fosse creato un aggregato dovrebbe contenere operazioni tra loro omogenee.

Riprendendo un chiarimento effettuato da Maria Silvia Avi "È necessario strutturare le attività in un elenco che fornisca un livello dettagliato sufficiente ma non eccessivo. Un'analisi troppo minuziosa rischia di invalidare i benefici di un sistema di contabilità per attività, impedendo di focalizzare l'attenzione sulle variabili decisionali chiave. Al contrario, un'analisi troppo sintetica elimina i vantaggi ottenibili dall'applicazione della metodologia ABC, in quanto non fornisce un livello di dettaglio necessario per contabilizzare correttamente l'andamento dei costi dell'attività".

Concludendo possiamo dunque richiamare l'importanza dell'activity based costing nel governo dei costi supera una tradizionale critica mossa ai sistemi tradizionali ormai ritenuti incapaci di utilizzare giuste basi di attribuzione per la determinazione dei costi di prodotto. L'ABC superando tali problemi sposta il focus dal volume di produzione concentrandosi sulle attività svolte dall'impresa.

Circa il fatto che i metodi tradizionali tengano nascoste alcune attività di rilievo, alcuni autori evidenziano come nel metodo ABC invece l'imputazione dei costi vada al di là della produzione, chiamando in causa processi quali progettazione, marketing, elaborazione degli ordini e assistenza clienti.⁷

⁷ HORNGREN C. T. – SUNDEM G.L. – STRATTON W.O., Programmazione e controllo, Pearson, 2007

In altri termini, l'ABC, portando ad un controllo sul costo delle attività aziendali, è teso ad un miglioramento di efficacia ed efficienza dei processi aziendali stessi.

L'attività dunque, concetto cardine nella filosofia dell'activity based management, non è più solamente strumentale per il calcolo di un più attendibile costo di prodotto, ma diventa un valido supporto per le decisioni manageriali.

CAPITOLO 3 – La specificità dei costi delle aziende di distribuzione

Schemi di Conto Economico Riclassificati

Dimensione Azienda

La scomposizione della gestione globale è alla base delle diverse strutture di conto economico gestionale, nonché nel supporto fornito all'analisi degli indici di bilancio.

Per supportare in modo adeguato il processo decisionale è necessario che i conti economici aziendali dispongano informazioni più dettagliate di quelle messe a disposizione dalla contabilità analitica.

Il criterio di impostazione del conto economico è quello per pertinenza gestionale ed i diversi macro-aggregati vengono pertanto definiti, esattamente come nel caso dello S.P che impiega tale criterio, in modo da evidenziare i collegamenti tra le diverse aree gestionali.

Il risultato della gestione caratteristica diventa quanto mai fondamentale, è proprio questo risultato a garantire il successo dell'azienda e la sua sopravvivenza nel medio/lungo periodo.

In qualunque conto economico, la base di cui si parte è il fatturato (Ricavi Lordi), che vanno giustamente rettificati per giungere ad una determinazione accurata del netto.

Per arrivare al calcolo del reddito da gestione caratteristica (EBIT), si possono scegliere diverse tipologie di aggregazione: A costo del venduto, a valore aggiunto o a margine di contribuzione.

Valore Aggiunto

Il conto economico a valore aggiunto si basa sulla distinzione tra fattori produttivi interni e fattori produttivi acquisiti dall'esterno.

Il valore aggiunto rappresenta la differenza tra i ricavi netti ed il costo per beni e servizi acquistati dall'esterno. Misura il contributo dell'azienda alla creazione del valore complessivo.

Un altro indicatore fondamentale, che emerge dal conto economico a valore aggiunto, è il MOL (margine operativo lordo), indicatore di redditività della gestione operativa, che non considera interessi, imposte, deprezzamento dei beni e ammortamenti.

È un dato molto importante, sia per la sua capacità comparativa con gli altri operatori del settore, sia perché esclude completamente la parte soggettiva, ovvero manovre di aggiustamento di ammortamenti o accantonamenti.

1. Ricavi netti
2. Acquisto merci
3. Δ Rimanenze merci (finali - iniziali)
4. Costo delle merci vendute ($4 = 2 - 3$)
5. Margine di intermediazione commerciale ($5 = 1 - 4$)
6. Costi per servizi acquisiti all'esterno
7. Valore aggiunto ($7 = 5 - 6$)
8. Costi per il personale
9. Margine operativo lordo ($9 = 7 - 8$)
10. Ammortamenti
11. Accantonamenti
12. Reddito operativo di gestione caratteristica ($12 = 9 - 10 - 11$)

Figura 1 - Conto Economico a valore aggiunto⁸

⁸ [Bubbio – Strategia e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale]

Costo del Venduto

Nel conto economico a costo del venduto, la distinzione non è realizzata con riguardo all'acquisizione interna o esterna di beni o servizi, ma da chi viene utilizzato quel determinato fattore produttivo all'interno dell'impresa.

Ai ricavi netti viene sottratto il costo del venduto, giungendo al risultato industriale, cioè il margine che resta in azienda successivamente alla copertura dei costi di trasformazione.

1. Ricavi netti
2. Consumi di materie prime
3. Costi per il personale di produzione
4. Ammortamento attrezzature produttive
5. Altri costi di produzione
6. Δ Rimanenze semilavorati (finali - iniziali)
7. Costo dei prodotti finiti ($7 = 2 + 3 + 4 + 5 - 6$)
8. Δ Rimanenze prodotti finiti (finali - iniziali)
9. Costo dei prodotti venduti ($9 = 7 - 8$)
10. Risultato industriale ($10 = 1 - 9$)
11. Spese commerciali e distributive
12. Spese di ricerca & sviluppo
13. Spese amministrative
14. Reddito operativo di gestione caratteristica ($14 = 10 - 11 - 12 - 13$)

Figura 2 - Conto economico a costo del venduto⁹

Successivamente, il risultato industriale viene utilizzato per coprire le spese relative alle altre aree, distinguendo tra spese commerciali e distributive, di ricerca e sviluppo e spese amministrative.

Margine di contribuzione

L'ultima struttura, quella a margine di contribuzione, presuppone l'individuazione a monte di costi fissi e costi variabili.

⁹ [Bubbio – Strategia e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale]

1. Ricavi netti
2. Costi variabili di produzione
3. Δ Rimanenze di semilavorati e prodotti finiti (finali - iniziali)
4. Costo variabile dei prodotti venduti ($4 = 2 - 3$)
5. Margine di contribuzione industriale ($5 = 1 - 4$)
6. Costi variabili commerciali
7. Margine di contribuzione aziendale ($7 = 5 - 6$)
8. Costi fissi di struttura
- produttiva
- commerciale e distributiva
- amministrativa
9. Costi fissi di politica
- pubblicità
- ricerca & sviluppo
10. Reddito operativo di gestione caratteristica ($10 = 7 - 8 - 9$)

Figura 3 - Conto Economico a margine di contribuzione

Ai ricavi netti vengono sottratti i costi variabili (di produzione) dei prodotti venduti, poi al margine industriale vengono sottratti quelli variabili commerciali. Infine, al margine di contribuzione aziendale vengono divisi i costi suddivisi in fissi di struttura e fissi di politica, tale separazione è funzionale al contributo informativo ricercato e la capacità di discernere da costi fissi derivanti dall'incidenza delle strutture aziendali e quelli legati a scelte gestionali definibili dunque politici o discrezionali, pensiamo a investimenti pubblicitari o investimenti per innovazione aziendale.

Considerando l'ambito di applicazione ad aziende commerciali, la validità, del conto economico a costo del venduto, diminuisce leggermente dato l'ampio focus su elementi più adeguati all'indagine su aziende di trasformazione, gli altri due schemi di CE invece, a valore aggiunto e a margine di contribuzione, sono molto utili. Quest'ultimo in

particolar modo utile alla contabilità analitica, soprattutto come nel caso descritto nel capitolo 3 di scelte di Traceable Costing come metodologie di calcolo.

1. Reddito operativo di gestione caratteristica
2. Proventi gestione finanziaria
3. Proventi gestione patrimoniale
4. Oneri gestione patrimoniale
5. Proventi gestione valutaria
6. Oneri gestione valutaria
7. Saldo gestioni accessorie ($7 = 2 + 3 - 4 + 5 - 6$)
8. Reddito operativo aziendale ($8 = 1 + 7$)
9. Oneri finanziari
10. Reddito di gestione corrente ($10 = 8 - 9$)
11. Proventi straordinari
12. Oneri straordinari
13. Risultato ante-imposte ($13 = 10 + 11 - 12$)
14. Imposte sul reddito
15. Risultato di esercizio ($15 = 13 - 14$)

Figura 4 - Reddito operativo gestione caratteristica a risultato di esercizio¹⁰

Definito il reddito di gestione caratteristico, verranno individuate, a seguire, le componenti di natura accessoria, straordinaria e le imposte legate al reddito.

Il reddito di gestione corrente rappresenta uno degli ultimi indicatori necessari alla situazione reddituale aziendale, successivamente il report viene completato da gestione straordinarie che non si presentano con continuità in azienda e dalla voce imposte, non dipendenti da scelte gestionali.

Le due strutture, applicabili alle aziende commerciali, come già accennato, sono dunque il conto economico a valore aggiunto e a margine di contribuzione.

In entrambi i casi, non si può procedere senza individuare il margine di intermediazione commerciale, capacità dell'impresa di acquistare e rivendere merci.

¹⁰ [Bubbio – Strategia e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale]

Dimensione PuntoVendita

Traceable Costing

Il Traceable Costing non rappresenta un nuovo processo, piuttosto, un nuovo termine per richiamare ciò che abbiamo definito secondo le accezioni Direct Costing Evoluto o Extended Direct Costing.

La scelta del Traceable Costing, come metodologia di calcolo, porta inevitabilmente a considerare la struttura a margine di contribuzione come schema di riferimento della contabilità analitica.

Metodologia di individuazione dei costi specifici quali elementi di costo, variabili o fissi, oggettivamente attribuibili all'oggetto di calcolo. Tali risultano essere quegli elementi che si riferiscono a fattori produttivi utilizzati, con riferimento all'oggetto di calcolo, in modo diretto e specifico. La loro caratteristica è che sono costi che si potrebbero non sostenere più, qualora si decidesse di eliminare l'oggetto di calcolo rispetto al quale sono stati definiti specifici.

La scelta del traceable costing porta per forza di cose alla struttura a margine di contribuzione come riferimento per lo schema di contabilità analitica.

Il traceable costing è una forma di direct costing evoluto che permette di distinguere i costi fissi in comuni e speciali rispetto ad un determinato oggetto di costo.

Si può definire costo speciale quel costo che si riferisce in maniera oggettiva ed esclusiva ad un determinato oggetto di calcolo. Tale metodologia dunque oltre ad attribuire i costi variabili attribuisce ai prodotti anche quei costi fissi sostenuti specificamente per il prodotto in oggetto. Può essere un esempio lo sviluppo di una determinata iniziativa commerciale che sia mirata alla promozione di uno specifico prodotto in una determinata

zona come ad esempio la promozione del prodotto del distributore sponsorizzato tramite strumenti tradizionali o sull'on-line.

È l'unico metodo oggettivo di calcolo dei costi, non richiede infatti alcuna congettura e anche per l'attribuzione dei costi fissi esclude l'utilizzo delle basi di riparto.

La struttura del conto economico con logiche di direct costing evoluto permette di seguire lo schema che esporremo individuando il margine di contribuzione primo. Sviluppando e integrando l'analisi con le logiche di activity based arriveremo al terzo margine di contribuzione per l'individuazione del consumo di risorse all'interno dello specifico punto vendita.

Fermo restando la centralità del margine di intermediazione che è assolutamente necessario venga riportato su qualsiasi report di contabilità analitica, si procede all'evidenziazione del margine di contribuzione.

Ricordiamo che il margine di intermediazione, ottenuto dalla differenza tra i ricavi netti e il costo delle merci vendute, rappresenta concretamente la redditività della gestione nel complesso.

Sulla capacità di generare questo margine l'azienda si gioca gran parte della sua esistenza nel lungo periodo.

1. Ricavi lordi
2. Rettifiche su vendite - sconti - resi su vendite
3. Ricavi netti (3 = 1 - 2)
4. Acquisto merci
5. Δ Rimanenze merci (finali - iniziali)
6. Costo delle merci vendute (6 = 4 - 5)
7. Margine di intermediazione commerciale (7 = 3 - 6)
8. Sconti e premi da fornitori
9. Margine di intermediazione commerciale rettificato (9 = 7 + 8)
10. Avarie e rotture
11. Differenze inventariali
12. Margine di intermediazione commerciale netto (12 = 9 - 10 - 11)
13. Costi variabili commerciali e distributivi - provvigioni - spese di trasporto
14. Margine di contribuzione 1° (14 = 12 - 13)

Figura 5 – Dal margine di intermediazione commerciale al primo margine di contribuzione¹¹

Per arrivare al primo margine di contribuzione, innanzitutto si deve procedere alla rettifica dei ricavi lordi ovvero determinando la quantità di resi che dunque producono variazione in termini di valore o degli sconti che invece producono direttamente una variazione di valore.

Il margine di intermediazione commerciale viene successivamente rettificato attraverso le componenti di scontistica e premi da fornitori, vengono considerati qui e non come rettifiche degli acquisti data la loro natura episodica e comunque riferibile a delle scelte promozionali che potrebbero appartenere a singoli attori commerciali.

Dal margine di intermediazione commerciale rettificato devono essere sottratte le perdite di valore derivanti da avarie e rotture degli stock. È importante rilevare queste voci poiché

¹¹ [Bubbio – Strategia e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale]

indicative della performance del processo di approvvigionamento o del processo di movimentazione interna, dato che un acquisto in quantità eccessive errate porta alla loro eliminazione, poiché scadute.

Al margine netto devono essere sottratti gli altri costi variabili che sono prevalentemente legati a processi commerciali o distributivi. Si giunge in tale modo al margine di contribuzione di primo livello che può essere determinato qualunque sia l'oggetto di calcolo, un risultato che si può collegare ad oggetti quali il prodotto e la categoria merceologica.

Dall'individuazione del primo margine di contribuzione è necessario procedere all'individuazione dei costi fissi specifici, ovvero tutti quei costi che nonostante il loro essere fissi possono essere, senza necessità di ricorso a basi di riparto, attribuiti all'oggetto in analisi.

14. Margine di contribuzione 1°
15. Costi fissi specifici <ul style="list-style-type: none">- servizi di vendita- servizi di commerciali e di marketing- servizi amministrativi- servizi finanziari
16. Margine di contribuzione 2° (16 = 14 - 15)

Figura 6 – Secondo margine di contribuzione¹²

Il direct costing evoluto o traceable costing, guidando i differenti conti economici, evidenzia in realtà anche il livello ulteriore di analisi concentrandosi ipoteticamente sul prodotto poiché come nel caso dei servizi di vendita o commerciali e di marketing, questi possono essere realizzati per promuovere un determinato nuovo prodotto o categoria

¹² [Bubbio – Strategia e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale]

merceologica all'interno di un punto vendita. Nel caso di punti vendita affiliati e non controllati direttamente dall'impresa può accadere che i franchisee partecipino alle campagne promozionali o in generale al sostenimento di costi per le azioni di marketing; per l'affiliante questi costituiscono un ricavo di esercizio di natura accessoria mentre per l'affiliato, al pari di altri costi di natura promozionale, costituisce un costo per prestazione di servizi.

Se ad esempio ci riferiamo ad un determinato punto vendita, i costi fissi specifici possono essere individuati nei servizi di vendita e in tutti quei servizi commerciali e amministrativi, tuttavia, alcuni costi qualora non possano essere iscritti tra le componenti di costo fisse, perché magari svolte in modo centralizzato dagli uffici centrali, devono essere considerati dei costi comuni, in questo caso va considerato quanto di questi costi comuni venga assorbito dal singolo punto vendita e individuate le modalità con cui si svolgono tali processi è necessario ripartirli attraverso delle analisi di activity based costing.

Infine, per il calcolo del terzo margine di contribuzione, si procede alla sottrazione degli altri costi di attività specifiche come supporto della rete distributiva, l'approvvigionamento ed in generale tutti quei parametri che riescono ad associare l'analisi dell'oggetto con le attività.

16. Margine di contribuzione 2°
17. Costi attività specifiche - comprendere i fabbisogni del mercato e sviluppare l'offerta - progettare, realizzare e mantenere la rete logistico - distributiva - approvvigionarsi di merci e gestire il rapporto con i fornitori - progettare ed erogare servizi aggiuntivi ai clienti - selezionare, assumere ed amministrare il personale
18. Margine di contribuzione 3° (18 = 16 - 17)

Figura 7 – Terzo margine di contribuzione ¹³

Il report di contabilità analitica con il metodo del Traceable costing consente dunque di rilevare il margine di contribuzione, sottrarre a questo i costi fissi specifici e successivamente i costi delle attività specifiche su prodotto o punto vendita , giungendo alla determinazione del reddito operativo.

Tale metodo potrebbe fornire delle indicazioni significative per quanto riguarda l'analisi dei punti vendita e, a livello aziendale, con consolidamento dei diversi punti vendita.

L'analisi dei punti vendita costituisce una delle possibilità di calcolo attraverso i margini di contribuzione, se infatti si vuole procedere all'analisi delle categorie merceologiche per valutare l'impatto che esse hanno oppure perché si pensa che diverse categorie necessitino di un diverso supporto è possibile assegnare agli oggetti di calcolo i costi variabili e tramite gli activity driver ribaltare sulle categorie i costi di alcuni processi comuni seguendo la logica che indicativamente abbiamo seguito a livello di aziende-punto vendita.

¹³ [Bubbio – Strategia e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale]

Direct Product Cost

Anche a livello prodotto la dimensione di analisi potrebbe spingersi oltre il margine di contribuzione. Una tecnica molto utile è quella del Direct Product Profit (DPP) supportata dall'analisi congiunta con il modello di Direct Product Cost (DPC).

Il Direct Product Costing è una tecnica di determinazione dei costi finalizzata alla costruzione del Direct Product Profit, ovvero un margine che sappia tenere conto di quelle componenti di ricavo non espresse nel prezzo, ma anche dei componenti di costo che il singolo prodotto genera nell'arco di tempo che si conclude con la sua vendita.

La profittabilità diretta del prodotto è data dalla differenza tra il margine di intermediazione commerciale rettificato e il DPC. La logica di base è che il prodotto, prima di essere venduto, assorbe risorse delle diverse unità produttive che sono interessate nel suo acquisto. Il traceable costing prevede che dal margine di intermediazione commerciale si arrivi al primo margine di contribuzione secondo lo schema presentato sopra.

Nel caso del Direct Product Profit al Margine di Intermediazione commerciale vengono sottratti sconti e premi da fornitori, giungendo direttamente ad un margine commerciale rettificato: a questo vengono sottratti i citati costi di magazzino, trasporto e punto vendita, fornendo un immediato importo definito appunto Direct Product Profit.

1. Ricavi lordi
2. Rettifiche su vendite
3. Ricavi netti (3 = 1 - 2)
4. Costo delle merci vendute
5. Margine di intermediazione commerciale (5 = 3 - 4)
6. Sconti e premi da fornitori
7. Margine di intermediazione commerciale rettificato (7 = 5 - 6)
8. Costi di prodotto - costi di magazzino - costi di trasporto - costi di punto vendita
9. Direct Product Profit (9 = 7 - 8)

Figura 8 - Conto economico DPP¹⁴

Il DPP fondamentale è uno strumento decisionale che consente all'azienda di fornire indicazioni più dettagliate sulle performance del prodotto, tale modello alloca i costi di prodotto diretti (DPC) sui prodotti singoli sottraendoli dunque ai vari margini di contribuzione di prodotto. Dal calcolo del DPC rimangono esclusi tutti quei costi i cui legami con il prodotto sono molto labili e non riconducibili ad attività svolte per rendere disponibile il prodotto ai consumatori finali.

La logica di fondo nel calcolo del DPC è che il prodotto, prima di essere venduto, richiede il coinvolgimento di diverse attività organizzative e di queste il prodotto assorbe risorse. Il prodotto prima di essere venduto deve infatti essere trasferito al punto vendita e qui rimane per un certo periodo di tempo, in magazzino o sugli scaffali, trovando poi l'uscita quando viene venduto. I costi da attribuirgli riguardano per esempio le movimentazioni di merce così come gli eventuali costi derivanti come ad esempio il controllo, lo scarico e i vari costi di occupazione e giacenza del magazzino e degli scaffali.

¹⁴ [Bubbio – Strategia e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale]

I costi di trasporto sono collegati alla vera e propria distanza ricoperta per giungere sul punto vendita trasportando le quantità di prodotto.

I costi di punto vendita riguardano tutte quelle attività che rendono il prodotto disponibile anche in ottica di visual, parliamo dunque delle varie prezzature, della messa a disposizione sugli scaffali e le altre attività legate alla movimentazione intra corsia.

Le tre categorie dunque (magazzino, trasporto e punto vendita) rappresentano le componenti del Direct Product Cost.

I risultati forniti dal Direct Product Cost dovrebbero restituire dei costi differenziati per ogni prodotto, che, differenziandosi anche in qualità della sua composizione fisica o dell'impatto volumetrico, rifletterà tali caratteristiche sulle varie categorie e le variabili analizzate si rifletteranno sui margini che tale prodotto consentirà di conseguire.

Il DPP offre dunque uno strumento ulteriore al management per la valutazione degli assortimenti da predisporre, della politica dei prezzi da adottare relazionando tali decisioni a spazi occupati dalle diverse referenze e dalle attività promozionali da implementare.

L'obiettivo del DPC non è quello di individuare un costo pieno, attribuendo tramite basi di riparto, tutti i costi allo specifico prodotto, ma si occupa piuttosto di ricercare i drivers considerati fondamentali per le attività descritte sopra di magazzino, trasporto e punto vendita.

Si cerca di spiegare come nelle sue modalità di calcolo, il Direct Product Cost si concentra nell'analisi di elementi associabili ad attività, dunque in una logica tendenzialmente vicina al sistema Activity Based, tuttavia i drivers utilizzati fanno riferimento a caratteristiche esclusivamente fisiche (peso, volume, larghezza) dato che si occupano dei

costi di trasporto, magazzino e di punto vendita, dunque in questo aspetto tendono molto ad esaltare aspetti tipici del Full Costing. Comunque, come sottolineato da Pozzoli-Tomassini in “Analisi dei costi e distribuzione commerciale” e già ribadito dal Cinquini¹⁵, anche il DPC così come l’ABC presentato nel secondo capitolo, si propone di arrivare a definire un costo pieno di prodotto che ricomprenda gli oneri generati dalla fruizione delle attività considerate rilevanti.

Dall’analisi del DPC e la seguente analisi della Direct Product Profitability è possibile costruire una matrice associando a tale risultato i volumi di vendita relativi.

I prodotti individuati rispondono alle categorie di:

- Sleepers: prodotti che hanno un’alta profittabilità ma bassi volumi che probabilmente sono collegati alla mancanza di spazi negli scaffali, poca pubblicità o in generale esprimono un bisogno di un display più selettivo che possa spingere al loro acquisto.
- Losers: volumi bassi e bassa profittabilità, andrebbe rivista la loro strategia di vendita giungendo quasi a valutare l’eventuale abbandono o comunque in generale è consigliabile anche un particolare riguardo alle scorte di prodotto.
- Underachievers: rivedere i metodi di gestione del prodotto e del perché mantenga volumi alti ma in generale una bassa profittabilità. Potrebbe essere necessaria una valutazione diretta dei costi che potrebbero spiegare la minore performance.

Winners: prodotti vincenti che mantengono alti volumi e alti profitti, godono di un’alta movimentazione dato il flusso di vendita e riacquisto ed è importante mantenere sempre le scorte in modo adeguato e soddisfare la domanda con la loro presenza in negozio.

¹⁵ Lino Cinquini, “Fondamenti di Cost Accounting” – Giappichelli 2003

Il magazzino

Il magazzino, o centro distributivo, diventa di essenziale importanza nelle aziende della distribuzione moderna. Ovviamente, non tutte dispongono di locali deputati allo stockaggio prodotti e probabilmente le aziende che effettuano tali investimenti sono prevalentemente le aziende della GDO alimentare. Tuttavia, per le aziende che implementano questa funzione e poiché parte dell'analisi costi del DPC di cui sopra, approfondiamo le logiche di sviluppo dei costi di magazzino.

Il reporting del centro di distribuzione o magazzino si basa essenzialmente sui volumi di prodotto che vengono trattati e sulla produttività del personale, aspetto quest'ultimo che in quest'area, come in molte altre nell'impresa commerciale, rappresenta una delle voci di spesa maggiori.

Solitamente, il lavoro svolto all'interno del magazzino viene rappresentato in modo molto essenziale, in particolare qualora la movimentazione in termini finanziari/monetari non sia omogenea e sia condizionata dalla composizione merceologica dei prodotti trattati, il che rende difficile una comparazione efficace. In questi casi sarebbe meglio fermarsi ai soli aspetti fisico-tecnici.

Qualora il magazzino effettui questa tipologia di servizio anche per ulteriori imprese, allora è necessario dotarsi di un vero e proprio conto economico di magazzino, in questo modo si riesce a procedere anche a un calcolo di un mark-up, configurando anche l'ostica questione di una corretta stima dei prezzi di trasferimento. Nel conto economico di magazzino infatti viene spesso seguita come impostazione teorica quella di ricomprendere all'interno della gestione anche l'attività di grossista destinata ai punti vendita interni.

La maggior parte dei prodotti viene spedita/consegnata al magazzino in pallet che contengono un determinato numero di “colli” e saranno gestiti in un modo standardizzato a seconda dell’azienda. Dunque, i pezzi arrivati in magazzino avranno una dimensione data, a seconda della confezione nella quale si trovano. Il processo influirà sui costi in maniera diversa, poiché la forma, tipologia di pallet o dimensione permetteranno all’impresa di occupare maggiori o minori spazi per allocare una stessa quantità di prodotti.

La fase successiva a questa prima analisi riguarda invece altre due valutazioni necessarie ad una gestione di magazzino incentrata sull’abbattimento dei costi diretti sul prodotto:

- L’arco di tempo in cui i prodotti rimangono all’interno del magazzino prima di essere processati e spediti ai diversi punti vendita
- L’ammontare di rifornimenti tenuti in stock

Infine, le merci verranno prese dal pallet e processate in modo da poter essere messe su mezzi necessari al trasporto presso i vari punti vendita.

Principalmente facciamo riferimenti a camion ed il costo viene generalmente misurato in metri cubi di spazio occupati, generalmente considerando che un camion non sarà mai completamente pieno in senso pratico, è necessario valutare un’occupazione media di prodotto e non calcolare l’incidenza sullo spazio teorico.¹⁶

All’interno del magazzino sono dunque valutate due differenti e separate aree:

Il lavoro poiché i dipendenti del centro distributivo saranno impiegati nelle varie attività di stockaggio e risulta chiaro che gli oneri derivanti da tale attività vadano computati in modo diretto al prodotto. Il tempo dedicato al trattamento può essere analizzato in base

¹⁶ Per ulteriori approfondimenti è necessario valutare concetti di Logistica e Costi di trasporto all’interno di imprese di distribuzione.

ai fattori sopracitati nell'analisi delle caratteristiche di prodotto e come questo viene spedito dal produttore, in che formato etc

La seconda variabile è invece lo spazio, i costi di occupazione sono infatti dati da diverse componenti di costo come affitto, manutenzione, addirittura assicurazioni e ammortamenti, i quali, una volta calcolati, vengono in generale ricondotti al calcolo sul metro cubo, parametro unitario di attribuzione dei vari DPCs.

Sulla questione spazio, un discorso diverso è affrontato per le giacenze, in quanto è necessario imputare il costo dell'immobilizzo di capitale al prodotto, valutando la sua giacenza media e calcolare l'onere dell'immobilizzo di capitale in base a un adeguato tasso di interesse.

Evidenziare questa tipologia di costo fa emergere innanzitutto un'eventuale convenienza all'acquisto di prodotti sui quali è concessa una dilazione di pagamento rispetto a prodotti in cui è richiesto un pagamento in contanti, tecnicamente infatti il saldo complessivo fra i benefici finanziari e oneri di giacenza rilevati in sede di rettifica del margine commerciale porteranno ad evidenziare questa tipologia di informazioni.

Il punto vendita

I punti vendita rappresentano le unità operative fondamentali di un operatore della grande distribuzione commerciale. Il monitoraggio delle varie unità commerciali è dunque uno dei momenti essenziali dell'attività di analisi dell'andamento dell'impresa e quindi del reporting di direzione.

Solitamente accanto ai conti economici per punto vendita è possibile sviluppare dei report dove, per ogni aggregato di valori, vengono messi a confronto i singoli negozi.

Solitamente, i valori presi in esame, riguardano il fatturato, il margine lordo di vendita e la produttività.

A livello del reporting sul punto vendita comunque si cerca di offrire dei criteri che possano offrire dei criteri che consentono di valutare comparativamente la redditività dei vari negozi ed è proprio qui che Pozzoli e Tomassini riconducono il discorso al confronto tra i vantaggi del ROI e quelli del reddito residuale o EVA (economic value added).

Solitamente, il parametro più utilizzato per questo genere di raffronti è un ROI rettificato, al nominatore viene portato un margine reddituale analogo a quello del conto economico di negozio, mentre al denominatore fondamentalmente viene inserito il totale degli investimenti diretti sul punto vendita ad esclusione degli immobili.

Questa tipologia di ROI permette di individuare con semplicità e chiarezza i singoli negozi tra loro e valutare se presentano un tasso di redditività soddisfacente. Tale ROI può essere scomposto in quello denominato “Triangolo di DuPont” ovvero nell’indice di rotazione del capitale investito e nel margine sulle vendite (ROS) composto dal reddito operativo sui ricavi di vendita.

Tuttavia, una rappresentazione di comparabilità schematizzata su tali indici non tiene conto della capacità dei diversi punti vendita di generare redditività. Riguardo al punto vendita, sono necessarie ulteriori e diverse informazioni rispetto al magazzino, seppure tendenzialmente incentrate su variabili simili. Occorre conoscere infatti la quantità di spazio che i prodotti andranno ad occupare sullo scaffale e il numero massimo di unità collocabili sullo spazio destinato al singolo prodotto.

È molto importante non perdere d’occhio il rapporto “spazio scaffale/incidenza sullo spazio del singolo prodotto”, infatti, un ampliamento dello spazio a scaffale dedicato comporta inevitabilmente dei costi maggiori che devono essere eventualmente giustificati da un incremento delle vendite quantomeno proporzionale all’aumento dei costi sostenuti.

Inoltre, quante più sono le informazioni aggiuntive e successive alla messa a scaffale tanto più sarà facile valutare e implementare un sistema di DPC efficiente.

Pensiamo ad esempio, alla serie di attività necessarie alla messa a scaffale degli oggetti diversificati a seconda della modalità di distribuzione commerciale e assetto organizzativo/distributivo deciso dall'operatore: in alcuni formati distributivi non avviene il processo di disposizione a scaffale lasciando il pallet al cliente che preleva il prodotto direttamente da esso, molto diverso è l'impiego di lavoro/tempo in formati distributivi in cui i prodotti sono posizionati singolarmente sui display.

In generale, all'interno di un punto vendita, le macro attività, possono essere ricondotte alla fase di ricevimento e controllo, le movimentazioni a corsia, prezzatura, messa a scaffale e infine il check-out.

Gioca un ruolo chiave l'analisi "Tempi e metodi" a cui spetta il compito di predisporre le informazioni relative alla fase di gestione dei prodotti.

I costi di occupazione dello spazio sono allocati in modo analogo a quelli di magazzino, tuttavia a differenza del magazzino i costi di giacenza sono controllabili all'interno del punto vendita, infatti spetta allo Store Manager, riordinare di volta in volta i quantitativi di prodotto necessari. Lo stesso non si può affermare riguardo al magazzino che viene invece a trovarsi da un lato la ricezione ordini dell'ufficio acquisti in ingresso e dall'altro, in uscita, i vari fabbisogni dei punti vendita. Per il magazzino dunque, la giacenza (e il corrispettivo onere finanziario derivante) non è un fattore controllabile.

CAPITOLO 4 – La performance nelle aziende di distribuzione

La letteratura evidenzia come, i sistemi di misurazione delle performance, abbiano come primo scopo quello di verificare l'efficacia ed efficienza delle strategie operative messe in atto dalle imprese nel perseguire i propri obiettivi.

Le strategie con cui le aziende tendono al raggiungimento di questi dovrebbero scaturire da un'attenta analisi interna ed esterna al proprio settore di appartenenza per individuare i propri punti di forza e di debolezza, nonché le minacce e opportunità che potrebbero incontrare nel corso della propria attività.

Tali analisi costituiscono la base su cui predisporre un piano strategico di azioni, progetti di implementazione, tempistiche e risorse richieste, in funzione di specifici obiettivi da tradurre in misure e target da monitorare costantemente, per la verifica dell'efficacia e l'efficienza delle strategie messe in atto e dei risultati prodotti dalle attività realizzate.¹⁷

Il sistema di misurazione della performance, implementato per la verifica periodica di supporto, segnalando gli scostamenti, permette di reindirizzare, verso la direzione esatta, il sistema impresa.

Un efficace PMS ha come obiettivo l'individuazione delle relazioni di causa-effetto tra quelli che sono i risultati finali/globali e le prestazioni parziali, non sempre facilmente individuabili poiché prestazioni parziali avvenuta in momenti e luoghi differenti, con contributo di unità organizzative anche esterne all'impresa.

Le modalità di misurazione delle performance delle imprese commerciali non prendono in considerazione la produzione di beni e la capacità dell'azienda di produrre in economia

¹⁷ (Bagnoli 2012)

delle materie prime o dei semilavorati. La prospettiva interna si concentrerà dunque sulle capacità dell'ufficio acquisti e la predisposizione dell'attività della logistica e dei centri distributivi nel rifornire i diversi punti vendita.

Non trascuriamo nella definizione sopra citata la necessità di una prospettiva esterna dello stesso ufficio acquisti così come di altre unità organizzative interessate al rapporto dell'azienda verso l'esterno. Sopra abbiamo parlato di ufficio acquisti in una validità strategica interna come pianificazione strategica della necessità di scorte rispondente alle esigenze di vendita e dunque ottimizzazione dei processi di rotazione, è certo comunque che nella prospettiva esterna tale funzione ha necessità di performare nei processi d'acquisto con i fornitori dell'impresa, gestendo in modo sapiente gli ordini d'acquisto, ottenendo prezzi vantaggiosi e sfruttando dilazioni di pagamento o in generale migliori condizioni contrattuali.

Le restanti unità a contatto invece con il cliente, rappresentano dei punti di contatto con l'impresa ed è indubbia l'importanza di monitorare l'efficacia delle relazioni con l'esterno e della qualità del servizio e dunque l'efficienza nell'erogazione dello stesso.¹⁸

Il controllo di gestione inizialmente focalizza la sua attenzione sul raggiungimento da parte dei centri di responsabilità di obiettivi di performance economici a breve periodo mentre alla pianificazione strategica sono riconosciuti gli obiettivi di lungo termine. Tale impostazione non sembra più sufficiente per spiegare le performance aziendali dato che prestano un'attenzione pressoché inesistente alle cause che hanno generato tali risultati economici.

La sostenibilità richiama la gestione responsabile del business nella sua triplice accezione economica, sociale ed ambientale. Il capitale intellettuale identifica invece le tre

¹⁸ S. Marasca – “Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico” (2011)

fondamentali aree di generazione dei beni intangibili: la capacità di creare innovazioni, lo sviluppo di modalità organizzative originali del business e del sistema delle relazioni e, infine, l'accumulazione di competenze nel capitale umano aziendale.

I modelli PMS pur nelle loro particolarità sono accomunati dal ricorso a indicatori multidimensionali che operano un bilanciamento tra misure economico-finanziarie e non, collegati in modo logico al fine di rilevare e quando possibile, anticipare, taluni fenomeni realizzando uno stretto legame tra azioni operative e strategia.

Gli indicatori economico-finanziari aziendali

L'analisi delle performance aziendali, in termini di redditività, produttività o più in generale di efficacia ed efficienza, indispensabile per una corretta e proficua conduzione dell'attività produttiva, si basa, comunemente, sull'esame del bilancio d'esercizio e sulla valutazione di alcuni indici in grado di evidenziare il profilo economico-finanziario e patrimoniale dell'azienda e, più in particolare, gli aspetti specifici pertinenti la gestione.

Le aziende di distribuzione trovano interessanti spunti di analisi, riguardo agli indicatori economico-finanziari, sulla base della analisi effettuate attraverso le diverse impostazioni dello stato patrimoniale.

Lo stato patrimoniale può essere impostato in base a due criteri: finanziario e di pertinenza gestionale. La scelta del criterio è strettamente legata alla tipologia di analisi che si intende effettuare.

Lo stato patrimoniale finanziario è l'unico in grado di fornire informazioni su solvibilità o liquidità dell'azienda. Nella sua impostazione infatti abbiamo una netta separazione sulla base dei valori a breve termine e oltre il breve termine. Si considerano dunque operazioni che sono destinate a concludersi entro o successivamente i dodici mesi.

Abbiamo quindi attività a breve termine, come liquidità immediate o differite e disponibilità, o le attività immobilizzate (materiali immateriali o finanziarie).

Le passività sono indicate invece in passività a breve, a medio lungo termine (mezzi di terzi) e mezzi propri.

Il criterio finanziario è quello indubbiamente più utilizzato, anche perché il risultato ottenibile è molto simile allo stato patrimoniale di bilancio. In generale segnala dei macro-aggregati che evidenziano la capacità dei diversi valori di diventare, più o meno rapidamente, denaro disponibile o uscite di denaro.

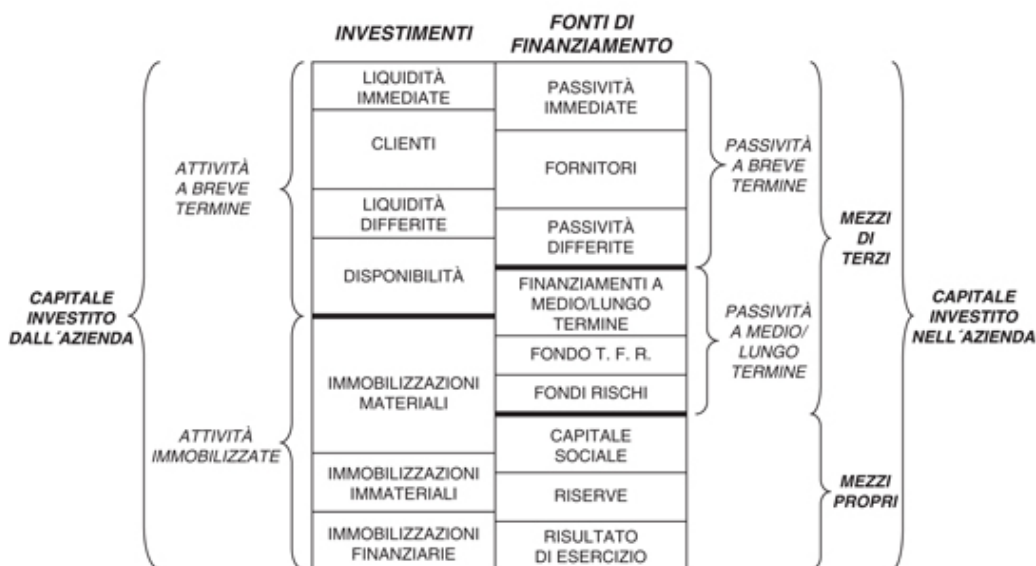


Figura 9 - S.P criterio finanziario¹⁹

¹⁹ [Bubbio – Strategia e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale]

Nell'impostazione finanziaria assumono particolare importanza voci come, disponibilità, che indica il valore complessivo del magazzino e le immobilizzazioni materiali ed immateriali.

Tra le passività, particolare importanza i debiti verso fornitori e le passività immediate. Questa impostazione fornisce la base per lo sviluppo di indicatori economico-finanziari e offre un primo significativo contributo informativo.

Riclassificando lo stato con tale criterio è possibile infatti fare delle considerazioni sull'entità e la struttura degli investimenti e dall'altro lato valutare la struttura e la provenienza delle fonti di finanziamento.

Con riferimento a questo presupposto assumono una particolare importanza margini finanziari quali:

- Capitale circolante netto: in inglese "Net working capital" è dato dalle attività correnti meno le passività correnti. Indica la differenza tra il capitale investito nelle attività correnti che si determinano lungo il ciclo operativo dell'azienda e le passività correnti indicate solitamente come mezzo di finanziamento esterno principale per sostenere il ciclo operativo.

Le imprese di grande distribuzione si differenziano sostanzialmente dalle imprese industriali perché attuano un tipo di processo produttivo differente da queste ultime; la loro attività consiste infatti nella produzione di "utilità", in particolare di un servizio finalizzato alla vendita di merci. Nell'ambito di tale processo assume particolare rilievo la funzione finanziaria significativamente integrata alla gestione commerciale di queste aziende, funzione che si riflette nella gestione del capitale circolante, la cui voce di

maggior peso è rappresentata dalle scorte, che costituiscono quindi, la variabile principale nella determinazione dei fabbisogni e dei relativi costi di reperimento delle risorse.

- Il margine di tesoreria: indicatore finanziario della liquidità d'impresa. Capacità dell'impresa di remunerare i debiti a breve e medio termine mediante la liquidità disponibile o i crediti a breve medio termine.

Se l'indice di tesoreria esprime un valore inferiore ad 1 o negativo non è detto comunque che ci si trovi in una situazione di emergenza dato che tra le imprese che potrebbero avere passività a breve termine superiore alle attività ci sono proprio le imprese della grande distribuzione al dettaglio. Tali aziende presentano infatti un valore dei crediti piuttosto basso data la tipica forma di pagamento in contanti che richiedono, allo stesso tempo una delle leve più importanti a livello gestionale è proprio quella dell'indebitamento verso i fornitori. Se il magazzino è ad alta rotazione e dunque assume un valore relativamente poco significativo, potrebbe essere normale avere una situazione di indice inferiore ad 1.

Ulteriori indici per l'analisi della struttura patrimoniale riguardano:

- Indice di disponibilità (Attivo a breve/Passivo a breve), rapportato alle aziende di distribuzione tale indice va "depurato" dalla componente magazzino sottraendo all'attivo di breve termine le Disponibilità; il magazzino presenta infatti delle caratteristiche dissimili in termini di liquidità.
- Grado di Indebitamento: Mezzi di terzi/Mezzi propri, non dovrebbe essere superiore a 3.

Per quanto attiene le imprese distributive con contratti attivi di affiliazione commerciale, i corrispettivi, qualsiasi denominazione assumano, sono qualificati come ricavi e dunque imponibili.

Altra specificità riguarda somme costituenti “diritto di ingresso”, posto che sia un contratto di durata pluriennale (della durata pari agli esercizi di durata del contratto di franchising).

I risconti passivi, secondo principio del tempo fisico, vanno conteggiati ed inseriti nella voce E del passivo dello stato patrimoniale.

Di contratto di Franchising si parla anche nel principio contabile n°24 concernente le immobilizzazioni immateriali ed in particolare riguardo le concessioni, licenze o marchi.

Il principio contabile chiarisce che non appare semplice la determinazione di tale tipologia di beni immateriali da inserire nella classe dello stato patrimoniale, però in tale categoria, oltre ai segni distintivi dell’azienda sono da includere i diritti pluriennali derivanti dal contratto di franchising.

Il secondo criterio di classificazione dello stato patrimoniale, ovvero quello di pertinenza gestionale, meno utilizzato, indica invece i diversi valori dell’attivo e del passivo aggregati in gruppi omogenei in modo da individuare delle aree nelle quali si possa scomporre la gestione aziendale.

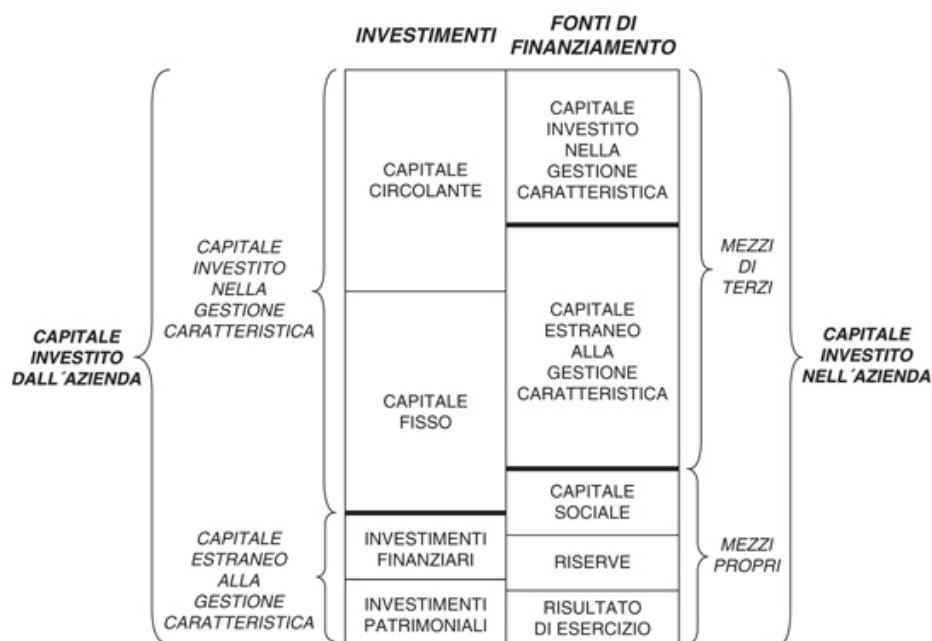


Figura 10 - S.P pertinenza gestionale²⁰

Individuiamo allora la gestione corrente; suddivisibile in gestione caratteristica e gestioni accessorie. Queste ultime a loro volta indicano le diverse gestioni: finanziaria, patrimoniale e valutaria.

Riclassificazione dello stato patrimoniale tramite criterio di pertinenza gestionale consente di evidenziare la parte della gestione tipica dell'azienda, evidenzia in modo chiaro le operazioni attive/passive effettuate dunque con il mercato finanziario/bancario.

Utile al fine di individuare alcuni indici come:

- Il capitale di funzionamento: livello di investimento netto effettuato in capitale esercizio.
- Posizione finanziaria netta: se il saldo è positivo vuol dire che l'azienda ha una disponibilità finanziaria pari al valore ottenuto. Altrimenti, essa è soggetta a indebitamento finanziario (passività finanziarie-debiti liquidi in valuta corrente).

²⁰ [Bubbio – Strategia e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale]

Lo stato patrimoniale con criterio di pertinenza gestionale risulta dunque più adatto per analisi interne. Il confronto relativo a determinate aree gestionali, costituisce il presupposto per analisi di redditività delle aree stesse.

Indici per l'analisi della redditività

Gli indici di redditività netta intendono mettere in evidenza l'attitudine dell'azienda a coprire i costi con i ricavi, assicurando una remunerazione adeguata dei fattori produttivi che trovano impiego.

Praticamente tutti gli stakeholders dell'azienda sono interessati alla redditività netta dell'azienda dato che, prima di tutte le altre misure di redditività operativa o finanziaria, segnala la capacità dell'azienda a rispettare le proprie condizioni di funzionalità.

Come analizzato grazie alle riclassificazioni di stato patrimoniale e conto economico è importante osservare il procedere dell'impresa e come le aree gestionali contribuiscono o hanno contribuito all'ottenimento del risultato economico complessivo.

Confrontare il reddito operativo di gestione caratteristica con i corrispondenti investimenti, confrontare i risultati della gestione finanziaria con gli investimenti finanziari.

Analizzare il risultato economico derivante dallo svolgimento di tutte le attività aziendali con i mezzi propri per esprimere ad esempio la redditività complessiva ottenuta dall'azienda rispetto al capitale di rischio acquisito.

È certo che il confronto tra gli stock patrimoniali ed i flussi reddituali relativi sia il presupposto per le analisi di redditività.

ROE-TREE

Il modello prevede un indicatore di sintesi (ROE) scomponibile successivamente in una serie di indicatori parziali.

Il ROE rappresenta la capacità dell'azienda di creare reddito rapportando i mezzi propri al risultato d'esercizio. Segnala dunque la convenienza dei soci ad effettuare investimenti a titolo di capitale esente dal pagamento degli interessi.

Scomponendo il ROE, procediamo indubbiamente all'analisi del ROI, indicativo della redditività del capitale investito e utile alla valutazione della gestione operativa. L'indice è calcolato come rapporto tra reddito operativo aziendale e capitale investito. È importante estendere nel tempo il valore dell'indicatore, valutandone il miglioramento o peggioramento nel risultato della gestione operativa. Il problema di questo indicatore, o limite, è che trascura completamente gli elementi intangibili che non sono presenti nei dati contabili.

Vengono trascurate delle componenti importanti che poi ai fatti costituiscono elementi di successo dell'azienda come, ad esempio, la fedeltà dei clienti o la forza dell'insegna commerciale in un determinato contesto geografico.

una formulazione alternativa dell'indice indicherebbe invece di porre al numeratore il reddito operativo di gestione caratteristica, escludendo inoltre dal denominatore sia le attività finanziarie a breve sia quelle a medio-lungo termine. In questo modo il ROI diventa sintomatico della sola gestione caratteristica.

Si analizza allora la configurazione del ROA (return on asset), definito come rapporto tra reddito operativo aziendale e capitale investito totale.

Per le aziende di distribuzione questa potrebbe costituire una soluzione migliore, poiché, per la specificità del ciclo monetario descritto prima nel margine di tesoreria, generano risorse da investire in attività finanziarie, che se inserite nel capitale investito (e i proventi nel reddito operativo) fa perdere di significato all'analisi ed in particolare non viene messa in risalto la rotazione del capitale investito.

Il ROI viene scomposto ulteriormente per evidenziare la redditività delle vendite e la rotazione del capitale investito.

Il primo indicatore (definito ROS – return on sales) è dato dal rapporto tra reddito operativo aziendale e ricavi netti. Viene influenzata prevalentemente da prezzi di vendita, volumi di vendita e mix di vendita.

Il secondo indicatore, ottenuto come rapporto tra ricavi netti e capitale investito, , , nelle aziende di cui ci occupiamo, è ottimizzato grazie alla capacità di realizzare un'alta rotazione del magazzino.

Il miglioramento del ROI dunque, nelle imprese commerciali, si può ottenere aumentando la marginalità delle vendite oppure realizzando un maggiore volume di attività.

La scelta da adottare in questi termini, per imprese della distribuzione moderna, è in generale critica e molto meno scontata rispetto ad imprese di produzione. Optare per una strategia a volume o per una strategia di marginalità sulle vendite. Probabilmente nella distribuzione al dettaglio prevale la prima strategia, dato il maggior impatto della rotazione.

Tuttavia, nel caso di piccoli store, dove prevale una visione qualitativamente elevata, potrebbe essere utile adottare una visione strategica ad alti margini di vendita piuttosto che a volume.

Come strumenti a supporto dell'analisi ed in grado di agevolare la comprensione dei diversi fenomeni, è importante utilizzare indicatori di performance che siano basati non solo su tipologie economico finanziarie ma riescano a rappresentare l'analisi aziendale anche a livello fisico tecnico o tramite la misurazione di elementi non tangibili. Provvederemo nelle prossime pagine ad offrire alcuni spunti riflessivi.

GMROI

L'analisi della redditività, -nel caso di aziende di distribuzione, può essere ulteriormente sviluppata con l'obiettivo di valutare la redditività del capitale circolante investito nel prodotto ed in particolare della componente del capitale circolante più rilevante di questo settore, ovvero il magazzino.

Il punto di partenza è sostanzialmente il calcolo del ROI aziendale come prodotto delle due configurazioni: redditività delle vendite (ROS) e indice di rotazione del capitale investito (cioè i ricavi netti rapportati al capitale investito).

La redditività delle vendite può essere a sua volta rappresentata come differenza tra incidenza sui ricavi del margine di intermediazione e l'incidenza di tutti gli altri costi, variabili e fissi (sempre sui ricavi).

La prima misura, cioè l'incidenza sui ricavi del margine di intermediazione, può anche essere intesa come redditività media ponderata ottenuta tramite le sommatorie dei singoli margini del prodotto, moltiplicata per il peso che il singolo prodotto ha nel mix di vendita. Anche la seconda componente, la rotazione, può essere ulteriormente scomposta in: tasso di rotazione degli investimenti in magazzino e saggio di incidenza degli investimenti in componenti del capitale investito diverse dal magazzino.

Il tasso di rotazione degli investimenti in magazzino è dato da: ricavi netti di vendita/capitale investito in magazzino e dal rapporto tra altri impieghi su capitale investito (aziendale).

Il primo risultato può essere considerato una sommatoria, dunque la somma dei tassi di rotazione dei singoli prodotti moltiplicati per il peso degli investimenti in magazzino che i prodotti hanno rispetto agli investimenti in magazzino totali.

A questo punto possiamo procedere, moltiplicando, per ogni prodotto, il tasso di rotazione del magazzino per il margine di intermediazione percentuale:

L'indicatore che emerge è il GMROI: gross margin return on investment, indice di misura della redditività degli investimenti in magazzino.

Lo stesso GMROI potrebbe essere molto utile per la misurazione della redditività di altri oggetti di calcolo quali ad esempio la categoria merceologica, il reparto od anche il punto vendita. Sul punto vendita l'applicabilità è tuttavia ridotta causa difficoltà nella valutazione degli investimenti in scorte rispetto agli investimenti totali (su reparto o su punto vendita ad esempio).

Per collegare la redditività aziendale alla redditività del prodotto occorre dunque modificare la composizione del ROI intendendo con modifica: il cambio del denominatore nel rapporto originale, arrivando a parlare di Return On Net Asset (RONA) rapportando il reddito operativo al capitale investito ma al netto delle risorse finanziarie non onerose. Allo stesso modo il denominatore dell'indice di rotazione del capitale investito, il denominatore riguardo al tasso di rotazione del magazzino deve inoltre essere trasformato in tasso di rotazione del capitale circolante netto ovvero i ricavi rapportati alla differenza tra le attività correnti e le passività correnti ed infine numeratore e

denominatore del rapporto indicato come saggio dell'incidenza degli investimenti in componenti diversi dal magazzino.

Il calcolo del GMROI non può avvenire tramite dati contabili poiché la quantità di merce venduta a prezzi ordinari, a prezzi scontati con le relative percentuali nonché delle disponibilità in magazzino, non possono essere chiaramente aggiornate tramite informazioni di natura contabile ma sono rinvenibili nelle statistiche di vendita e nella gestione dei magazzini e dei punti vendita tramite rilevazioni puntuali dei sistemi preposti.

Il GMROI è un Kpi particolarmente adatto a misurare le performance delle aziende commerciali soprattutto in un'ottica di monitorare il trade off tra vendite e magazzino e le correlazioni con altri indicatori di performance in particolare nelle aziende che basano gran parte della propria gestione operativa sulla capacità di rotazione del magazzino e la saggia ottimizzazione degli investimenti in scorte, cercando di aumentarne la redditività.

Indicatori fisico-tecnici

Gli indici di tipo non economico-finanziario comprendono sia gli indicatori fisico-tecnici, quelli cioè che usano unità di misura diverse dal metro monetario, sia indicatori con modalità qualitative e non quantitative.

Per fornire alcuni spunti di riflessione, collegati alla tipologia specifica di aziende della nostra analisi, offriremo alcuni spunti.

Poiché, lo spunto più interessante, ma anche il vero e proprio focus dell'analisi, è comunque riuscire ad individuare dei collegamenti con la performance del punto vendita, o un aggregato di punti vendita.

Considerata la tipologia di attività, vedere semplicemente la quantità di afflussi all'interno del punto vendita potrebbe non essere esplicativo a livello di indicatore di performance, potremmo infatti presupporre che coloro che accedono all'interno del punto vendita hanno già chiara come idea, quella di acquistare dei prodotti all'interno dello store.

Dunque, partendo da tale indicatore, sarà molto meno importante valutare il tasso di conversione e dunque le persone che effettivamente acquistano dopo essere entrati in negozio, mentre a fronte del traffico generato sarà molto più importante relativizzare questo dato con l'unità di tempo e dunque in che periodo si generano maggiori ingressi, ma soprattutto, la media a valore degli scontrini, la battuta media e il numero medio di battute.

La media a valore degli scontrini è indicativa della volontà di spesa dei clienti all'interno del punto vendita così come spese significativamente importanti in termini di valore vendita potrebbero rappresentare una relativa bassa frequenza del soggetto all'interno del punto vendita ed essere dunque indicative di un soggetto che frequenta in modo mirato il punto vendita, cerca prezzi relativamente convenienti ed effettua una spesa a lungo termine, allo stesso tempo potrebbe segnalare un soggetto che ricerca maggiore qualità dedicandosi a prodotti di alta gamma o un soggetto che potrebbe effettuare una spesa "imponente" causa famiglia numerosa e composta da soggetti eterogenei in termini di gusti.

Ho voluto esporre i seguenti casi poiché un'analisi che effettueremo successivamente, suggerendo alcuni rimandi teorici (che sfociano in ben altri campi, rispetto alla materia di cui ci occupiamo, come la statistica o le applicazioni di data analysis e programmazione modelli software), analizza le tecniche della cosiddetta Market Basket Analysis. Lo scopo è quello di inferire delle implicazioni che esprimano la probabilità di acquisto di prodotti

differenti e appartenenti anche a categorie diverse al fine di stabilire un grado di relazione tra i due prodotti. Approfondiremo successivamente questi concetti introducendo spunti di riflessione riguardanti le moderne implicazioni di analytics e business intelligence a supporto del controllo di gestione.

La battuta media, come dicevamo sopra, rappresenta un ulteriore elemento di analisi quantitativa, ovvero l'importo medio delle righe di scontrino, contrapposto al numero medio di battute che sono rappresentate invece dal numero di righe sugli scontrini giornalieri. Sarebbero dunque la visualizzazione a valore e a semplice quantità (numero) di righe di scontrino.

È importante non confondere la battuta media con il prezzo medio dei prodotti in assortimento. Ad esempio, invece di una vendita di prodotti a peso, la battuta media misura la quantità di prodotto che i clienti mediamente comprano. Una battuta media bassa nel reparto dei salumi dice che i clienti mediamente comprano poco affettato per volta.

Nei negozi che registrano vendite prevalentemente a prodotti singoli, tale indicatore misura il livello dei prezzi preferito dai clienti di quel negozio. A parità di categorie gestite e di linea prezzi, un negozio con la battuta media più bassa venderà maggiori quantità di prodotti economici e/o in promozione. Allora in questo caso la battuta media corrisponde a maggiore risparmio.

All'interno del punto vendita, anche per proporre migliori considerazioni finali sugli assortimenti, importante valutare l'impatto delle categorie e dei prodotti all'interno delle spese dei consumatori.

Dunque, potremmo fare delle riflessioni sul tasso di penetrazione di un prodotto o anche sul più generale tasso di penetrazione di un reparto, sulla totalità delle vendite all'interno

di un determinato punto vendita. Allargando il dato ad un aggregato, questo potrebbe portare alla luce anche determinate consuetudini e abitudini legate ad un determinato contesto geografico o sociale.

Se vogliamo concentrarci sul cliente, valutando alcuni indicatori utili per capire il suo rapporto con il punto vendita ed il suo grado di soddisfazione possiamo usare alcuni indicatori esplicativi in senso qualitativo/quantitativo.

In una tipologia di azienda come quella esaminata, è imprescindibile la strutturazione efficace di una Fidelity Card per acquisti all'interno del punto vendita, per l'accesso alle promozioni riservate ai soci e per la raccolta punti o qualsiasi agevolazione l'impresa riserva ai possessori.

Ovviamente, tale carta, dà accesso ad una serie di informazioni fondamentali riguardanti la composizione della nostra clientela, dati che se strutturati efficacemente e facilmente analizzabili all'interno di un sistema di business intelligence, forniscono una base di partenza molto utile nel calcolo di alcuni indicatori essenziali.

La frequenza degli acquisti è sicuramente il primo indicatore valutabile, dunque considerare le modalità con cui il soggetto effettua gli acquisti all'interno di una giornata, se preferisce il fine settimana, se è un abitudinario che torna in diversi giorni consecutivi o se addirittura mostra tendenze all'abbandono del punto vendita restando inattivo per un periodo prolungato.

Ovviamente con la frequenza degli acquisti si va ad analizzare una clientela già inserita all'interno del database aziendale (senza la scannerizzazione della carta fedeltà sarebbe infatti impossibile valutare con questa sistematicità un determinato cluster di individui), ma sicuramente anche il numero di nuovi iscritti alla Carta Fedeltà potrebbe essere un

indicatore espressivo della volontà del cliente di frequentare un determinato punto vendita.

L'incidenza delle carte fedeltà in termini di fatturato denoterebbe eventualmente anche l'incidenza di questi individui sui ricavi totali. Si potrebbe dire che un indice del genere dimostrerebbe anche la fidelizzazione dei clienti al punto vendita, una situazione realmente auspicabile in un contesto competitivo dove la concorrenza sulla grande distribuzione organizzata si gioca oggi tra una consistente numerosità di operatori economici che operano su un terreno dove fondamentalmente le innovazioni a proprio vantaggio, o la capacità di offrire un determinato business model, sono molte meno individuabili rispetto ad altri settori e lasciano spazio a molte meno interpretazioni.

Se ci concentriamo invece sui processi interni, possiamo ricavare alcuni indicatori che sono sintomatici di un'efficiente gestione logistica o della forza commerciale dell'azienda, anche commisurando quest'ultima al lavoro (adeguato o meno) della forza aziendale.

Alcuni indici utili per un'azienda distributiva, chiaramente, potrebbero essere quelli connessi con la capacità della logistica aziendale di movimentare i prodotti per offrire un rifornimento puntuale ai vari Punti Vendita distribuiti sull'area di competenza.

Sicuramente è importante valutare il periodo di trattamento merci dunque il numero medio di ore/giorni in cui un prodotto viene consegnato al Centro Distributivo e successivamente vengono esplicate le funzioni per renderlo disponibile all'interno dello store.

Una valutazione di questo genere prende in considerazione dunque il numero di colli movimentati su un totale di unità di tempo che potrebbe anche essere definito

(probabilmente già definito su base storica e su base futura per spingere ad un miglioramento continuo) a priori.

Un ultimo indicatore può essere anche il numero di rotture o di avarie sul totale degli acquisti, tale indice trova anche riscontro nel conto economico per il calcolo del margine di intermediazione commerciale netto.

L'importanza degli intangibles

Una materia estremamente importante che appartiene agli schemi di misurazione dei sistemi più recenti è proprio la misurazione dei patrimoni di natura intangibile che caratterizzano l'andamento di un determinato attore nel settore distributivo nazionale e locale.

Spesso, e proprio in queste analisi, si possono ricercare alcuni dei fattori che hanno impedito all'azienda di raggiungere i risultati stimati.

Se partiamo da un'analisi interna, relativa al capitale umano, effettivo erogatore dei servizi dell'azienda, potremmo sicuramente analizzare la capacità dell'impresa di misurare il patrimonio di collaboratori di cui dispone.

In termini di sviluppo della propria forza lavoro, è molto importante valutare le ore di formazione in azienda ed i vari corsi a cui vengono indirizzati i collaboratori, da questo cercare di comprendere in che modo tale aspetto può essere correlato alla performance in termini di un miglioramento della stessa.

Più legato invece agli ambienti di lavoro, va calcolato se l'incremento, o decremento, possa essere invece collegato ad un'analisi relativa al clima ambientale. Le frizioni tra i vari addetti, o delle situazioni di non soddisfazione e anche di piena difficoltà ad operare efficacemente sul luogo di lavoro, vanno efficacemente misurate e devono essere quanto prima risolte.

Il miglioramento delle performance è strettamente correlato ad una gestione e motivazione efficace del personale. Per questo l'analisi e la misurazione dei fattori che influenzano il benessere organizzativo deve essere considerata come elemento critico per il raggiungimento del successo aziendale.

Riguardo al capitale commerciale, componente fondamentale, per la parte costituita dai clienti, è importante disporre di un quadro aggiornato del gradimento dell'offerta del gruppo e la capacità dell'azienda di vertere verso le necessità dei propri clienti.

Oltre ai propri bisogni è dunque allo stesso modo opportuno misurare la soddisfazione del cliente e la maggiore o minore propensione al riacquisto dettata dalla cortesia e dalla professionalità che l'avventore riscontra nel rapporto con le figure operanti all'interno del punto vendita. In questo caso la dimensione di analisi va a convergere con quanto detto sopra rispetto alla prospettiva della formazione del personale e dell'analisi del luogo di lavoro.

Un cliente, in questo modo soddisfatto dell'azienda, saprà riconoscersi e identificarsi con il brand, diventerà in questo modo un cliente affezionato e tramite dei questionari ben strutturati e la raccolta dei dati, anche attraverso le piattaforme di social media o le piattaforme istituzionali, sarà possibile tracciare un'analisi sentimentale delle persone che si affidano all'impresa.

Misure qualitative di insoddisfazione del cliente possono portare ad un riscontro tangibile e materiale su alcuni fattori critici che evidentemente non hanno funzionato nell'esperienza di acquisto della clientela perciò si può procedere ad approfondire i motivi e alla correzione degli scostamenti da valori positivi.

Nel rapporto con il cliente e con le strutture aziendali, sarà importante anche valutare il grado di innovazione tecnologica verso cui verte l'impresa in termini di migliori esperienze di acquisto connesse alla necessità di definire un sistema di innovazione di approccio al cliente o del processo del lavoro.

Rientra in tale categoria la capacità di implementare l'analisi della customer analytics migliorando l'approccio alla gestione consapevole del proprio business. Ne parleremo più avanti.

L'importanza del capitale commerciale e relazionale al contempo si esplica anche nella gestione delle relazioni che l'azienda intraprende con i propri fornitori e con il novero di imprenditori locali che hanno scelto la modalità del franchising per intraprendere la propria esperienza imprenditoriale all'interno del network dell'impresa.

Lo sviluppo di questa capacità dell'azienda di generare queste esternalità positive sull'ambiente circostante rientra nella recente attenzione dimostrata per il tema dello sviluppo sostenibile dell'azienda all'interno dell'ambiente in cui opera e la capacità dell'impresa dunque di generare profitto all'interno della propria "area di appartenenza".

In questo caso è sicuramente importante la forza e la solidità che il brand riesce ad esprimere sia verso i fornitori con i quali stringe accordi di lunga durata per offrire prodotti di qualità ma anche con la rete di PMI che scelgono la via dell'affiliazione, vedendo nel Gruppo dei progetti seri di crescita e di alto grado di affidabilità.

Imprenditorialità, ritorno sociale e ambientale sono i tre grandi temi che acquistano valore nello sviluppo di una Brand Image che sappia rispettare e dare risalto alla comunicazione aziendale che poi in ultima analisi va a dare risalto a elementi strategici della performance.

Business Performance Analytics

Per BPA si intende l'insieme di apparati informativi basati sull'uso estensivo dei dati, statistiche, modelli matematici ed econometrici, posti in essere al fine di favorire la comprensione delle dinamiche sottostanti la performance aziendale. Rientrano negli strumenti di business intelligence e più precisamente negli analytics.

I BPA non sono semplici applicazioni funzionali, ma si caratterizzano per il loro sviluppo e impiego nell'ambito di una rete causale di variabili competitive, risorse, obiettivi, processi e azioni.

Possono essere:

- Di tipo strategico: applicazioni che supportano la formulazione e il controllo della strategia. Forniscono indicazioni circa la dinamica dei mercati di sbocco e di approvvigionamento
- Di tipo operativo: gestione quotidiana delle attività manageriali. Il loro impiego favorisce decisioni e impieghi di risorse più razionali e impatta la performance in termini di efficienza.

In generale, i BPA possono trovare applicazione in molte aree di impresa, dalla previsione della domanda alla formulazione dei prezzi, dal monitoraggio della concorrenza fino alla comprensione delle dinamiche di costo.

A fronte di complessità di business crescente, le imprese dovrebbero infatti dotarsi di sistemi di misurazione della performance in grado non solo di mostrare in modo più puntuale risultati e dinamiche, ma anche di evidenziare driver e relazioni causali, allo scopo di migliorare i processi decisionali e di gestione dei feed-back.

L'utilizzo di metodologie statistiche, metodi quantitativi e modelli tech-based che aiutino i manager a raggiungere insight strutturati riguardo le decisioni operative, fornendo allo stesso tempo possibilità di scelte quanto più basate sui fatti.

Descriptive analytics: sintesi e descrizione di pattern conosciuti usando prospetti statistici standard con fonti dati conosciute. Utilizza metodo come media/mediana/varianze. Usa dati storici per creare dei report che solitamente rispondo al perché sono accadute determinate situazioni. Analisi costi e tutta la parte di report dei costi è un classico esempio di descriptive analysis.

Predictive analytics: si pone come obiettivo quello di interpretare cosa probabilmente succederà in futuro attraverso l'analisi di dati storici, applicando algoritmi statistici al fine di individuare pattern e relazioni tra i diversi dataset.:

Prescriptive analytics: La parte decisionale correlata all'integrazione delle tecnologie di descriptive e predictive analytics alla strategia aziendale. L'obiettivo della prescriptive analysis è quello di quantificare gli effetti che potrebbe produrre una decisione futura prima che questa venga effettivamente attuata.

Il Data Mining è un insieme di metodi automatici (algoritmi) aventi lo scopo di esplorare grandi moli di dati per individuare tendenze consistenti e/o relazioni tra variabili e, in seguito, validare su nuovi sottoinsiemi di dati quanto scoperto, tramite l'applicazione del modello di comportamento rilevato.

Un'ulteriore attività di Data Mining significativa per le aziende di distribuzione è rappresentata dalla Classificazione, cioè suddivisione di un insieme di oggetti in gruppi omogenei, la Concept Description (dove potrebbe rientrare l'applicazione delle attività di Churn) per la comprensione delle logiche comportamentali dei clienti e la generazione di regole di comportamento che possano spiegarle e infine la più generale Segmentazione

che divide i dati in sottogruppi o classi interessanti e significative come ad esempio la Cluster Analysis su base socio-economica.

In tali applicazioni, il DM consente il raggiungimento di notevoli benefici che possono esplicitarsi sia ad un livello di migliori vendite, ergo migliori performance e ricavi ma anche sul versante dei costi identificando le dinamiche di mantenimento della clientela e distribuzione delle risorse in modo più efficace.

Contrariamente ai modelli del livello precedente, i modelli di tipo attivo non richiedono da parte del decision maker la formulazione preliminare di ipotesi da sottoporre a verifica.

Queste metodologie «esplorative» mirano ad ampliare le conoscenze sul business.

Guardando al più generale Machine learning (il data mining viene considerato un ramo di esso), viene considerato un'area dell'Intelligenza artificiale (IA), verso la quale si registra un rinnovato interesse. I relativi algoritmi consentono al computer di apprendere senza che esso sia esplicitamente programmato (apprendimento automatico) per un dato compito. Il ML abilita i computer ad imparare acquisendo da esempi, ad estrarre schemi caratterizzanti le analisi svolte e ad utilizzare tali schemi per effettuare previsioni.

La possibilità di identificare pattern «nascosti», all'interno della grande massa di dati disponibili, consente alle imprese di razionalizzare («ottimizzazione») i processi produttivi e ridurre i costi gestionali. Sulla base delle analisi dei Big Data l'azienda può migliorare l'interazione con la clientela, indirizzare offerte di prodotti personalizzati, effettuare più precise previsioni sui consumi, valutare e sviluppare la customer experience dei clienti. È indiscusso il valore strategico che i Big Data Analytics rivestono e i loro potenziali vantaggi per la competitività, la redditività dell'azienda e per l'efficienza dei processi decisionali.

In sintesi, i sistemi di predictive analytics rappresentano il passo successivo rispetto all'implementazione di sistemi di business intelligence. Questi ultimi forniscono la base dati di partenza per elaborare modelli predittivi. Tali modelli possono essere integrati con dati provenienti da fonti non ancora presenti nella corporate BI, magari attraverso strumenti di self-service BI.

I predictive analytics sono in grado di fornire vantaggi competitivi a chi li adotta, poiché possono creare una tangibile riduzione dei costi e/o un incremento dei ricavi, grazie in particolare ad una migliore allocazione delle risorse o ad una più rapida identificazione di problemi.

Cluster Analysis

L'obiettivo della clusterizzazione è di organizzare, gli oggetti esaminati, in gruppi che condividono proprietà simili. Il Clustering si può considerare uno dei più importanti metodi di apprendimento non supervisionato. Come ogni metodo appartenente a questa categoria, non fa uso di identificatori determinati a priori per intuire la possibile struttura dei dati.

I modelli di Data Mining non supervisionati non prevedono l'esistenza di variabili target usate per la descrizione e individuazione dei segmenti, indicativamente seguono un approccio di tipo bottom up in cui si lascia che i dati stessi indichino un risultato, tale approccio viene spesso applicato nella fase esplorativa per cogliere nelle strutture decisionali dei pattern che possano essere interessanti ai fini dell'analisi.

Un cluster può essere definito come una collezione di oggetti massimamente simili tra loro e massimamente dissimili da elementi presenti negli altri cluster.

Il lavoro svolto riprende le tecniche di clustering adeguandole ad uno studio più approfondito non nell'ottica del cliente ma nella possibilità applicativa di interrogare e

spiegare, con le tecniche di clusterizzazione, i risvolti che tali analisi presentano sulle dinamiche della misurazione della performance.²¹

Il lavoro cerca di individuare le best practices per la valutazione e la scelta dei criteri di selezione dei punti vendita e provvedere ad un modello teorico in cui in futuro potrebbe convergere il lavoro di ricerca sulla store performance.

Il paragrafo cerca di spiegare la clusterizzazione e criteri di localizzazione sui distributori retail operanti all'interno dello stesso mercato/area di riferimento.

Criteri di Clustering per Store-Location

Riguardo il primo topic, seguiamo alcune impostazioni teoriche e di letteratura sulla ricerca dei criteri di selezione per la localizzazione di attività commerciali attraverso lo studio di determinate caratteristiche spaziali, di store e socio-demografiche.

Presentiamo inoltre alcuni spunti di analisi riguardo le valutazioni da effettuare nell'analisi dell'ambiente competitivo e per lo sviluppo di caratteristiche interne.

Riguardo alle misure di performance dell'impresa, gli esperti sono quasi tutti concordi nel sostenere che i criteri da valutare per forza di cosa influenzano in ultima analisi la store-performance, dunque la qualità dei modelli di selezione della localizzazione del punto vendita si basa sulla capacità di tali impostazioni di raggiungere obiettivi, definibili solitamente in quantità di domanda o € di vendite generate, profitti, soggetti che sostengono l'attività o a quota di mercato.

L'analisi però va ben oltre le misure di performance e individua la necessità di concentrarsi su ulteriori aspetti.

²¹ G. Turhan, M. Akalin, C. Zehir – Marmara university – Literature review on selection criteria to store location based on Performance Measures

La comprensione delle caratteristiche della popolazione è, ad esempio, uno degli aspetti necessari nella valutazione in corso. L'analisi demografica migliora sensibilmente la capacità di un modello nella capacità di scelta della location ottimale per il nuovo insediamento dell'attività commerciale.

Conoscere le abitudini di un individuo, la frequenza di spesa o quanto si è disposti ad allontanarsi dalla propria abitazione per acquistare dei prodotti standard o comunque con un valore aggiunto meno significativo (distribuzione moderna vs lusso/attività esclusive/brand solo in determinate zone).

Collegata al punto precedente, ma analizzata separatamente, è l'attività di valutazione di benessere economico della popolazione nell'area di mercato. Questa svolge un ruolo fondamentale per le indagini sul potere d'acquisto dei nuclei familiari presenti nel bacino di utenza del punto vendita.

Giungendo invece verso temi che rispecchiano il contributo che prova ad offrire il nostro lavoro, è importante valutare i competitor, la loro offerta commerciale, le caratteristiche dei diversi punti vendita, il grado di saturazione dell'area di interesse e la presenza di negozi definiti, dagli autori del trattato preso in esame, "magnetici".

Riguardo al livello competitivo, è necessario effettuare alcune considerazioni riguardo la rivalità diretta o indiretta e il grado di competitività degli operatori commerciali presenti. La prima forma di rivalità, prevede sostanzialmente la presenza di prodotti pressoché identici, tuttavia, anche i competitori indiretti, sono dei potenziali entranti nello spazio dell'impresa poiché rappresentano pur sempre un'alternativa di spesa che porterebbe il consumatore a non rivolgersi ad un'altra impresa.

Nel contesto retail vanno allora esaminati fattori come: la grandezza dell'operatore retail, la sua distanza spaziale dal PDV, la sua forza competitiva relativa, il grado di aggressività su politiche promozionali o di scontistica e la forza del brand.

Valutato questo, alcuni retailer analyst utilizzano l'indice di saturazione del retail (IRS) che accerta l'attrattività di un particolare mercato, viene calcolato con formula:

$$\text{IRS} = ((P)(A.E.))/S$$

Il numero di persone, potenziali consumatori, per la spesa media sostenuta (dall'impresa) per una determinata linea di prodotti commerciali, dividendo il tutto per lo spazio totale dedicato alla vendita della suddetta linea nei diversi store presenti nell'area, nel caso ve ne siano diversi.

In generale, riprendendo alcune conclusioni sulla gestione delle imprese commerciali²², se la distribuzione moderna è poco presente e la domanda sufficientemente matura, in tal caso l'entrata risulta estremamente conveniente perché il nuovo punto vendita costruirà il suo fatturato essenzialmente a spese del commercio tradizionale e quindi non dovrà sopportare forti reazioni competitive.

È comunque importante precedere l'analisi delle aree di mercato all'analisi dello sviluppo di prodotto poiché, l'analisi che parte dal prodotto, rischia di limitare lo sviluppo dello stesso soffrendo svantaggi competitivi derivanti da politiche di marketing poco adattate al contesto locale.

Tarare la presenza dell'impresa alle caratteristiche dell'area competitiva, sia per quanto riguarda la forma distributiva, sia per quanto riguarda il formato e le politiche di marketing/merchandising.

²² G. Lugli – Economia e gestione delle imprese commerciali

Chi ritiene di avere un vantaggio competitivo nei costi e/o di poter proporre un prodotto nuovo/differenziato per cui esiste un vuoto d'offerta, non si cura degli indici di saturazione fisica dell'area di mercato perché il suo obiettivo è quello di sottrarre consumatori ai rivali.

Riguardo agli ultimi spunti di riflessione sui criteri adottabili, parliamo infine di caratteristiche store specific, distinguendo tre categorie differenti di indicatori spaziali:

- facilità all'accesso come semplicità di trovare il punto vendita, possibilità di parcheggio nei paraggi o altri elementi che facilitino la circolazione nella shopping area.
- Immagine dello store: assortimento e atmosfera all'interno
- Costi: ad ogni determinata area corrisponde un mercato immobiliare diverso, diversi costi di affitto o in generale valore per ristrutturazioni o spese generali per la struttura fisica.

Ultima caratteristica è l'indotto, in termini puramente di traffico, generato dalla presenza di altri brand/store o in generale punti vendita, non correlati alle attività di business dell'impresa commerciale in analisi, che risultino attrattivi.

Per le imprese diventa quantomai fondamentale adottare dei modelli di analisi che riescano a identificare degli omogenei gruppi, non solo di clienti secondo una segmentazione dei clienti, ma anche e soprattutto una clusterizzazione dei propri punti vendita.

Modelli di Clustering

L'importanza degli approcci di data mining consente allora di studiare delle aggregazioni simili di punti vendita, sfruttando la target segmentation e utilizzare le derivazioni di analisi per la corretta gestione di gruppi simili di punti vendita.

La gestione efficiente consente al management di prendere delle decisioni derivanti da analisi che pongano in luce l'incidenza di fattori sulle diverse scelte di punti vendita all'interno della stessa area, tuttavia separati per motivi di acquisto, clienti, rendimenti di spesa o dimensioni o qualità degli ordini.

Non ci sono tecniche di clusterizzazione applicabili universalmente e globalmente riconosciute come ottimali per la suddivisione dei data set.

Uno dei metodi comunque più utilizzati per la clusterizzazione è il K-Means Clustering: è un metodo di clustering partizionale. I dati sono divisi in un insieme di K gruppi che sono scelti a priori dall'analista e fondamentalmente l'individuazione del cluster è costituita dall'individuazione dei punti (oggetti del cluster) intorno ad un centro definito Centroide.

L'algoritmo, una volta determinato il numero K di cluster, inizia in modo aleatorio una distribuzione di oggetti dall'insieme di dati, che utilizza come centroidi dei cluster iniziali. A seguire, gli oggetti rimanenti vengono assegnati ai diversi cluster sfruttando il metodo della distanza euclidea o altre regole di associazione per le funzioni di similarità sugli oggetti da assegnare ai diversi cluster.

A differenza del K-means, il metodo di Wards rappresenta un algoritmo agglomerativo basato sulla somma degli errori quadratici: associare coppie di elementi/oggetti minimizzando la varianza in-gruppi ad ogni ricombinazione binaria delle suddette coppie. Associazioni di questo genere consentono alle imprese retail di prendere in considerazione delle politiche commerciali, distributive e di comunicazione da porre in essere, soprattutto con riguardo alla nostra base dati: su quali prodotti concentrare la pressione promozionale, su quali punti vendita è inefficace porre in promozione alcuni

elementi o in generale su problematiche legate ad attività di assortimento e rifornimento prodotti.

Sempre sul nostro caso, le applicazioni diventano ancora più utili quando vengono integrate dallo studio fornito dall'analisi demografica (eventualmente anche acquisita da enti esterni), il grado di concorrenza, la rilevanza e la forza del competitor (per le meno nell'analisi dell'immaginario collettivo, rilevazioni di questo tipo sono infatti difficili da realizzare non disponendo di dati aziendali che non siano ovviamente pubblici per legge).

I modelli di analisi descritti, integrati con le caratteristiche demografiche e store-specific di cui al primo paragrafo, costituiscono la base da cui partire per l'analisi delle nuove application di target analysis a supporto della performance aziendale.

Dal lato cliente, si veda quanto segue.

Churn Analysis

Ulteriore tecnica di Machine Learning molto utile è quella di Churn analysis o prediction, consiste nella previsione, tramite analisi dati, della probabilità di spostamento del cliente da un'azienda all'altra. Il Churn management dunque presuppone la gestione del turnover clienti, identificare cioè i soggetti, tramite verifica e scoperta di alcune tendenze e comportamenti, che sono più propensi a "tradire" l'azienda ed evitare in questo modo una perdita significativa di valore dovuta alla migrazione di fatturato da parte dei clienti.

Uno degli aspetti più interessanti è sicuramente l'importanza di analizzare tali dati anche contestualmente al minor costo che le imprese sostengono per il mantenimento dei clienti già acquisiti piuttosto che i costi sostenuti per riuscire ad acquisire nuova clientela.

La churn analysis comunque va sviluppata con una particolare attenzione dato che nasce nella pratica per l'analisi dei comportamenti defezionati su società del credito assicurativo o della telefonia o anche coloro che operano con abbonamento, tuttavia è stata estesa ad

altri operatori commerciali e la presenza di carte fedeltà potrebbe favorire il processo. È difficile un'applicazione perfetta dato che il momento dell'abbandono è a volte poco chiaro ed è di solito da tale episodio che deve partire un'analisi a ritroso delle motivazioni di "perdita" di fatturato legata alla perdita del cliente.

In questi casi, quelli delle aziende che non operano in settori con servizi a pagamento, l'approccio pratico è ancora abbastanza scarno e presuppone un lavoro ben strutturato sulla capacità di analizzare dati relativi ad un eventuale progressivo abbandono che potrebbe iniziare, non con un evento secco di "annullamento iscrizione", ma collegato ad un progressivo calo di frequenza di acquisti senza comunque abbandonare il punto vendita. Ovviamente, in questo caso, è da individuare se ci troviamo di fronte ad un processo di declino del rapporto ed agire in anticipo.

In un sistema di vendita al dettaglio è dunque difficile identificare l'esatto momento in cui il cliente deciderà di terminare il rapporto con il punto vendita, in quanto, diversamente dai casi classici di analisi sul fenomeno churn, non si ha a che fare con un abbandono immediato, il cliente infatti non sottoscrive un abbonamento, ma solo una fidelity card, che non impone allo stesso alcun vincolo. Il progressivo abbandono dei clienti all'interno di questo sistema prende il nome di **defezione parziale**.

Una volta definito quale comportamento si vuole analizzare si può partire con una con il periodo di monitoraggio in modo da produrre i dati sul quale il modello viene in seguito sviluppato. Le variabili da individuare partono dagli obiettivi di monitoraggio dell'azienda e da quali comportamenti essa ritiene sintomatici di defezione nei confronti dell'insegna commerciale.

Analizzando i dati storici dunque dobbiamo chiederci se va considerato, in analisi del periodo precedente, un ipotetico abbandono qualora le soglie di acquisto diminuiscano di

frequenza in termini di acquisti nel punto vendita o se la diminuzione si collegata alla riduzione degli acquisti in valore economico.

Per non rendere obsoleta la classificazione che si opera, delle variabili iniziali, è importante poi che l'azienda tramite le collaborazioni incrociate di controller, analisti e manager, operino una ciclica ridefinizione degli obiettivi e delle variabili analizzate all'interno del modello.

Il modello generato dall'algoritmo di apprendimento dovrà sia adattarsi correttamente ai dati in input sia predire correttamente la classe di istanze che non ha mai visto prima. L'obiettivo degli algoritmi di apprendimento è pertanto quello di costruire modelli con buone capacità di generalizzazione in quanto un modello senza queste capacità condurrebbe al fenomeno definito come overfitting.

In statistica e informatica si parla di un fenomeno di sovradattamento quando nel concetto di apprendimento automatico e di data mining, il processo di adattamento del modello potrebbe avvenire verso dati intrinseci del sistema di analisi che sono specifici solo del training set ma che non hanno in realtà riscontro nelle tipologie restanti. Le prestazioni sui dati non visionati non saranno dunque utili.

Il punto di partenza che generalmente vengono utilizzati nei modelli di churn prediction sono i dati che contengono le informazioni sui comportamenti d'acquisto e i dati socio demografici dei clienti. Tuttavia, alcuni studiosi (Wei e Chui) non sono del tutto convinti di un approccio basato su indicatori di carattere demografico.

Insieme all'analisi delle variabili è importante appunto come step successivo l'adozione di un modello di churn prediction che riceve appunto in ingresso i trend e pattern individuati tramite il dataset.

Esistono diverse tecniche di prediction, alcune più tradizionali sono le analisi di regressione e gli alberi di decisione mentre negli ultimi anni si sono sviluppate metodologie più avanzate come le reti neurali o le computazioni evolutive che richiedono avanzati modelli di analisi.

Wouter Buckinx e Dirk Van Den Poel sono probabilmente degli innovatori nelle tecniche di churn parziale per il settore retail. Essi strutturano un modello di parziale defezione dei clienti fedeli utilizzando una tecnica di classificazione ad albero: regressione, ARD e random forest.²³

Strutturando il modello attraverso l'osservazione di clienti ad alta frequenza di visite in negozio e che sembrerebbero mostrare un regolare trend di acquisto è possibile individuare il problema dell'indefinibilità della defezione nei settori non contrattuali.

I due autori individuano, in termini di utilità di variabili, la triade di frequenza, intervallo di tempo dall'ultima operazione e valore (modello RFM come modalità di valutazione clienti).

In ordine decrescente di importanza si possono utilizzare allo stesso modo all'interno del modello predittivo: l'interesse nell'attività promozionale, il comportamento di acquisto verso determinati marchi e durata della relazione.

I primi step intrapresi partono dall'analisi dei clienti che effettuano acquisti con una frequenza superiore alla media inoltre affiancano alla frequenza media un indicatore ricavato dal rapporto tra la deviazione standard del tempo d'acquisto (nome attribuito dal sottoscritto: DSTA) e il tempo d'acquisto medio, questo deve essere sotto la media.

Dunque, la base di partenza dell'analisi sono quei clienti con frequenza sopra la media e DSTA sotto la media. In questo modo ci assicuriamo che il cliente acquisti

²³ [Partial churn – Wouter Buckinx e Dirk Van Den Poel 2005 – Customer base analysis: partial defection of behaviourally loyal clients in a non contractual FMCG retail setting]

frequentemente ed intercorrano intervalli regolari tra le visite nel punto vendita. Molto curioso come i due autori escludano condizioni monetarie. Questo perché, introducendo condizioni monetarie, escluderebbero clienti attualmente non profittabili (non hanno avuto tempo di esserlo) ma mostrano già da ora un elevato potenziale.

Una volta individuata la base dati, presa dal data set derivante dalle informazioni ottenute tramite le loyalty card, vengono selezionati i clienti all'interno di un periodo di 5 mesi poiché il settore retail presenta comunque delle frequenze che rendono tale periodo abbastanza sufficiente ad effettuare delle rilevazioni adeguate.

Presi i clienti che rispettano i parametri sopra detti separano casualmente in due gruppi omogenei il numero totale, la metà in un training set e l'altra metà in un test set.

Il training set è un sottoinsieme costruito con lo scopo di testare il modello in esame mentre il test set è un sottoinsieme che deve esprimere l'efficacia del modello sperimentato.

Fondamentalmente la conclusione a cui arrivano riguarda il dimostrare la perdita di profittabilità derivante anche solamente da un abbandono parziale di una porzione ridotta della parte di clienti più fedeli all'insegna.

Nel lungo periodo inoltre, la defezione parziale può portare ad un abbandono totale da parte del cliente, è dunque importante che il reparto marketing compia le giuste operazioni, con il supporto del reparto strategico e di business intelligence devono adottare specifiche azioni commerciali per prevenire questa situazione

CAPITOLO 5 – BI a supporto dell'attività di analisi e monitoraggio: il caso LOT Spa

«Tutte le tecnologie e le metodologie necessarie alle aziende per gestire ed utilizzare in
maniera strategica il bagaglio di dati a loro disposizione»

(Howard Dresner)

Il termine Business Intelligence, come anticipato” nella frase che accompagna l’apertura di paragrafo, viene appunto attribuito ad Howard Dresner, analista del Gartner Group (1996) , il quale, con questo termine, identifica appunto la capacità dell’azienda di accedere e analizzare le informazioni interne, normalmente archiviate in grandi database. L’evoluzione storica comunque non è univocamente accettata dato che alcuni attribuiscono la paternità di questa espressione ad Hans Peter Luhn²⁴, ricercatore e inventore tedesco, mentre stava lavorando per IBM, alla fine degli anni 50, quindi molto tempo prima di Dresner.

Il termine Business Intelligence si riferisce ad uno spettro molto ampio di attività, sistemi informativi aziendali e tecnologie informatiche finalizzate a supportare, e in qualche caso ad automatizzare, processi di misurazione, controllo e analisi dei risultati e delle performance aziendali e processi di decisione aziendale in condizioni variabili di incertezza: il tutto integrato nel processo generale di "misurazione, analisi, decisione, azione".

²⁴ In un articolo del 1958 Luhn parlava già di un “automatic method to provide current awareness services to scientist and engineers”

Le soluzioni per la BI consentono alle aziende di utilizzare al meglio i propri dati e diffonderne la conoscenza ad un parco più esteso di utenti, permettendo una visione d'insieme più attendibile ai vertici aziendali.

Una soluzione di business intelligence è “ciò che integra tutti i flussi di informazione prodotti da un'impresa in un unico coerente gruppo di dati a livello aziendale, e che, utilizzando la modellazione, l'analisi statistica, data mining e strumenti di rappresentazione grafica, dà un senso compiuto a tutti quei dati disponibili e li rende fungibili agli utenti delle informazioni”²⁵.

Si costituisce come una serie di attività a valore aggiunto finalizzate all'acquisizione, alla trasformazione e alla distribuzione di informazioni che i manager possono utilizzare per migliorare il processo decisionale e l'organizzazione per implementare le performance e, in definitiva, aumentare la redditività dell'azienda mediante la creazione di un vantaggio competitivo.

I software di business intelligence presi da soli non creano valore aggiunto alcuno per l'organizzazione se non disposti intelligentemente e con criterio dai principali utenti delle loro molteplici funzionalità.

I manager devono imporre un ordine sui dati analizzati e trasformati, ciò mediante la definizione degli obiettivi strategici fondamentali della propria area d'interesse e specificando come saranno misurati i progressi. In tal senso risultano fondamentali l'analisi e il monitoraggio costante degli indicatori chiave di performance rispetto ai target prefissati.

²⁵ Rezzani A. – Business Intelligence: metodi, strumenti e utilizzi in azienda

Nell'ultimo decennio, il diffondersi di strumenti tecnologici informatici nonché il calo dei costi delle infrastrutture hardware, hanno reso possibile la registrazione e l'immagazzinamento di dati aziendali in quantità sempre più elevata e diffusa.

Tali strumenti e la loro integrazione hanno assunto un ruolo fondamentale per la gestione delle informazioni aziendali ed hanno assunto un ruolo chiave, nel supporto dei diversi processi aziendali, consentendo una migliore elaborazione dei report destinati a chi è incaricato di prendere decisioni in azienda.

Obiettivi di un sistema di Business Intelligence

Per la realizzazione dei sistemi di BI esiste una vasta gamma di funzionalità e applicazioni con le quali trattare i dati disponibili e produrre e analizzare in “tempo reale” le informazioni necessarie.

Report statici, vengono indicati quei report in cui sia il potenziale informativo in termini di misure e dimensioni d'analisi sia la struttura ed il lay-out sono chiaramente definiti e non modificabili da alcun utente. A questi report si contrappongono i report dinamici in cui il contenuto può essere variato secondo elementi selezionabili dall'utente, con operazioni di drill-down ad esempio, comunque molto limitate rispetto a situazioni OLAP.

Le strutture OLAP infatti consentono all'utente di costruire, modificare e personalizzare report decidendo autonomamente:

- Dimensione analisi
- Dettagli

- Quali dati numerici sottoporre a elaborazione

Nelle database relazionali, i dati sono organizzati secondo una lista di record, l'estrazione di uno o più record secondo un determinato criterio di ricerca è un'operazione abbastanza automatica.

Per superare qualsiasi tipo di manipolazione dati, in maniere molto più complicate rispetto a quanto detto riguardo all'estrazione dati, l'OLAP (On Line Analytical Processing) aiuta a superare i problemi di analisi dati.

OLAP consente il totale cambio di strategia di analisi senza che siano stati dedicati report appositi. Le analisi consentono la navigazione sull'informazione ottenuta in una logica multidimensionale:

- Drill (up, down e across): azione che permette di scorrere la gerarchia a diversi livelli di dettaglio passando dunque ad un minor livello di aggregazione.
- Operazione contraria al drill-down per risalire i livelli della gerarchia che sono stati esplosi tramite il drill.
- Slice and dice: Riduzione del volume dei dati da analizzare

Il risultato delle interrogazioni è sostanzialmente multidimensionale, scaturito dall'incrocio di più dimensioni, rappresentato in modo tabellare per la bidimensionalità dei supporti visivi. La presenza di più dimensioni viene ovviamente esplicitata attraverso le varie intestazioni multiple di righe e colonne.

Data Mining che, come analizzato nei paragrafi finali del quarto capitolo, si basa su sofisticate tecniche matematiche e statistiche. Le più utilizzate sono: analisi cluster, che consiste nel raggruppare gli oggetti in un ridotto numero di insiemi che caratterizzano meglio la popolazione, analisi fattoriale che permette di ottenere una riduzione della complessità del numero di fattori che spiegano un fenomeno proponendo di determinare

un numero di variabili "latenti" più ristretto e riassuntivo rispetto al numero di variabili di partenza. Solitamente si parla di Data Mining anche indicandolo con termini quali Machine Learning, Analisi Predittiva o Knowledge Discovery in Databases (KDD).

Si tratta di un processo analitico finalizzato ad esplorare grosse quantità di dati nella ricerca di regolarità consistenti e/o relazioni sistematiche tra variabili, e quindi a validare i risultati ottenuti applicando le regolarità individuate a nuovi sottoinsiemi di dati.

Ovviamente, il Data Mining può effettuare delle previsioni sul nulla, ma è in grado di esplicitare delle indicazioni probabilistiche circa il verificarsi di un evento. Il modello potrebbe suggerire ad un'azienda la probabilità che un consumatore X acquisti un prodotto e dunque consigliare come sviluppare delle politiche attive di marketing basandosi sull'analisi verso i clienti a maggiore probabilità di acquisto.

La fase preparatoria dei modelli di data mining è detta di Training, dove si valutano e si rendono visibili i pattern, nella seconda fase invece, definita di Testing, si verifica la bontà del modello e dei parametri in esame.

Parte fondamentale dei processi di Data Intelligence, le maggiori applicazioni del Data Mining sono state sviluppate nel Capitolo 4 (Churn Analysis e Clustering), qui ricordiamo l'importanza di ulteriori tipologie altrettanto fondamentali come: classification che prevede l'assegnazione, a classi predefinite, di elementi, in base al valore assegnato ai loro attributi. L'association, fondamentale anche per la tipologia di azienda trattata nel nostro elaborato, come indagine sulla determinazione dei livelli di dipendenza tra diversi gruppi di fenomeni: Market Basket Analysis in primis, come ambito di applicazione.

Inoltre, ricordiamo le diverse impostazione per quanto riguarda la Regressione, sulle relazioni quantitative tra più variabili e il Forecasting, sulle previsioni basate sulle serie storiche per prevedere valori futuri.

Cruscotti, come aggregati della reportistica ad hoc in ambito aziendale, offrono la possibilità di presentare all'utente una serie di interfacce visuali semplici che possono essere indagate senza la necessità di particolare background tecnico.

Le informazioni sono solitamente presentate attraverso KPI, Dashboard e in generale la rappresentazione di aggregati di tali oggetti, provenienti a volte da aree aziendali diverse, organizzati in modo sintetico e mediante grafici, diagrammi o efficaci strumenti visivi. .

Un cruscotto, come anche quello che presenteremo nel Capitolo 5, è appunto una ipotetica base di partenza per sviluppare poi indagini più approfondite, scaturite dall'emergere magari di andamenti anomali in alcuni risultati di sintesi.

Le proposte migliori sul mercato

Il mercato delle soluzioni di business intelligence si è stabilizzato, i principali player hanno ormai consolidato le proprie posizioni e occupano ormai ruoli abbastanza predefiniti nell'annuale report del Gartner Group.

Per quanto riguarda il report della Gartner, e il suo Magic Quadrant, che andremo a vedere successivamente, Microsoft rispecchia la posizione assegnatagli anche nel report Forrester sui BI Vendor, presentati nell'annuale report sulle BI Platform. “Microsoft si conferma leader assoluto anche nella matrice Forrester Wave, insieme a Salesforce, Oracle e Tableau.

Risulta un po' staccata SAP in questa matrice, che prende in considerazione forza dell'offerta e presenza sul mercato, strano se vengono letti i dati dell'azienda.

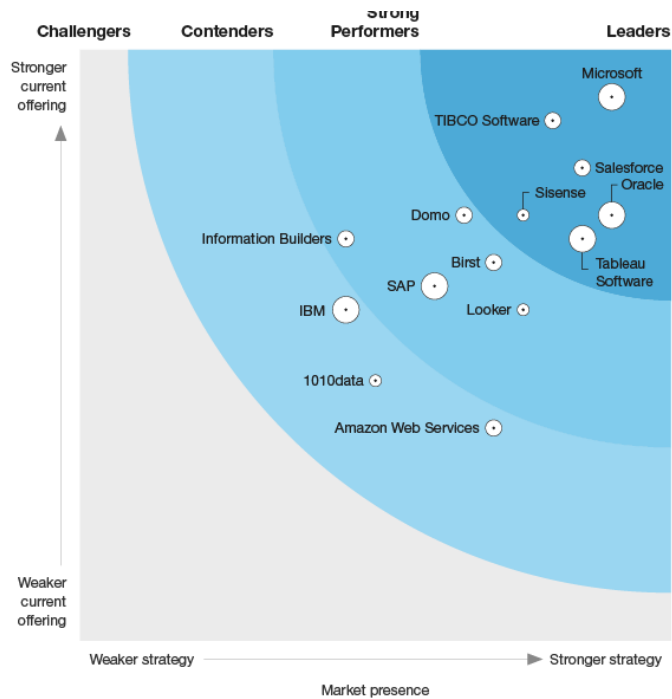


Figura 11 - The Forrester Wave

Il Report non considera nemmeno Qlik Sense come uno dei 14 maggiori vendor di BI, completamente esclusa l'azienda dalla presentazione.

Una scelta particolare, considerando la presenza di QlikSense come Top Rank in due categorie sul BI-survey di BARC e leader in circa 48 categorie diverse individuate dalle indagini sulle compagnie di Business intelligence.

Partendo da una generale definizione delle nuove modalità di valutazione delle aziende leader di settore, passerò alla rassegna di 3 aziende leader e dei loro punti di forza, denotando che quest'ultimi indicano anche una generale tendenza evolutiva verso la quale evolve, nel futuro immediato, il settore tutto. Le 3 aziende sono Microsoft (essendo leader di settore ed avendo nel progetto utilizzato la sua piattaforma di BI), Qlik (implementata nella mia esperienza aziendale) e SAP (azienda che vanta ad oggi circa 100mila dipendenti ed un fatturato annuo sui 27 miliardi, che la proiettano tra le big del mercato mondiale, presente tra i "visionaries" del Magic Quadrant).

Il Magic Quadrant è una matrice, suddivisa in quattro quadranti, sulla quale vengono posizionate le aziende secondo due valori: abilità all'esecuzione e completezza della visione. La prima comprende il prodotto, assistenza pre-sale, prezzo, customer experience e altre accezioni sulle skills e i sistemi per operare al meglio.

La visione comprende invece la capacità di capire i bisogni e trasformarli in prodotti, strategia di marketing e sales, strategia per l'offerta e modello di business.

I requisiti imprescindibili per la presenza sulla matrice sono 3:

- Spinta sul mercato
- Corrispondenza del prodotto
- Implementazioni del prodotto

I quadranti che definiscono i due assi sono: Leaders, Challengers, Visionaries e Niche Players.

Microsoft è a capo del primo quadrante della matrice Gartner; PowerBI a partire dal 2015 ha avuto a livello mondiale una diffusione virale, collegata anche al contenuto costo mensile del prodotto. Il progetto nasce inizialmente nel 2010 all'interno del SQL Server Reporting Services Team di Microsoft ed è chiamato Project Crescent, viene rilasciato in una prima versione come estensione di Office 365, basata sulla possibilità di alcuni add-in, infine nel Luglio 2015 viene rilasciato al pubblico. Solamente 4 anni più tardi Gartner lo classifica come Leader nel Magic Quadrant 2019 per quanto riguarda gli Analytics e le Piattaforme di Business Intelligence.

La possibilità di collegarlo a piattaforme come Excel ha incoraggiato gli utenti alla data-visualisation in Power BI. Quello che colpisce del software, anche come utilizzo personale, è la semplicità e intuizione nell'utilizzo, la possibilità di rilevare

automaticamente le connessioni di database e gli strumenti visivi molto user-friendly, utilità su cui l'azienda spinge molto per le versioni successive del proprio applicativo.

SAP si trova nel quadrante dei visionari. Nel 2019 ha spinto molto sulla connettività e sulla visualizzazione. Il Cloud di SAP include funzionalità integrate sul planning, analisi dati e capacità di forecast, in un'unica piattaforma. Questo lo differenzia da molti dei suoi concorrenti diretti, simile solo a BOARD, applicativo dell'omonima azienda con sede in Svizzera, conosciuta per il suo Board toolkit, una soluzione all-in-one. SAP ha continuato a sviluppare le sue "augmented capabilities" aggiungendo supporto per l'analisi automatizzata delle serie storiche.

Sin dai primi anni '90 SAP si sviluppò nel settore degli Enterprise Resource Planning col prodotto denominato SAP R/x. Successivamente, lo sviluppo dell'azienda proseguì nell'ambito del Data Warehousing con SAP BW, successivamente diventato SAP BI, applicativi di Customer Relationship Management con SAP CRM e dal 2010 inizia lo sviluppo di SAP HANA (High Performance Analytic Appliance), un sistema di gestione di basi dati progettata per gestire alti tassi di transizioni e elaborazione/interrogazione delle stesse.

Qlik, è anch'essa presente nel settore Leader. Qlik è stato uno dei primi fornitori a offrire un'esperienza attraverso implementazioni multicloud. Anche la sua possibilità di operare in locale o con qualsiasi altro provider di cloud (o usare una combinazione dei due approcci) è uno dei punti di forza di quest'azienda

QlikView è uno strumento adatto alle Guided Analytics, con applicazioni di business preimpostate create da sviluppatori che organizzano i dati e forniscono delle applicazioni complete agli end-users. L'utente finale mantiene la totale libertà di esplorare i dati, selezionarli e navigare nelle informazioni, trovando nei dati le risposte alle sue

domande, ma è limitato nella creazione di nuove visualizzazioni, per le quali dovrà rivolgersi allo sviluppatore.

Qlik Sense, lanciato nel 2014, è uno strumento preferibile quando l'utente vuole mantenere la libertà di creare da sé la struttura dei dati, con nuove visualizzazioni e grafici che lo sviluppatore non può immaginare. Una scoperta dei dati che dà maggiore libertà all'utente, che lo rende più attivo, moderno e impegnato. Qlik Sense è più facile da utilizzare da touch screen perché si adatta alle diverse forme e grandezze dei monitor. Azienda specializzata in data discovery, annuncia la disponibilità di Qlik® Sense, il primo strumento self-service di visualizzazione e scoperta dei dati, indipendente dai dispositivi, studiato per ottimizzare le performance e la governance in ambito aziendale. Basato su un'architettura moderna e alimentato dal sistema di indicizzazione dei dati brevettato da Qlik, Qlik Sense offre agli utenti la possibilità illimitata di creare analisi personalizzate dei dati e di esplorare le relazioni che esistono tra le informazioni per rivelarne istantaneamente le connessioni esistenti.

Microsoft è a capo del primo quadrante della matrice Gartner; PowerBI a partire dal 2015 ha avuto a livello mondiale una diffusione virale, collegata anche al contenuto costo mensile del prodotto. Il progetto nasce inizialmente nel 2010 all'interno del SQL Server Reporting Services Team di Microsoft ed è chiamato Project Crescent, viene rilasciato in una prima versione come estensione di Office 365, basata sulla possibilità di alcuni add-in, infine nel Luglio 2015 viene rilasciato al pubblico. Solamente 4 anni più tardi Gartner lo classifica come Leader nel Magic Quadrant 2019 per quanto riguarda gli Analytics e le Piattaforme di Business Intelligence.

La possibilità di collegarlo a piattaforme come Excel ha incoraggiato gli utenti alla data-visualisation in Power BI. Quello che colpisce del software, anche come utilizzo

personale, è la semplicità e intuizione nell'utilizzo, la possibilità di rilevare automaticamente le connessioni di database e gli strumenti visivi molto user-friendly, utilità su cui l'azienda spinge molto per le versioni successive del proprio applicativo.



Figura - Magic Quadrant Gartner Group

Sviluppo di un cruscotto PDV con PowerBI in LOT Spa

L'azienda analizzata, che rimarrà anonima, con il nome di fantasia indicato nel titolo del paragrafo, è un'azienda della distribuzione moderna, operante nel centro Italia nell'ambito della GD Specializzata. Attiva ormai da 40 anni, è leader nel suo settore con circa 300 punti vendita distribuiti sul territorio.

Il lavoro, a cui sto collaborando in occasione della tesi, costituisce un progetto pilota a cui ho avuto l'occasione di partecipare con il Prof. Danilo Scarponi, mio relatore, docente del Laboratorio di Business Intelligence, inoltre consulente aziendale, con alle spalle una carriera, quasi trentennale, di consulenza nell'ambito delle applicazioni di controllo di gestione strategica e nell'ultimo decennio sui temi della Business Intelligence e dei Sistemi Informativi Aziendali.

Il progetto punta a fornire un supporto di analisi diagnostica realizzato su un campione di punti vendita cercando di estrarre dagli andamenti del biennio 2018/2019 degli indicatori che consentano una segmentazione, comprendendo le caratteristiche di base in grado di spiegare le cause all'origine della performance.

Qualora, tale progetto pilota risulti efficace, i dati a disposizione ed i punti vendita sui quali verrà replicato saranno dunque implementati nel numero e nella mole di analisi da cui trarre benefici in ambito strategico e operativo.

L'utilizzo di Dashboard, KPI e ulteriori grafici, messi a disposizione da PowerBI, fanno parte della reportistica aziendale e in particolare sono utilizzate nei sistemi di Corporate Performance Management.

L'obiettivo del CPM è appunto la misurazione e l'interpretazione dei processi dell'impresa e dei fattori che hanno contribuito al successo o meno delle iniziative di business.

È dunque ovvio che una reportistica di questo genere costituisce l'output più importante o comunque principale dei sistemi di Business Intelligence. Innanzitutto perché apre alla lettura di informazioni aziendali anche a persone che non hanno sviluppato nel tempo particolari skills informatiche e che dunque non riescano ad impostare autonomamente

un report di questo genere, allo stesso tempo è importante una figura che, allontanandosi dalla disciplina più prettamente di linguaggio/script, sappia essere di collegamento tra le necessità informatiche dell'azienda e l'utilità di uno strumento di analisi a supporto delle decisioni di prezzo, promozione, attivazione di campagne di marketing o in generale economia e gestione di un'impresa, in questo caso commerciale.

Indubbiamente, per il presupposto che si pone questa analisi di caso, ovvero, di fornire un quadro di sintesi su cui riuscire a ricomprendere gli aspetti qualitativi e i derivanti aspetti quantitativi dell'insieme di punti vendita retail, l'obiettivo è produrre una documentazione per il management che su queste basi possa prendere determinate decisioni e comportamenti da realizzare all'interno dei diversi store.

Il report costruito in POWERBI poggia su un database Excel non particolarmente ampio o profondo, tuttavia ben impostato per poter fare delle analisi sia qualitative che quantitative sui diversi gruppi di punti vendita.

Qualora le analisi sviluppate all'interno dell'elaborato, costituiscano una base su cui poggiare future applicazioni di Business Intelligence, sicuramente verrà approfondito il campo in analisi trasferendo sull'applicativo una serie di aggregati di analisi estratti da database aziendali o piattaforme esterne. Quanto ai primi parliamo indiscutibilmente di sistemi ERP o CRM che costituiscono la base per i moderni sistemi informativi aziendali sia di taglia direzionale che di taglio operativo. La BI costituisce un insieme di strumenti che possono essere ricompresi in entrambi i campi.²⁶

In totale disponiamo di una serie di Codici Negozio che identificano circa 30 punti vendita divisi in due tipologie di insegna, con un totale di 65milioni di fatturato per l'anno 2019.

²⁶ Rezzani A. – Business Intelligence: processi metodi e utilizzo in azienda

Anche per quanto riguarda la storicità a ritroso del dato, abbiamo a disposizione anche l'andamento 2018 dell'insieme di punti vendita, dunque riusciamo ad effettuare anche una piccola analisi temporale confrontando alcuni dati in una comparazione su questo biennio.

Non conoscendo alcune indicazioni spazio-temporali, mancheranno delle tipologie più ampie di ragionamento che avrebbero portato il focus anche sulla composizione socio-economica della clientela media del punto vendita, inoltre costituisce una fonte di analisi molto importante anche la possibilità di indagare la clientela in possesso di eventuali carte fedeltà dunque con un livello di approfondimento sul cliente decisamente superiore.

La base dati, su cui abbiamo lavorato, si costituisce di due database distinti implementati tramite Excel.

Il primo Worksheet è denominato "Cluster", per quanto riguarda il secondo foglio di dati è denominato invece "Indicatori Performance".

All'interno di "Cluster" troviamo indicazioni qualitative, a volte espresse tramite punteggi, altre volte espresse secondo delle opzioni binarie di presenza/assenza (si/no) o semplicemente con dei formati testo. Sono un esempio delle informazioni trovate all'interno: dimensioni arrotondate in MQ dei diversi formati distributivi, l'attrattività medio alta o bassa dei punti vendita, la visibilità dell'insegna o la maggiore o minore estensione in metri lineari dei differenti punti vendita. Altre caratteristiche nel DataBase "Cluster" riguardano invece i punteggi di alcuni elementi Store Specific come: punteggio carrelli, punteggio anzianità negozio o l'ambiente competitivo dell'impresa in termini di presenza dei competitor o specializzazione del competitor.

Riguardo alla parte di "Indicatori Performance" troviamo dentro indicazioni economiche riguardanti i dati aggregati, fatturato giornaliero o su metro quadro. Inoltre, l'analisi si

sposta su tutti gli aggregati (e il calcolo variazioni effettuate poi dal sottoscritto) riguardanti venduto promo, scontrino medio, numero di battute medie e le percentuali di scontistica e margini realizzati.

Il cruscotto aziendale, elemento di controllo di gestione sul quale ci si concentra in questi paragrafi, monitora dunque le variabili chiave, come sopra citato, della gestione economica aziendale.

Il sistema permette di reperire dati da diverse fonti, ai fini del nostro lavoro pilota abbiamo inserito solo dei fogli di calcolo di Excel, suddivisi in due macro pagine che appaiono poi sulla colonna di destra denominata “Campi”: questa sezione sarà poi disponibile in fase grafica per selezionare i differenti valori/dimensioni per realizzare report adeguati all’indagine che si sta svolgendo.

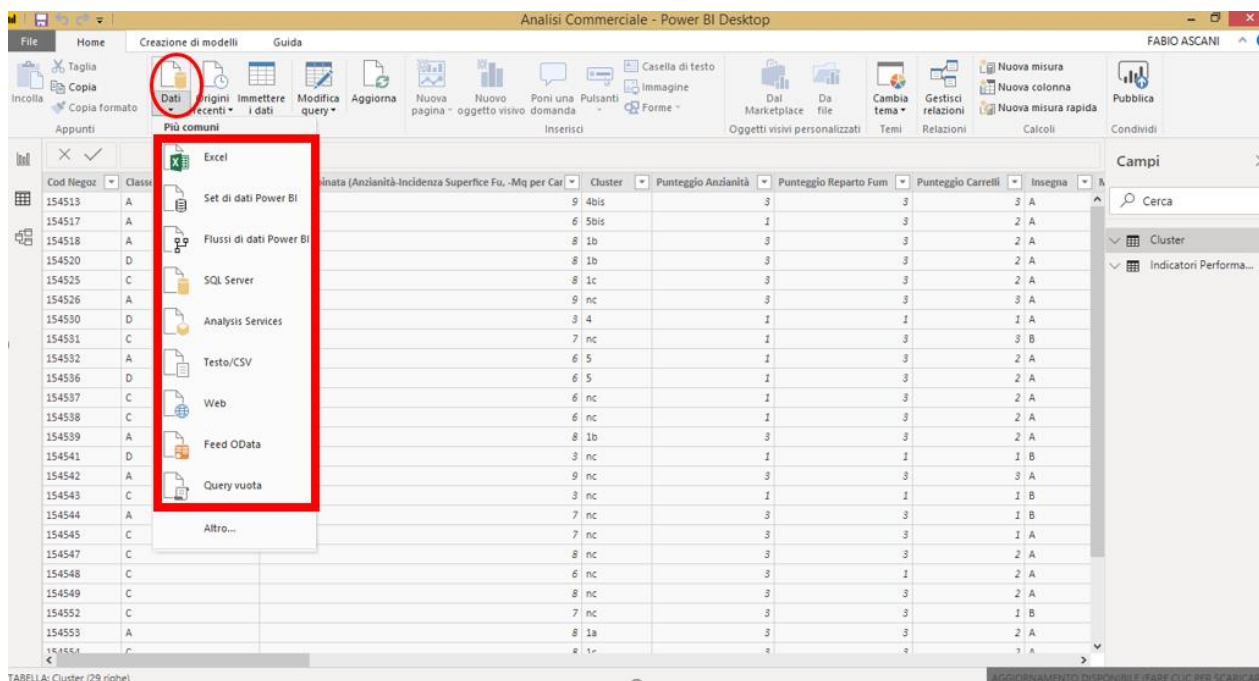


Figura 12 - Importa dati su PowerBI²⁷

²⁷ Nostre elaborazioni su dati a disposizione

È molto importante che i dati inseriti siano già impostati correttamente e che siano al più possibile puliti e non ridondanti, altrimenti si rende necessario un precedente controllo.

L'Editor di PowerBI (alla voce "Modifica Query") ci permette comunque di manipolare i dati e correggere alcune impostazioni, creare nuove colonne di misure rapide o colonne condizionali, modificare le tipologie di valori ed eventualmente correggere righe o colonne che presentano errori.

I dati, in una volta caricati, si presentano anche all'interno del database relazionale che è la terza parte fondamentale per l'impostazione di un report sul software. Infatti, il caricamento dati (con le relative necessità di pulizia dati e impostazione query), le relazioni di database ed infine la dashboard su cui rappresentare i grafici, sono i tre pulsanti che troviamo sulla sinistra e che genericamente, se ben impostati, garantiscono la riuscita del sistema di reporting.

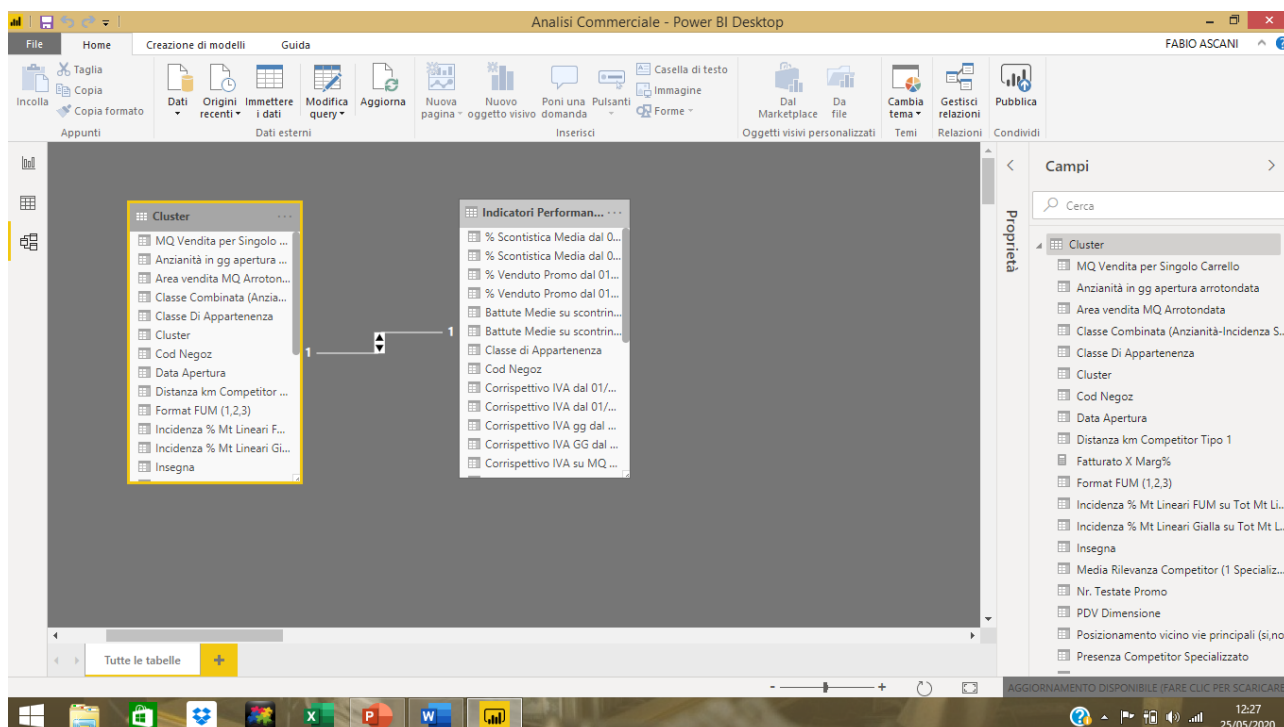


Figura 13 - Relazioni Database²⁸

²⁸ Nostra elaborazione

Il DataBase si presenta al giorno in cui scrivo in una fase molto semplicistica poiché è una delle parti ancora da sviluppare, i dati a disposizione erano abbastanza scarni e non abbiamo possibilità di analisi geografica o di cliente derivante da dati di tessere fedeltà o altro. Il substrato di dati si compone infatti solitamente di una “Tabella dei Fatti”, essa contiene le misure e le chiavi esterne che fanno riferimento alle dimensioni.

Le “Tabelle delle dimensioni” invece forniscono il contesto analitico, solitamente un’entità di business, ovvero un componente importante dell’attività di business: il cliente, il prodotto, il venditore o la gerarchia temporale. .

Per procedere al rilevamento automatico delle relazioni è necessario andare su “Gestisci Relazioni” (in alto a destra Figura 2) e rilevare le relazioni in modo manuale o automatico, cercando di unire con l’esatta cardinalità gli elementi che generano un legame tra le varie dimensioni.

Nel nostro caso, le due colonne sono unite da un Codice Negozio che è univoco e dunque esattamente corrispondente al Codice Negozio presente nell’altra tabella.

Nel caso avessimo voluto aggiungere una dimensione Geografica ad esempio, la tabella dimensioni poteva contenere Codice Negozio seguito dalla gerarchia regione/provincia/città, o ad esempio collegare al negozio le tessere fedeltà registrate in quel punto vendita in un “Codice negozio → tessera/nome/età/via”.

L’ultima parte analizzata, è lo spazio sul quale inserire gli oggetti visivi che sono già forniti dal programma Microsoft, o possono essere caricate direttamente dal Marketplace interno all'applicativo.

Le principali forme grafiche utilizzate sono sostanzialmente, in termini di focus qualitativo iniziale: grafici a barra e istogrammi in pila, sia in termini assoluti che in termini percentuali, grafici a barre raggruppate e grafici a barre in pila 100%.

Successivamente, iniziamo ad utilizzare alcuni grafici a linee e per l'ultima parte introduciamo schede a campi multipli, radar chart e matrici.

Nella parte economica vengono aggiunti alcuni grafici più interessanti: grafici a linee e istogrammi a colonne raggruppate, grafico a linee e istogramma a colonne in pila, per rappresentare una dimensionalità di valori più elevata rispetto al focus qualitativo. Infine, imbuti, schede e grafici a dispersione: quest'ultimi molto utili per la distribuzione di una serie numerosa di punti vendita, analisi di linee di tendenza e distribuzione all'interno di una matrice ipotetica costruita su linee di media da assi X e Y.

Sulla destra, i vari campi, portati da fogli di calcolo Excel caricati direttamente nel sistema.

Il cruscotto, dunque, ha solitamente un ambito limitato alle grandezze economiche e gli indicatori che ne conseguono sono rappresentati da grandezze che attengono a queste aree.

Nel nostro caso potrebbe essere molto utile il Margine% per punto vendita, esplicativo della capacità dei singoli retail-shop di generare un margine a fronte di determinati volumi di vendita, piuttosto che di prodotti in promo o della percentuale di scontistica applicata. Analogamente al cruscotto, come definito poco sopra, in alcuni campi applicativi può subentrare una visione più estesa della prospettiva di analisi. In generale la scorecard relativa a tale reportistica deriva dalla definizione ormai iconica di Kaplan e Norton della "Balanced Scorecard", tuttavia non avendo a disposizione dati che garantiscano una corretta valutazione dei processi interni o della prospettiva del cliente, la valutazione che affiancherà gli indici più prettamente finanziari, sarà una valutazione qualitativa su alcuni parametri aziendali utili nella valutazione del punto vendita con competitor di prossimità che nel medio-lungo periodo possano erodere la capacità di generare fatturato.

Riportiamo in figura quanto andremo ad esporre all'interno del report e allo stesso tempo nell'elaborato in cui affiancheremo alle diapositive del cruscotto alcune riflessioni teorico-ausiliari all'interpretazione dei dati.

Il report si compone di una prima parte qualitativa che si concentra su:

- Dimensioni PDV
- Composizione Classi di appartenenza
- Anzianità/Metri Lineari
- Visibilità insegna
- Attrattività Struttura
- Ambiente Competitivo
- Radar Store Specific

Questa parte, analizza dunque la tipologia di formati distributivi in termini dimensionali, la suddivisione del campione analizzato in classi di appartenenza e cosa definiscono le classi di appartenenza che individuano i migliori punti vendita. L'anzianità/metri lineari cerca in realtà di mostrare il progressivo abbandono da parte dell'impresa di dimensioni di medio tipo e la recente costituzione di punti vendita che superano abbondantemente la dimensione dei punti vendita più "storici".

Visibilità insegna e attrattività struttura consentono di valutare la migliore o peggiore esposizione del punto vendita su vie principali, visibilità del marchio, traffico generabile (presumo) e posizionamento in punti strategici che possano aumentarne l'esposizione al consumatore a livello di traffico.

Ambiente competitivo e radar store specific, sono invece le dimensioni esterne ed interne.

L'arena competitiva su cui opera l'impresa, rilevanza dei competitor, specializzazione e

distanza in km. I Radar Store specific, sono invece gli elementi interni dell'impresa e come performano.

La seconda parte invece, propriamente incentrate sulle performance dei diversi punti vendita, prende in esame:

- Aggregato Performance
- Composizione Giornaliero
- Reparti 2019
- Reparti 2018
- Venduto Promo
- Margini
- Analisi Variazioni
- Scontrino Medio
- Focus Non-Performer
- Focus Performer
- Considerazioni finali

Aggregato performance rappresenta una sintesi del biennio 2018/2019, alcune macro variazioni a livello di corrispettivo, da cui parte sostanzialmente il livello di analisi successivo dedicato alla “composizione giornaliero”.

Si procede successivamente all'analisi dei reparti durante l'anno 2019/2018, valutando il peso sul corrispettivo dei reparti e se la maggiore o minore incidenza abbia riportare dei cambiamenti anche a livello di Fatturato su MQ.

Le 4 slide successive: Venduto Promo, Margini, Analisi Variazioni e Scontrino Medio sono probabilmente significative del modus operandi dell'azienda. Ci sono stati incrementi nella vendita di merce promo? Si sono registrati dei margini inferiori a fronte

di un fatturato maggiore? Un aumento dello scontrino medio corrisponde anche a un aumento dei margini percentuali?

Cercheremo di offrire una risposta, comunque imposteremo un modello che possa essere alimentato e strutturato in un'ottica simile concedendo la possibilità di disaggregare tale modello su gerarchie temporali più dettagliate arrivando a gestire in modo puntuale i principali indicatori anche su base giornaliera.

Infine, due focus: uno sui "Peggiori 10" per variazione fatturato complessivo, dunque punti vendita con fatturato addirittura diminuito o rimasto pressoché uguale e una dashboard sui "Top10", punti vendita ad alta crescita di fatturato.

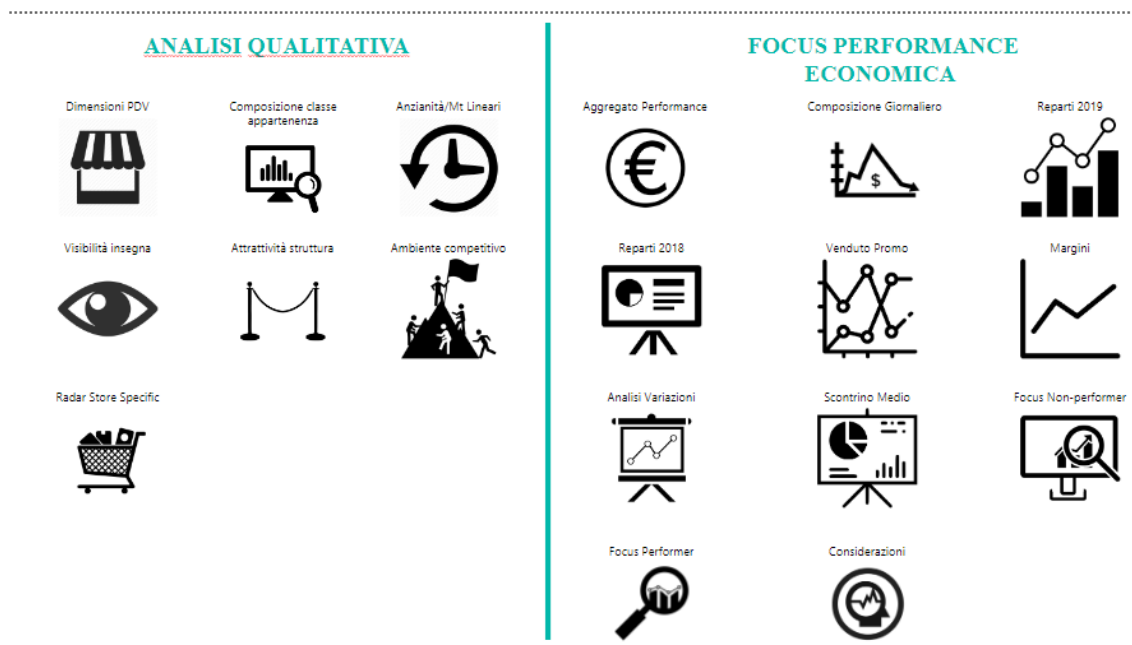


Figura 14 - Indice

Le caratteristiche dei PDV: il Cruscotto Qualitativo

L'analisi commerciale parte con una disamina dettagliata delle condizioni qualitativo strutturali del nostro cluster, considerazioni che saranno riprese in più momenti per la sottostante indagine quantitativo-finanziaria. Le componenti così individuate

cercheranno di spiegare come le variabili si influenzano e come la situazione competitiva o le caratteristiche del punto vendita trovano effettivo riscontro nei risultati dell'azienda. Partendo dunque dalle caratteristiche dei punti vendita, esplichiamo alcune informazioni contenute nel report direzionale proposto.

A livello di dimensione, lavoriamo con un aggregato composto da 29 PDV che spaziano dai 400MQ totali di vendita fino ai 1000MQ, parliamo dunque di dimensioni generalmente ridotte dato che solo un punto vendita arriva a 1000MQ ed in totale 14 spaziano tra i 700/800MQ. Tendenzialmente, nel linguaggio comune individuiamo dunque supermercati di prossimità e superette, se ci volessimo riagganciare a termini utilizzati nelle definizioni del settore della distribuzione organizzata. Come possiamo vedere sulla grafica in basso (Figura 14), per ogni tipologia di dimensione distributiva, abbiamo associato la rispettiva espansione in metri lineari (superficie occupata da display), per ogni format generalmente si registrano valori abbastanza concordanti di metri lineari con uno scostamento di massimo 40mt lineari per punti vendita che presentano la stessa ampiezza distributiva totale.

Il grafico utilizzato è un generico “imbuto”.

Nell'altra immagine (figura 15) osserviamo invece i vari format distributivi, suddivisi all'interno delle classi di appartenenza.

Le classi, già tracciate dall'impresa, rappresentano genericamente 3 situazioni comportamentali dei punti vendita in una scala decrescente dove, A indica i punti vendita tendenzialmente migliori, C quelli intermedi e D i punti vendita che segnalano maggiori criticità o generalmente non riescono a produrre margini adeguati.



Figura 15 - Metri Lineari su MQ Tot

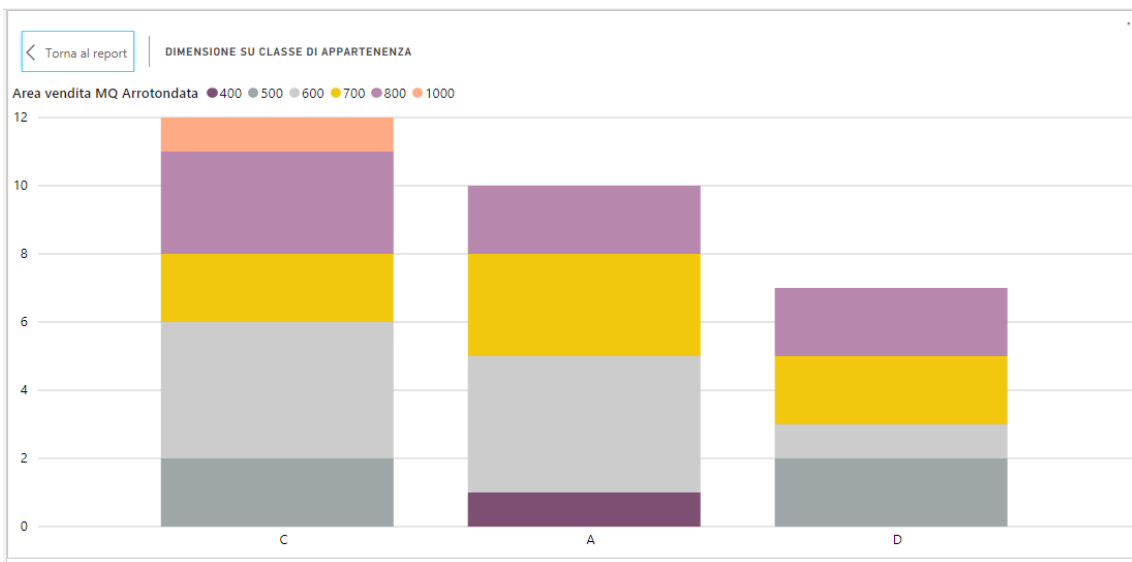


Figura 16 - Composizione Classe/Dimensione

Fondamentalmente, analizzando la composizione in cluster di performance, non riusciamo a identificare subito in modo chiaro una correlazione tra dimensione di vendita e performance, fatta salva la totale assenza del 500MQ nella classe di appartenenza A, il che denota performance medio/basse di questo format.

La tendenza evidenzia comunque un progressivo allontanamento da formati distributivi intermedi. In termini di anzianità (asse Y)/metri lineari (asse X), guardando il grafico, è immediato il progressivo abbandono nel giro di un anno dei format a scaffalatura ridotta. I punti vendita più recenti, indicativamente tra i 1100 e i 900 gg di anzianità, si spostano infatti quasi completamente oltre la linea media del grafico con una dimensione oltre i 240 metri lineari.

La grandezza dei cerchi è inoltre rappresentata dal Corrispettivo 2019, dunque la medio-grande dimensione premia, in termini di fatturato, grazie a migliori risultati di performance (sembrerebbe) tuttavia sicuramente a fronte di maggiori costi di gestione spazi, referenze, assortimenti e tutto ciò che consegue all'incremento di spazi di vendita.

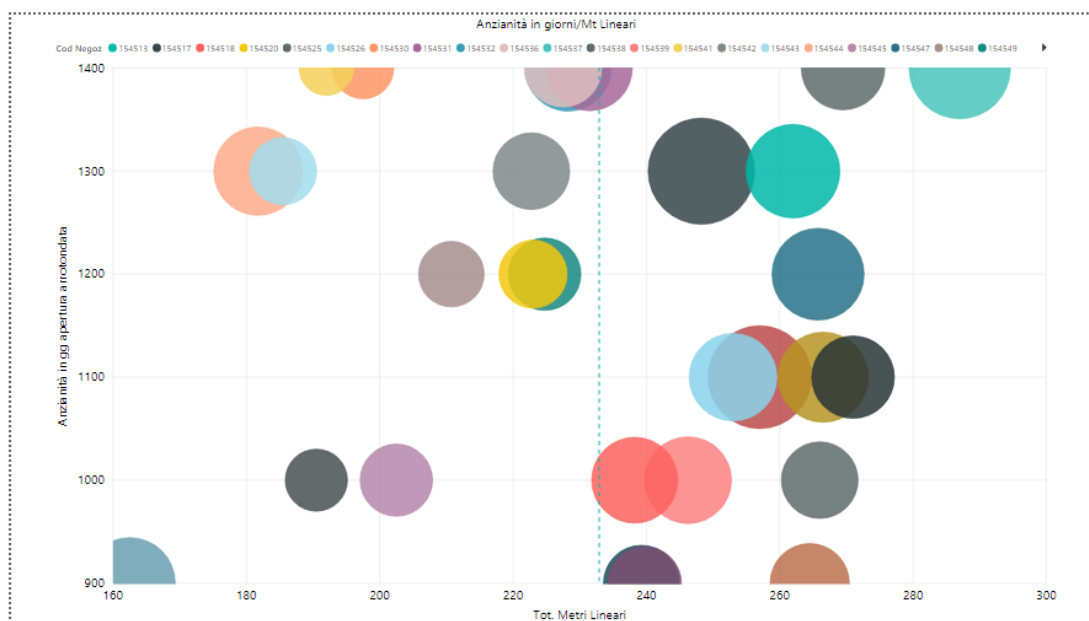


Figura 17 - Anzianità/Metri Lineari

I punti vendita presenti comunque dimostrano buoni livelli di attrattività anche per i formati di dimensioni inferiori.

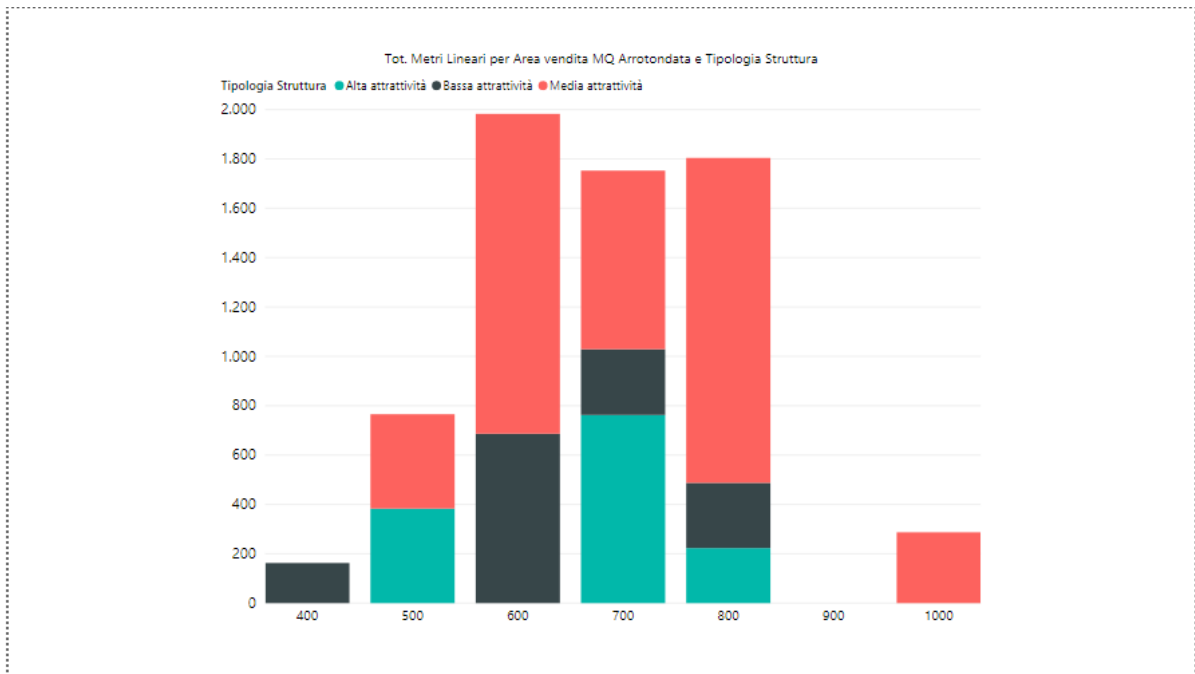


Figura 18 - Attrattività Punti Vendita su Dimensioni

Totale assenza di punti vendita ad alta attrattività per il formato 600MQ, composto da circa 7 punti vendita. Esprime inoltre come somma, il valore più alto di metri lineari a disposizione dell'impresa di distribuzione.

Fermandoci ad una semplice esposizione di caratteristiche di punto vendita, di tipo qualitativo, la bassa/media attrattività del formato 600MQ non sembra trovare riscontro nella scarsa visibilità dell'insegna, primeggia infatti in termini di store con una buona esposizione dell'insegna evidentemente al traffico cittadino o in generale in buona posizione rispetto a centri di passaggio.

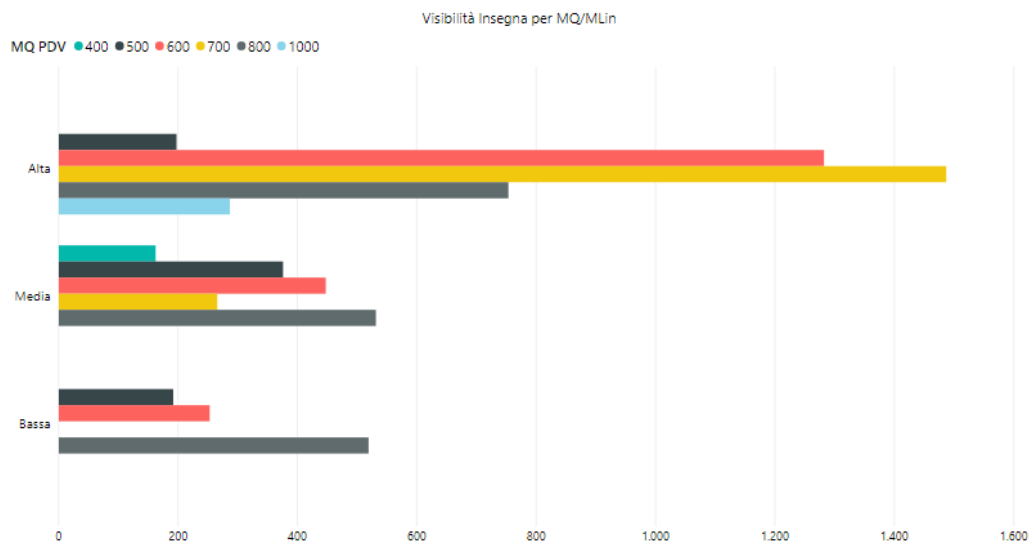


Figura 19 - Visibilità insegna

Per ciò che riguarda l'ambiente competitivo dell'impresa, tendenzialmente sul database troviamo alcune indicazioni riguardo: la media rilevanza dei competitor, valutando dunque il grado di specializzazione e quindi la misurazione su una scala 1-3 dell'appartenenza o meno al settore della GDO specializzata, ma inoltre molto importante la valutazione della distanza in km dal competitor di tipo specializzato, misura molto più importante per capire la pressione competitiva a cui sono soggetti i singoli negozi.

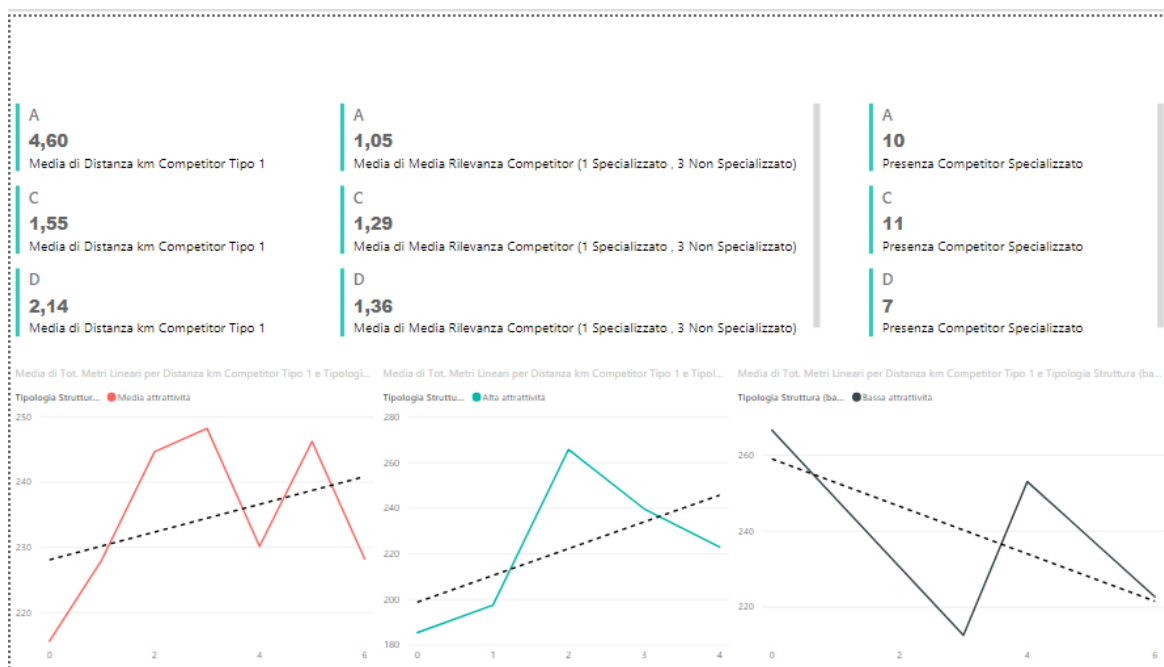


Figura 20 - Ambiente Competitivo

Possiamo notare che in generale i negozi “Top Performer” appartenenti alla classe A possono vantare una distanza media dal competitor specializzato di circa 4.6km, sono in totale 10 i negozi della classe A che si trovano in presenza di competitor specializzati, tuttavia la distanza lascia spazi di manovra al punto vendita.

L’aggregato del gruppo sembra dunque “difendersi” molto bene dalla pressione competitiva, considerando che sui 10 punti vendita, la media specializzazione della concorrenza rimane pressoché 1, dunque i punti vendita sono a prevalenza competitor-pressione specializzata.

Un altro dato, probabilmente utile, notare come i negozi della Classe C, abbiano in realtà una distanza media inferiore dai competitor specializzati rispetto alla Classe D, questi ultimi, i “Non-performer” dell’aggregato.

Sempre la Classe D, sembra godere inoltre di una specializzazione inferiore del competitor, dunque sembrerebbe da ricercare in altre situazioni, i motivi dei risultati non brillanti in termini di performance.

Sotto i dati numerici, alcune semplici spark-line, che mostrano l'andamento dei Metri Lineari, sulla distanza dal competitor.

Generalmente possiamo notare come, nei punti vendita ad alta e media attrattività, all'aumentare della distanza dal competitor, ci si trovi in presenza di punti vendita con metri lineari nettamente maggiori, mentre nel caso dei punti vendita a bassa attrattività, il rapporto ha il trend praticamente inverso, dunque sembrerebbero giocare la partita concorrenziale con punti vendita a minor metri lineari, dunque evidentemente meno assortiti o meno "attractive" dei concorrenti presenti nel raggio d'azione.

Riguardo alle caratteristiche Store Specific, seguendo le linee guida, in parte implicite nelle scelte di misurazione riportate in dati, segnaliamo tendenzialmente un migliore andamento (abbastanza scontato) della Classe A. Sono i punti vendita sostanzialmente più storici, avendo una media di 2.6 riguardo al punteggio anzianità, possono inoltre contare su un reparto FUM praticamente implementato al meglio, con un ottimo punteggio anche sui carrelli e dunque sull'utilizzo o in generale sulla fruibilità che il cliente trova all'interno del punto vendita.

Infine vediamo inoltre come i punti vendita della Classe C e D abbiano invece dei valori in discesa: C resta comunque una classe composta da punti vendita abbastanza "storici" rispetto a D che ha una media di punti vendita che è quasi la metà di quella di A, dunque negozi di recente apertura, mentre per quanto riguarda il punteggio Carrelli e il reparto FUM, C e D mostrano risultati indicativamente simili, con scostamenti più ampi sulla questione reparto piuttosto che sul punteggio Carrelli.

Il resto della pagina si compone di alcuni Radar Chart che sostanzialmente mostrano le 3 classi di caratteristiche store specific e la loro distribuzione su tre macro categorie: Classe combinata, metri quadri di vendita e Cluster.

Emerge ad esempio, nella classe combinata 6, una sostanziale minore anzianità dei punti vendita, mentre notiamo a sorpresa come nel format 800 (secondo formato per metri quadri del nostro database) sia molto bassa la media di punteggio Carrelli, nonostante a ragione sia il formato dove questi necessitano di essere utilizzati dai consumatori.

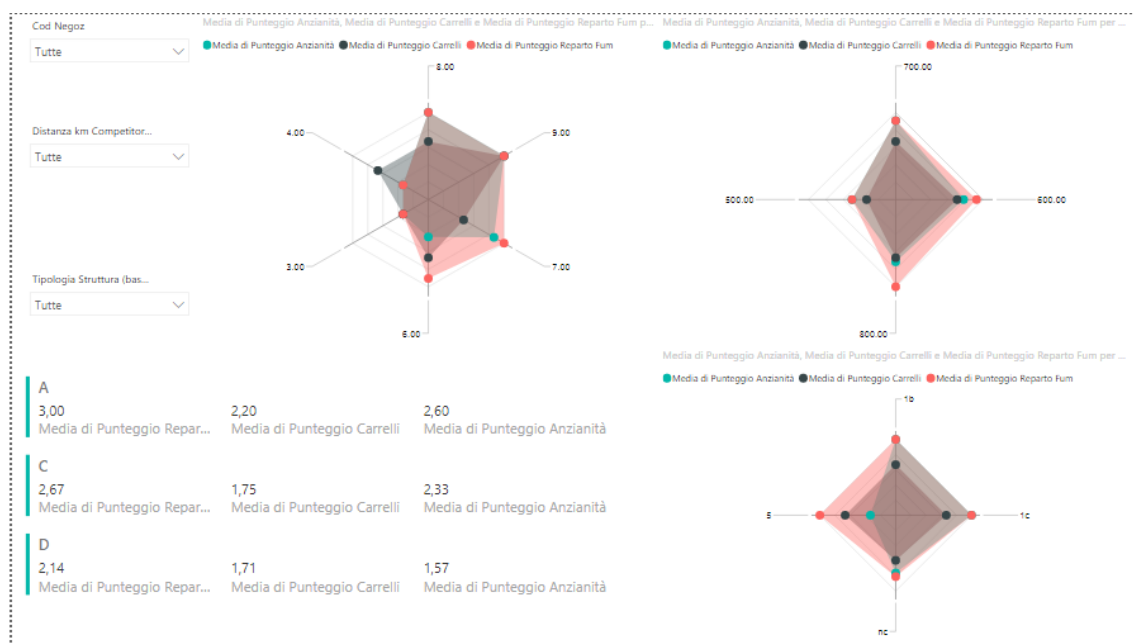


Figura 21 - Radar Store Specific

Chiudiamo con questa figura la prima parte dedicata al cruscotto qualitativo aziendale per passare a temi quantitativi nel paragrafo che segue.

Performance dei PDV: il Cruscotto della performance

Trattandosi di un report che in molti punti tange l'aspetto commerciale dell'impresa e, non avendo il sottoscritto competenze abbastanza approfondite in ottica di machine learning e modelli di data predictive, i tratti del report saranno molto incentrati sull'ambito di reportistica basata sostanzialmente su analisi storiche del biennio 2018/2019, si valuteranno le variazioni intercorse all'interno dei punti vendita, si cercheranno di analizzarne i motivi, fornendo in modo implicito ed esplicito degli spunti di riflessione sulla gestione operativa-direzionale del campione analizzando. Le previsioni e l'ambito di forecasting previsionale non sono state approfondite, ma comunque tendenzialmente alcuni grafici mostrano andamenti storici di variazioni percentuali correlate, che mostrano comunque una base di andamenti collegati che sono replicabili o sfruttabili in contesti previsionali predittivi.

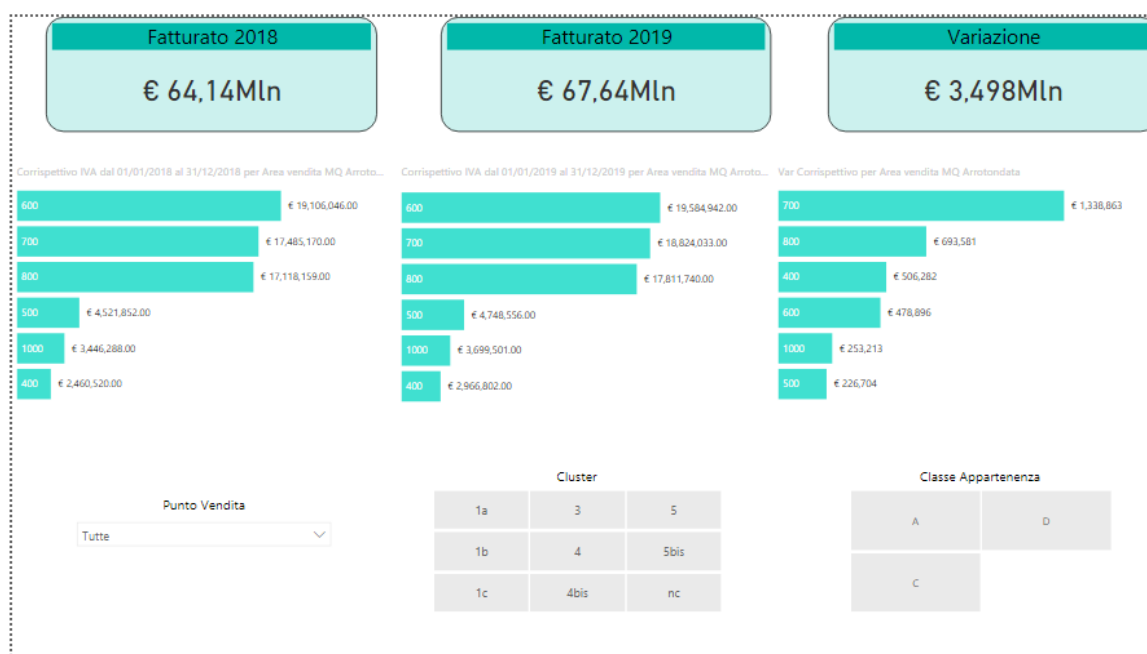


Figura 22 - Aggregato Performance

Partendo dunque da una breve definizione dei macro dati, il fatturato 2019, sul campione, mostra ottimi segnali di progressione (no riscontro con passaggio 2017/2018 ma tendenzialmente ottima la crescita).

Abbiamo dunque una variazione di circa 3.5 milioni, trainata sostanzialmente dai punti vendita di formato 700MQ, che registrano l'incremento migliore rispetto al 2018.

Fa riflettere invece il formato 600MQ, guida sostanzialmente il fatturato a valore assoluto con valori poco sopra i 19.5 milioni di €, ma si attesta praticamente in quarta posizione, superato in termini di variazione su anno precedente dal formato 400MQ, composto esclusivamente da 1 punto vendita.

Ovviamente, la dashboard è completamente navigabile dall'utente, che può valutare, drillano il chart sulla variazione su anno, come in effetti la minore variazione del 600MQ sia dovuta a delle performance in negativo di alcuni punti vendita di questo formato che hanno registrato valori negativi.



Figura 23 - Composizione Giornaliero

Su base giornaliera, vediamo come invece il miglior cambiamento sia stato realizzato dal formato 700MQ, con un incremento assoluto di circa 4,5K giornalieri.

Nettamente sotto la media il punto vendita 1000MQ che registra una performance assimilabile quasi ai punti vendita di Classe D, a segnalare la difficoltà generale che stanno attraversando nell'ultimo triennio i punti vendita di grandi dimensioni anche in altri ambiti della GDO.

Continuando il livello di profondità, ho deciso di concentrarmi subito sul Fatturato su MQ e incidenza di 3 reparti (probabilmente i 3 reparti più importanti nei PDV "SKRT S.p.a").

I 3 reparti, chiamati con sigle e a me non noti, sono R, G e FUM, ho cercato di realizzare in sostanza un raffronto tra il 2019 e il 2018, valutando come si fosse modificato il Fatturato su MQ e se sostanzialmente si potesse attribuire una migliore o maggiore performance su metro quadro all'incidenza che i reparti hanno sul corrispettivo totale.

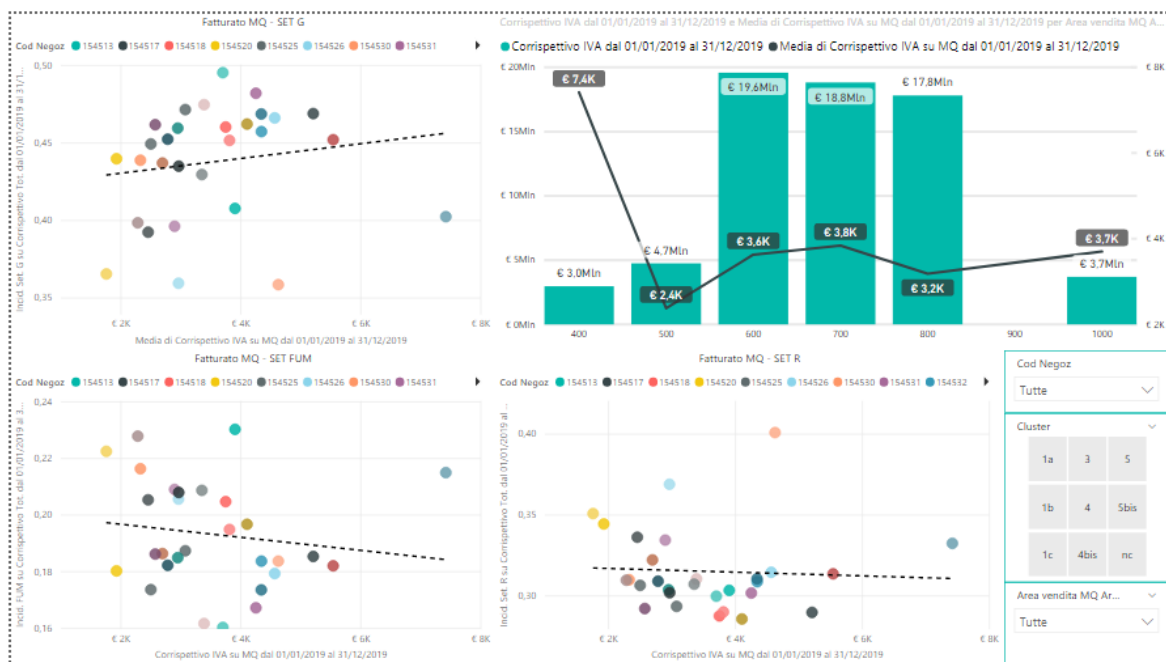


Figura 24 - Reparti 2019

Il 2019, mostra sostanzialmente un corrispettivo su MQ in media migliore rispetto al 2018, con variazioni molto accentuate sul 400MQ dove cresce di circa 1.2K, probabilmente grazie a strategie assortimentali che prediligono bassi volumi di rotazione ma marginalità elevate con presenza, meno importante, di scorte o necessità di grandi movimentazioni a scaffale.

Riguardo ai reparti, sembrerebbe sostanzialmente invariata la tendenza tra media di fatturato su MQ e incidenza dei reparti sul corrispettivo totale.



Figura 25 - Reparti 2018

Per quanto riguarda G, mostriamo una sostanziale tendenza positiva, ovvero all'aumentare della presenza di acquisti su G nel fatturato totale, cresce anche il fatturato su MQ realizzato dall'impresa.

Su R e FUM, non possiamo affermare la stessa cosa, dato che R mostra un andamento quasi lineare, mentre dove cresce il fatturato su MQ, diminuisce l'incidenza di FUM.

Questo potrebbe collegarsi al fatto che all'aumentare delle dimensioni del punto vendita,

inevitabilmente cala l'incidenza di un reparto, ma non trova riscontro sul sicuro aumentare di fatturato per MQ all'aumentare dei MQ appunto.

Dunque, sostanzialmente FUM sembrerebbe essere un reparto a bassi prezzi unitari o che comunque non comportano grande fatturato su MQ, mentre G il contrario.

Passando all'analisi del venduto promo, segnaliamo una netta riduzione della media percentuale di venduto promo durante il 2019, che scende infatti di circa il 4.5% su base annua.

Probabilmente dunque, la scelta promozionale non è stata il focus delle scelte di marketing dell'impresa, infatti in quasi tutti i format distributivi, si è registrato in media un calo superiore alla media annua, salvo nei punti vendita 700MQ.

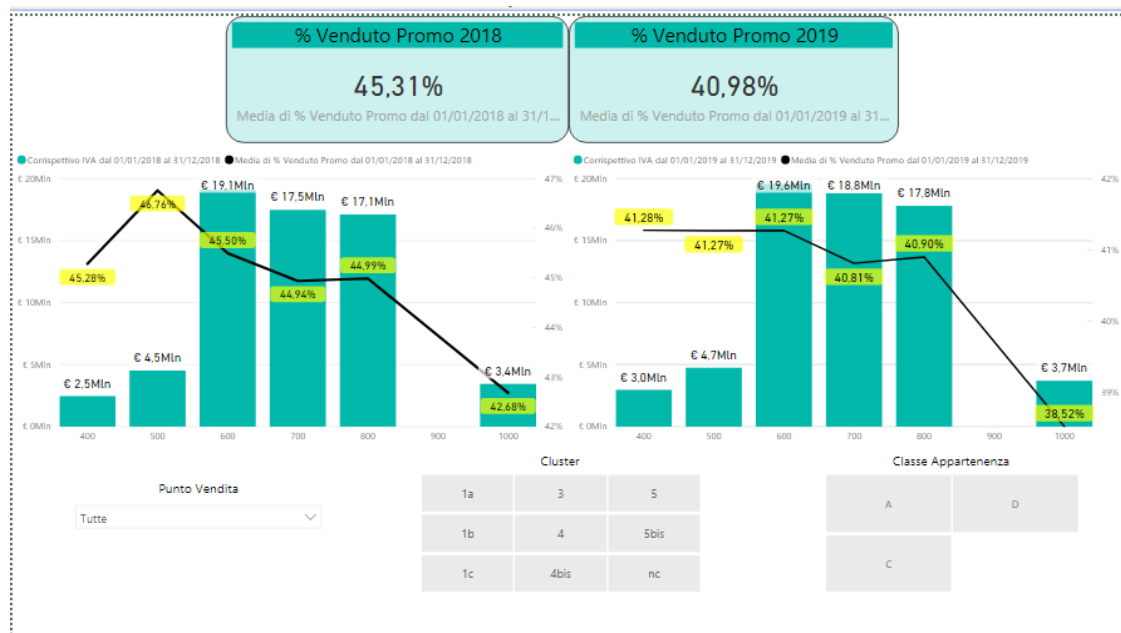


Figura 26 - Venduto Promo

Alla diminuzione di venduto promo, si associa un sensibile miglioramento dei margini %, che in media durante il 2019 toccano quota 33% rispetto al 32.6% dell'anno precedente.

Tuttavia, perdono quota di margine, i punti vendita agli estremi (400 e 1000 MQ), che fanno registrare rispettivamente uno 0,5 e uno 0,8% di calo.

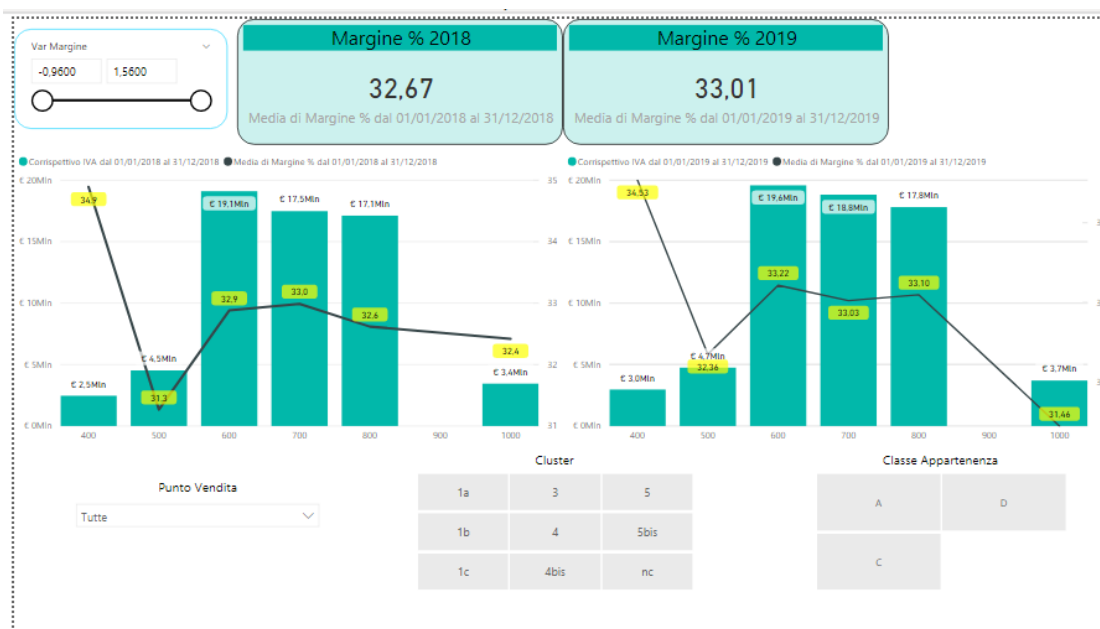


Figura 27 - Margini

Ai migliori margini, corrisponde una media di Scontrinato Medio, che registra un minimo miglioramento su base annua, passando da 19,37€ ai quasi 19.8€.

In generale comunque si passa dal risultato negativo in assoluto di una diminuzione di -0,78€ su scontrino medio al miglior risultato costituito da una variazione di circa 1.6€.

In generale comunque, in media, tutti i formati distributivi mostrano dei miglioramenti di scontrino medio di circa 0.4€, da segnalare il format 600MQ che registra la variazione media peggiore con appena 0.07€, mentre molto bene la variazione di scontrino medio del 400MQ, abbondantemente sopra 1€.

a

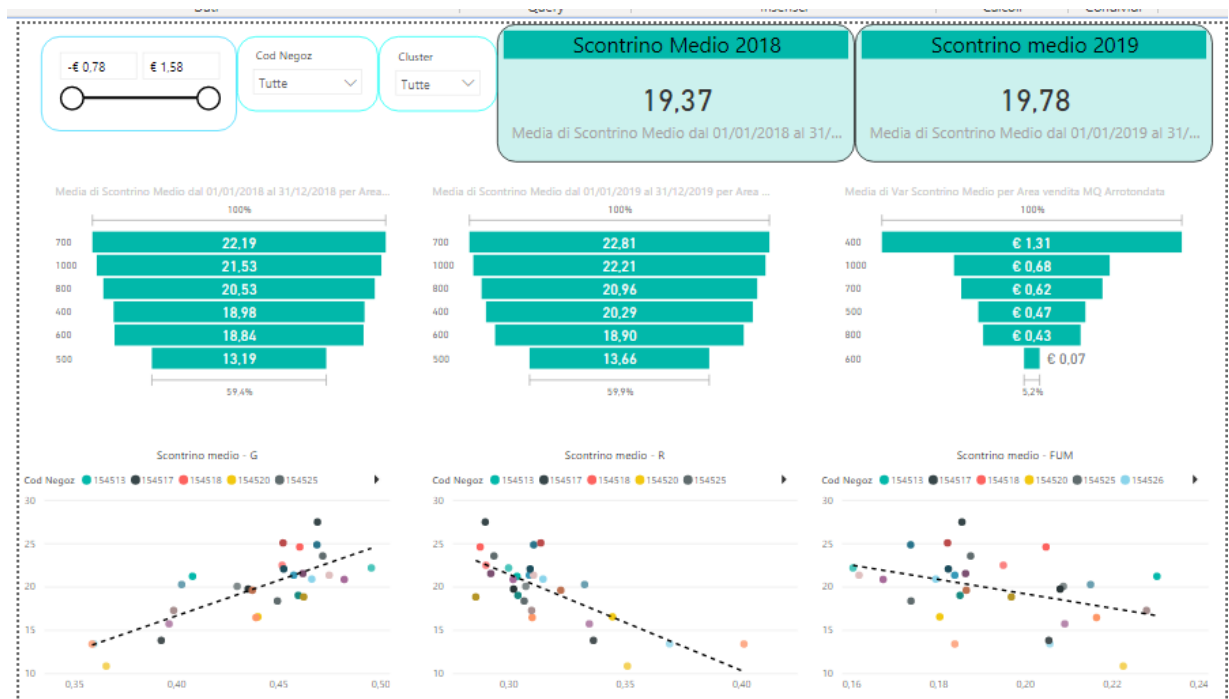


Figura 28 – Scontrino Medio

Per quanto riguarda la correlazione reparti/scontrino medio, difficile tramite i diagrammi a dispersione dare una definizione univoca. Sostanzialmente possiamo leggere che per il reparto G, l'aumentare dell'incidenza sul corrispettivo di G fa aumentare lo scontrino medio, per una corrispondenza sul fatturato che passa dal 35 al 50% sostanzialmente lo scontrino medio ne esce con quasi una variazione tendente ai 10€.

Non si può affermare lo stesso per R e FUM, che mostrano segnali opposti. In R praticamente segue la logica opposta di G, all'aumentare dell'incidenza sul corrispettivo, lo scontrino medio ne esce praticamente dimezzato.

Comunque, non è una certezza la lettura di tale dato, visto che sostanzialmente le incidenze sui corrispettivi tendono a mutare anche in rapporto ai punti vendita e alle loro dimensioni. Tuttavia, si fornisce una chiara visione della composizione del fatturato a reparti sullo scontrino medio.

La slide che segue, successiva alle principali dashboard riguardo l'andamento dei principali indicatori di punto vendita, vuole essere in parte anche un cruscotto integrativo utile per la valutazione dei risultati.

I tre pulsanti nella zona superiore consentono infatti di spostarsi sulle tre variazioni indicate: di margine, di scontrino medio e di scontistica.

Con questi filtri, attivabili in ogni momento e che comportano il cambiamento di ogni oggetto visivo sulla pagina, è possibile monitorare dei range in cui hanno performato i diversi punti vendita.

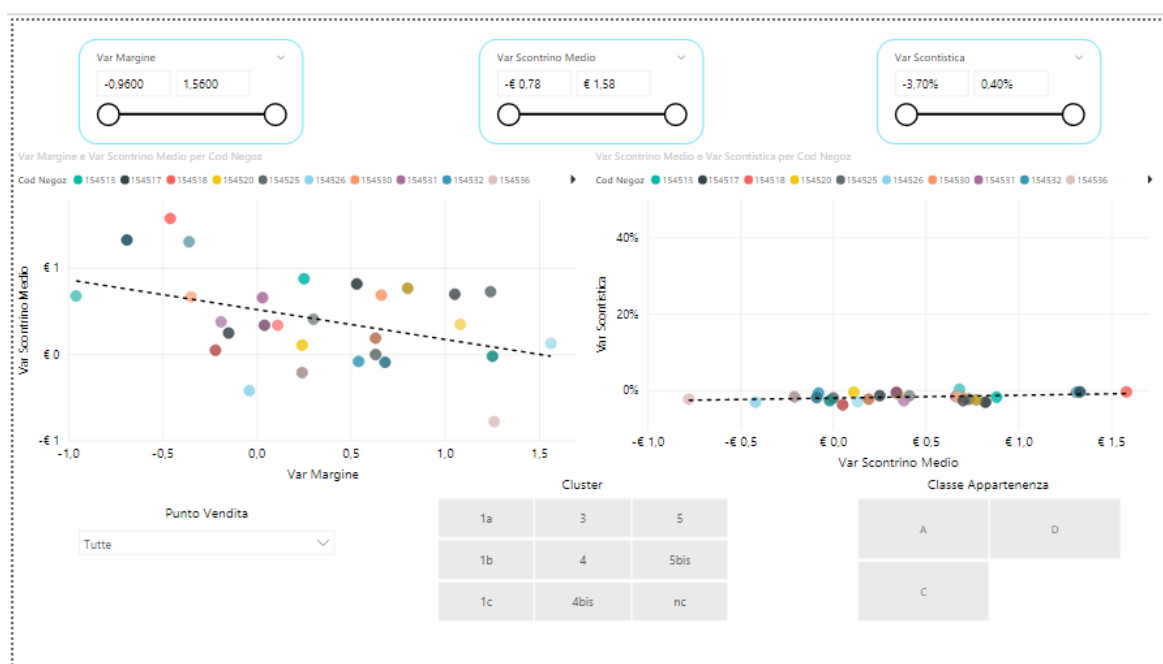


Figura 29 - Analisi Variazioni

I due diagrammi a dispersione sotto mostrano più che altro due tipologie di analisi che si potrebbero effettuare: la variazione di scontrino medio sulla variazione di margine %, indicativo del fatto che l'impresa erode del margine percentuale per consentire di avere uno scontrino medio superiore. Dove infatti la variazione di scontrino medio segna valori

migliori, sono i punti vendita dove sostanzialmente il margine % mostra andamenti in negativo o quasi.

Riguardo l'altro grafico, conferma che, seppure in modo decisamente marginale, la variazione positiva di scontrino medio è influenzata dalla variazione in aumento della scontistica.

Per concludere, andiamo sul Focus dei Non-Performer, a cui seguirà un Focus anche sui Top-Performer. I non-performer sono i 10 punti vendita con peggiore variazione complessiva di fatturato su anno precedente, i top-performer sono invece i migliori 10 nella stessa accezione.

I non-performer sostanzialmente hanno visto nella metà dei casi una diminuzione dello scontrino medio, in alcuni casi anche prossima all'unità, nonostante come si può notare dal grafico sotto abbiamo sostanzialmente una buona risposta della clientela alle iniziative promozionali.

La scontistica, in quasi tutti i casi è stata diminuita, anche con valori del 3%. Probabilmente i consumatori del punto vendita sono attenti alle iniziative promozionali o in generale la strategia di diminuzione della scontistica media è stato un modo per recuperare margini che altrimenti avrebbero aggravato ancora di più la performance di questi 10 punti vendita.

Si può dire che solo in 2 casi, la variazione di fatturato è stata particolarmente negativa, arrivando a toccare un “- 226'167€” e un “-124'568”.

I margini in realtà non sono stati toccati ed hanno anzi registrato dei valori positivi, in alcuni casi superiori al punto percentuale.

In generale comunque, il numero secco di scontrini in alcuni punti vendita è diminuito abbastanza, toccando in casi gravi quote di quasi 7000 scontrini in meno rispetto al 2018, un dato abbastanza significativo, indicativamente quasi 20 scontrini su base giornaliera andati persi.

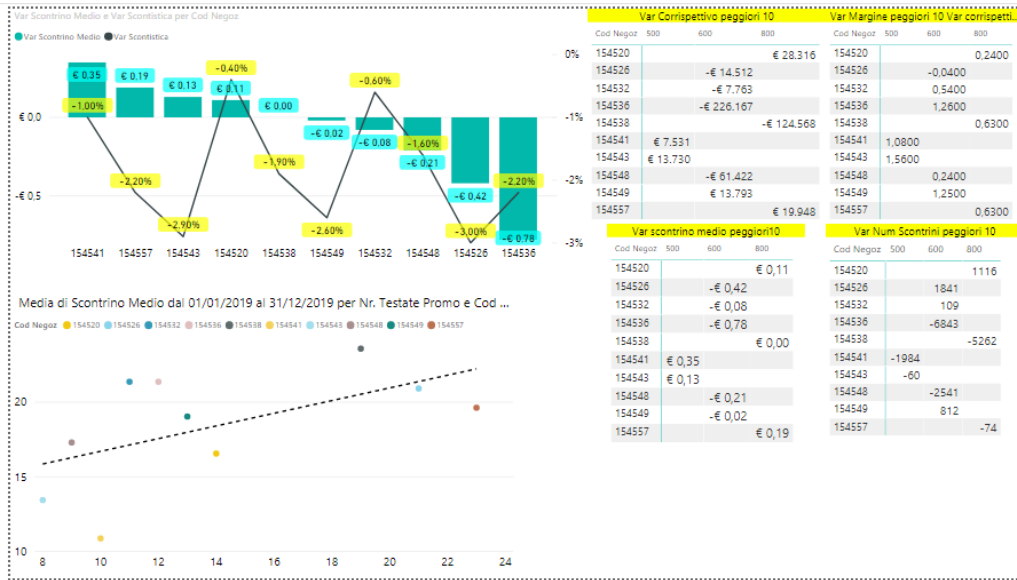


Figura 30 - Focus Non-Performer

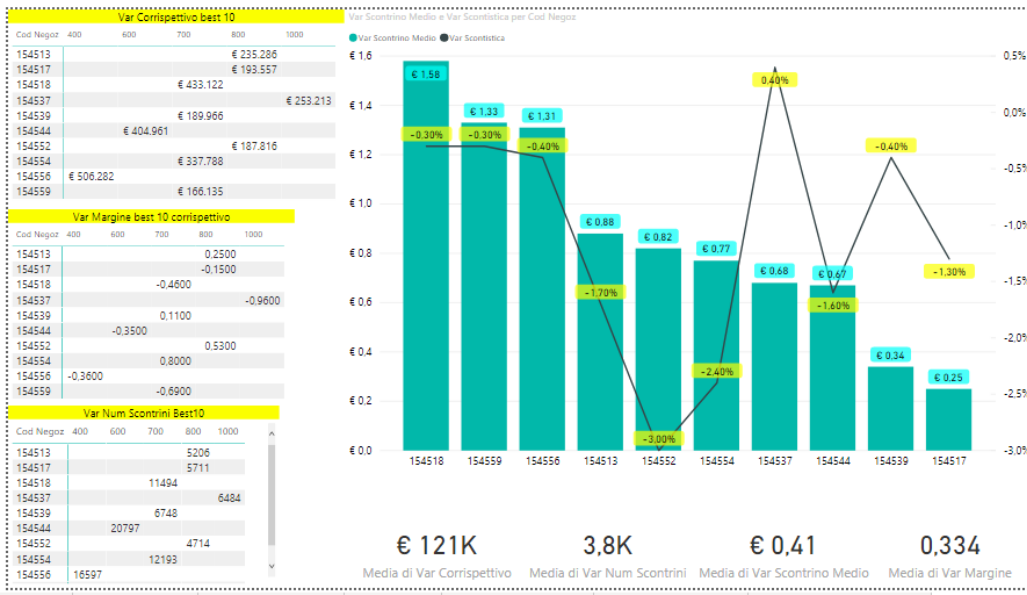


Figura 31 - Focus Non-Performer

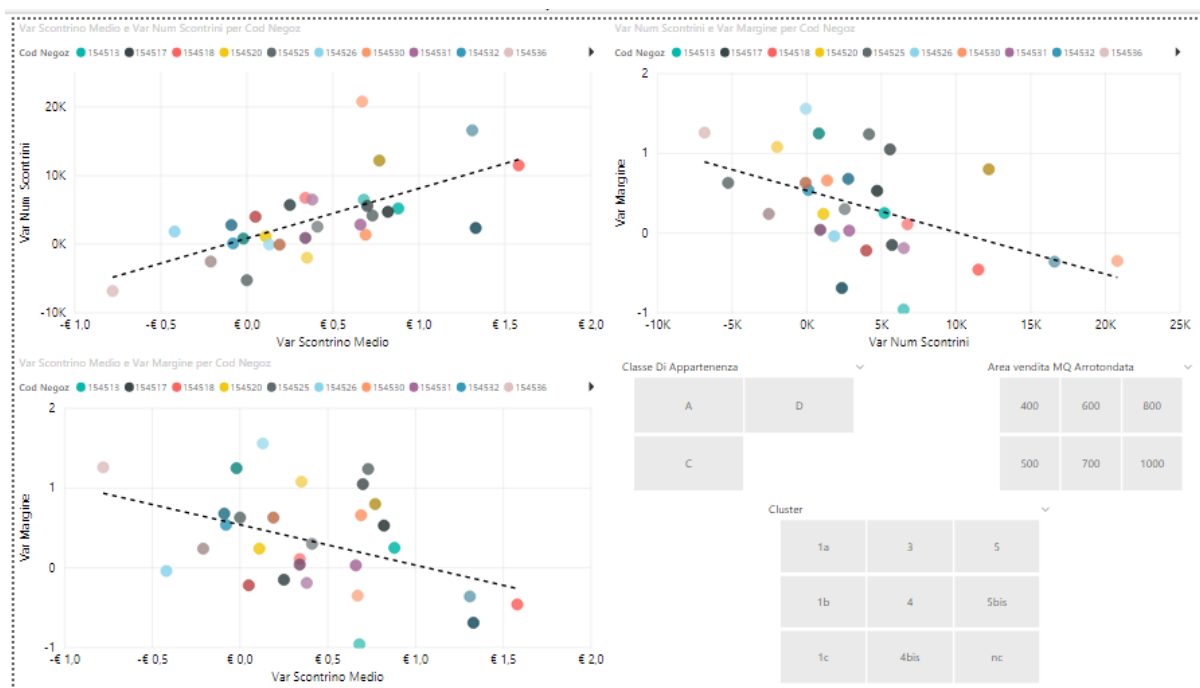
Sul rovescio della medaglia vediamo invece i Top-Performer.

Sostanzialmente mostrano, in allegato all'ottima variazione di fatturato complessivo, un aumento generale degli scontrini medi, tuttavia con una diminuzione della scontistica di molto inferiore (in alcuni casi) ai non-performer.

Solo in un caso la scontistica si attesta sul -3%, in pochi altri casi gravita intorno al -2%, mentre in tutti gli altri PDV segue andamenti simili all'anno prima. In un caso isolato aumenta anche leggermente.

Questo comunque si riflette generalmente sulla variazione dei margini, questi non mostrano infatti chissà quali performance, ma anzi nella metà dei casi la variazione del margine è negativa rispetto al 2018.

Bene ovviamente la variazione del numero di scontrini e il corrispettivo per punto vendita, ovviamente con valori ben oltre le medie, rappresentate in basso.

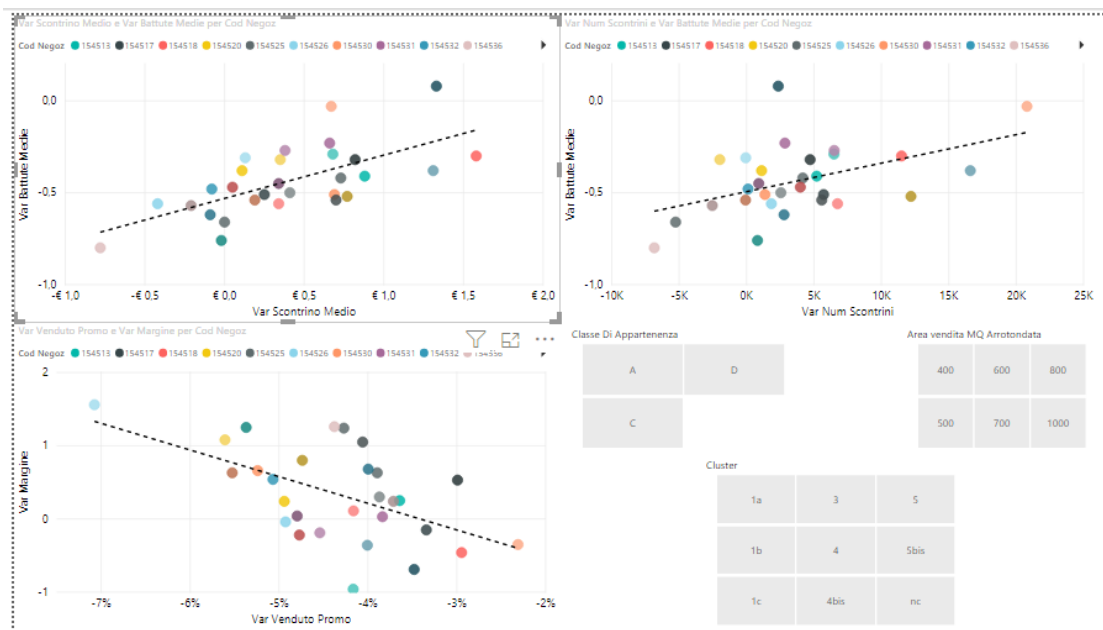


In conclusione, come dal grafico a dispersione in alto a destra, vediamo appunto come per spingere su una variazione positiva del numero di scontrini, l'impresa sostanzialmente

debba ridurre, tramite spese di marketing o promo o 3X2 o altro, la propria marginalità, con un trend che tutto sommato si dimostra anche abbastanza marcato.

Solitamente, nei PDV dove si nota un aumento del numero di scontrini (grafico alto a sinistra) si nota anche una variazione positiva del valore di scontrino medio, dunque sono negozi che hanno performato sia come afflusso sia come spesa unitaria su scontrino.

Il terzo grafico, già mostrato in precedenza, mostra appunto la perdita secca di margine su aumento di scontrino medio.



In quest'ultima diapositiva notiamo invece sostanzialmente come, nonostante la variazione delle battute medie per scontrino sia stata rilevata come negativa in praticamente tutti i punti vendita, la variazione è stata minima nei negozi che hanno aumentato il numero di scontrini emessi, dunque probabilmente a maggiore numero scontrini corrisponde una maggiore media battute.

Il venduto promo, in grosso calo percentuale in quasi tutti i punti vendita, mostra come in generale, i punti vendita che sono riusciti a mantenere una variazione di marginalità positiva, sono quelli che hanno diminuito di circa il 5% la propria vendita promo rispetto all'anno precedente.

Infine, in alto a sinistra, abbastanza scontato (o forse no), dove aumenta la battuta media, notiamo ovviamente un aumento anche della variazione di scontrino medio.

In generale dunque, questa analisi cerca di implementare un sistema di data analysis/business intelligence, che nell'ottica di chi scrive inizia e termina con il caricamento di un database già ottimizzato e pulito e una rappresentazione dati in gran parte sullo storico. Compito di un'ottimizzata funzione aziendale sarebbe implementare un cruscotto dinamico-reattivo che supporti in termini quotidiani/settimanali/mensili la funzione direzionale-operativa, giungendo già in modo previsionale a conoscere le cause di scostamenti dal budget commerciale redatto.

Conclusioni

Nonostante le difficoltà incontrate durante questo periodo, in particolare nell'impossibilità di trovarmi davvero in un'azienda di distribuzione (causa stage sospesi dalla Regione Marche), il lavoro che emerge è un costrutto organico sui temi del controllo di gestione.

La scelta di una tesi di questo genere deriva principalmente dall'interesse nei temi citati e la volontà di approfondire delle tipologie di analisi basati su software di business intelligence, data analysis che posso in un secondo momento rivolgere tali tematiche su argomenti più affini prendendo ad esempio tutta la mole di lavoro di questo genere che c'è da fare e viene già realizzata su marketing di tipo strategico.

Molti temi restano nell'elaborato ad un livello teorico per mancanza di un raffronto aziendale, anche se vengono comunque offerti degli schemi pratici di contabilizzazione che solamente nel caso del cost management e delle sue implicazioni rimangono solamente presentati ad un livello di analisi generico, sull'analisi della performance invece il progetto si sviluppa con l'impresa LOT Spa. .

In particolare, il capitolo 3, che vuole essere il primo capitolo dell'elaborato che parte verso la strada delle applicazioni pratiche di teoria dei costi, presenta si alcune tipologie di analisi dei costi che però non vengono poi applicate su di una realtà commerciale, vengono piuttosto presentati alcuni schemi di ragionamento/schemi di conto economico adattati alle imprese commerciali ma purtroppo la questione si stoppa lì. Sarebbe stato ottimale poter contare su una serie di vere informazioni di costo degli ambiti aziendali e di messa a disposizione di prodotto come nel caso del Direct Product Profit, avrebbe alimentato un lavoro sicuramente ancora più completo e strutturato.

In particolare, si richiama l'importanza della visione strategica dell'impresa, la formulazione di una strategia operativa-verticistica, che sappia guardare ai 3/5 anni, riformulando continuamente le necessità del breve periodo, senza però da queste farsi offuscare rinunciando alla redditività/miglior performance del lungo periodo.

Il tutto, integrando la capacità di analizzare correttamente le componenti di costo dell'impresa, allontanarsi da alcune metodologie che con meno certezza riescono a fornire un controllo strategico della componente di costo arrivando all'Activity Based Costing come analisi delle attività generatrici di valore per l'impresa.

Nel capitolo 3 abbiamo visto l'importanza di implementare degli schemi di analisi efficaci, sia nella valutazione della componente azienda che nell'analisi, tramite traceable costing e DPP, dei segmenti di attività dell'azienda.

Oltre all'importanza di valutare elementi come il magazzino o il punto vendita, gli schemi di conto economico costituiscono poi una delle basi sulla quale, insieme alle riclassificazioni di bilancio, andiamo a costruire la valutazione della redditività aziendale tramite strumenti come il ROE TREE.

Dal ROE TREE spostiamo il focus sul GMROI, fondamentale strumento per valutare la redditività del capitale investito in magazzino, dunque la capacità delle scorte di generare ottima rotazione e ottimi margini.

L'analisi si è poi spostata, dai soli indicatori economico-finanziari, ad indicatori fisico-tecnici e all'importanza degli intangibles.

Tutti i settori citati entrano prepotentemente nel report finale, che costituisce il caso fulcro in cui tutto viene a confluire cercando di dimostrare l'importanza delle applicazioni citate nel quarto capitolo comprese le business performance analytics.

Chiudendo dunque con il report in PowerBI, si spera di offrire al lettore e all'azienda, uno spunto e una modalità di sviluppo di business intelligence, che sia ottimale per le progressive applicazioni di questa disciplina, che diventerà fondamentale nello studio di praticamente tutti gli ambiti di azienda, dal marketing al finance, dall'HR all'ufficio acquisti.

Per l'azienda resta una possibilità di implementazione di un progetto pilota che porti a una trasformazione digitale fondamentale per gli anni a venire. Inoltre, poiché è il nostro lavoro, che i dati mostrati forniscano una riflessione che possa essere, non tanto illuminante (dubito possa provenire da qui una vera illuminazione) ma magari semplicemente utile alle decisioni del management.

Bibliografia

Anthony R. N., Sistemi di Controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali (1965)

– Harward Business School Press

Azzone G., Sistemi di Controllo di Gestione: metodi, strumenti e applicazioni, 2006

Balluchi F. - La valutazione delle performance socio-ambientali: indicatori e modelli interpretativi (2013)

Bartoli F., Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting (2004)

Bartolini - Analisi dei costi e lean management (2006)

Bartolini M. Visani F. - Activity Based Costing: dalla teoria alla pratica (2004)

Bergamin – Programmazione e controllo in un'ottica strategica

Bergaming Barbato M. - Il cost management (1999)

Berman B. R - Retail Management: a strategic approach

Brunetti G. – Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate (1979)

Brusa L. – Attuare e controllare la strategia aziendale: mappa strategica e balanced scorecard (2007)

Brusa L. Sistemi manageriali di programmazione e controllo (2000)

Brusa L., L'Amministrazione e il Controllo: logiche e strumenti (2001)

Bubbio A. – Strategie e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale (2011)

Bubbio A.: Calcolo dei costi per attività (2001)

Camussone P. F: Il sistema informativo aziendale (1988)

Chiucchi M.S – Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità

Cinquini L. – Strumenti per l’analisi dei costi (Vol. 1)

Coda V. – L’orientamento strategico dell’impresa

Coda V., I costi di produzione, (1968)

Comuzzi E. – Valore e Performance: Misurazione e modelli multidimensionali – strumenti per il controllo strategico e operativo in contesti complessi (2016)

Condizioni di efficacia delle misure non finanziarie nella valutazione delle prestazioni aziendali (2003)

Contabilità Analitica: calcolo dei costi e decisioni aziendali (1999)

Contabilità per attività: Nuovo approccio alla contabilità industriale (1992)

Falduto L.: Reporting aziendale e business intelligence, (2001)

Gartner Group - Annual report

Garzoni A., Il controllo strategico: modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica, 2003

Gatti M. – Balanced Scorecard e Cost Management

Gregori G.L: Aspetti economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali ed intermediari commerciali (1995)

Gregori G.L: Il ruolo della normativa nello sviluppo del sistema distributivo: l'avvento del federalismo commerciale (2005)

Harvard Business Review – Coming up short on non-financial indicators

Hubbel W.W.: Activity Based Management a supporto delle strategie di creazione del valore economico (1999)

IIRC - IR Framework (2013)

Istituto di ricerca dei dottori commercialisti ed esperti contabili – Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle PMI

Kaplan R. Johnson H. T. - Relevance Lost: The rise and fall of management accounting (1987)

Kaplan R. S. e Norton D. P. – The Balanced Scorecard: Measures that drives performance (Harvard Business Review)

Lizza P., Il controllo di gestione per l'analisi ed il miglioramento della performance aziendale (2004)

Lo Martire G., Contabilità industriale. I sistemi tradizionali di calcolo dei costi, il

Lugli G. – Economia e gestione delle imprese commerciali (1998)

M. Kargari - M. M. Sepehri: Store Clustering using a data mining approach for distributing automotive spare-parts to reduce transportation

Marasca S. - Giuliani M. La valutazione degli intangibles aziendali (2018)

Marasca S. Chiucchi M.S. - The Rise and Fall of IC Reporting in Italy: Evidence From the Field (2016)

Marasca S. Marchi L. Riccaboni A.. Controllo di gestione. Metodologie e strumenti (2013)

Marasca S. Silvi R. - Sistemi di controllo e cost management (2004)

Marchi L. - Contabilità d'impresa e valori di bilancio

Mio C. ; Programmazione e controllo delle vendite: una prospettiva di sostenibilità

Miolo Vitali P. – Percorsi di Cost Management – Giappichelli Torino (2003)

Miraglia R. A. – Nuove tendenze nei sistemi di controllo e misure di performance

Miraglia, Giannetti, Cinquini – Editoriale “Strumenti di gestione dei costi e misure di performance negli attuali contesti competitivi”

Morrow M. – Activity based management – New approaches to measuring performance and managing cost (1992)

Navarra P. - Il reporting: gestire le informazioni per governare l'impresa

Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili - La relazione sulla gestione: indicatori finanziari e non finanziari (2012)

Pellicelli A.C - Il controllo nelle imprese della grande distribuzione (1996)

Pistoni A. – Songini L., Reporting e valore: misurazione delle performance aziendali

Porter M.: Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors

Pozzoli M. – Integrated reporting: principi generali e prassi applicative (2018)

Pozzoli S. - Imprese di grande distribuzione alimentare: criteri di analisi dei costi

Pozzoli S., N. Tomassini – Analisi dei costi e distribuzione commerciale

Randall G. - Marketing to the retail trade (1990)

Rezzani A., Business Intelligence: processi, metodi, utilizzo in azienda, APOGEO

Salvatore A. - Il manuale del retailing: Strumenti e tecniche di gestione del business retail

Salvatore A. - Il manuale del retailing: strumenti e tecniche di gestione del business retail

Schimdt A. lessandro – Indicatori di performance del negozio

Selleri L. - Contabilità dei costi e contabilità analitica. Determinazioni quantitative e controllo di gestione

Silvi Bartolini Raffoni Visani Business Performance Analytics: il valore emergente nei sistemi di management accounting (2012)

Silvi R. – Il controllo strategico della gestione di impresa

Silvi R. - La misurazione della performance: criteri di analisi e progettazione (1999)

Silvi R. – La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale (1995)

Simons R. - Levers of Control: How managers use innovative control system to drive strategic Renewal – Harward Business School Press (1995)

Simons R. – Sistemi di controllo e misure di performance

Sistema dei centri di costo, il sistema del margine di contribuzione (1988)

Sistemi di misurazione della performance per la gestione dei processi (2003)

Stoops G. T. - Pearson M. Direct Product Profit: A View from the Supermarket Industry

Summo D. - Analisi statistica delle vendite e metodi per la previsione

Tardivo G. - Activity Based Costing: principi, tecniche ed esperienze (1995)

Tejero J. J. A: Logistica integrata: la gestione operativa dell'impresa (2007)

Tullio A. – Analisi dei costi e contabilità industriale

Wouter Buckinx e Dirk Van Den Poel 2005 – Customer base analysis: partial defection of behaviourally loyal clients in a non contractual FMCG retail setting]