

Strumenti di studio delle dinamiche distributive: l'analisi delle 5c

L'analisi delle 5 c permette di monitorare le performance della rete commerciale e, in generale, della struttura distributiva di un'impresa attraverso le 5 differenti dimensioni analitiche della conformazione, contribuzione, composizione, combinazione e correlazione. Più precisamente, attraverso questi differenti vettori di studio, sarà possibile riprodurre un quadro fedele dell'impianto distributivo dal punto di vista strutturale ed organizzativo, offrendo, da un lato, un'immediata fotografia dello status attuale dell'azione distributiva in termini di efficacia della stessa ed eventuali spunti di perfezionamento, dall'altro, un efficace strumento di monitoraggio continuo delle variazioni verificatesi da un periodo al successivo

a cura di **Giovanna R. Contaldo** e di **Tommaso Largo** - KAD. KEY ADVISING - www.kadbox.it

Obiettivi dell'analisi

Molto spesso le imprese si trovano di fronte alla necessità di razionalizzare o addirittura riorganizzare la propria struttura distributiva in modo da renderla più efficace in termini di conseguimento di performance adeguate. L'**analisi delle 5c** rappresenta uno strumento di valutazione dinamico in grado di verificare, dal punto di vista quantitativo, l'efficacia della struttura e dell'organizzazione distributiva di un'azienda attraverso 5 differenti vettori di studio: **conformazione, contribuzione, composizione, combinazione e correlazione**. In realtà, l'analisi delle 5c è anche uno strumento essenziale nel monitoraggio delle efficienze (o inefficienze) funzionali della rete commerciale ed, in generale, dell'intero impianto distributivo.

La semplicità di quest'analisi, e dunque la sua utilizzabilità anche da parte di imprese di piccole dimensioni, nasce, tra l'altro, dalla possibilità che essa offre di poter essere rappresentata in maniera sinottica attraverso l'impiego di poche ma efficaci graficizzazioni intuitive.

Fabbisogno informativo

Anche dal punto di vista del fabbisogno informativo minimo richiesto per l'esplicazione della suddetta analisi, la stessa si presta ad essere largamente utilizzata anche dalle Pmi laddove la raccolta del dato, e più in generale dell'informazione, registra solitamente livelli di aggregazione maggiori rispetto a quelli comunemente fruibili in imprese di più grandi dimensioni. Inoltre i dati di cui l'impresa neces-

sita sono acquisibili da fonti interne e, soprattutto, riferibili esclusivamente all'azienda considerata e non alla concorrenza, per cui non è necessario rivolgersi ad istituti di ricerca o ad altre fonti esterne. Ai fini dello sviluppo dell'analisi delle 5c il fabbisogno informativo minimo richiesto ricomprende:

- dati riferibili ad un arco temporale di almeno 3 anni (nel nostro caso sono state prese in considerazione 4 annualità, **Tavole 1 e 2**) concernenti le vendite in volume e/o in valore (nella nostra esemplificazione sono considerate entrambe) declinate per **aree geografiche** (nell'esemplificazione sono state circoscritte le 4 aree d'intervento fondamentali per l'impresa oggetto di studio ovvero la provincia di Lecce, quella di Brindisi, il Sud d'Italia ad esclusione della provincia di Lecce e Brindisi e l'estero), **canali distributivi** (GDO, grossisti, dettaglio tradizionale, Private Label, Ho.Re.Ca - Hotel Restaurant Café), **sistemi di vendita** (ovvero tipologie commerciali, nel nostro caso «prevendita» e «tentata vendita»), **agenti** (ai quali si potrebbero affiancare o alternare rappresentanti, venditori diretti, distributori, dealer, entità consortili, ecc.);
- indicatori per la misurazione dell'**abilità negoziale dell'organizzazione di vendita** (in questo caso è sufficiente il dato relativo all'ultimo periodo di analisi declinato in base ad un fattore organizzativo della struttura distributiva - nel nostro caso sono stati considerati gli agenti): numero e peso percentuale delle transazioni generate, intervallo transattivo medio, indice di monetary, sconto percentuale medio applicato (**Tavola 3**);

Strumenti operativi

— indicatori per la misurazione delle **performance economiche** (anche in questo caso è sufficiente il dato relativo all'ultimo periodo di analisi declinato in base ad un fattore organizzativo della struttura distributiva - nel nostro caso sono stati considerati gli agenti) ovvero ricavi lordi e

netti, costi variabili, margine di contribuzione, peso percentuale dei ricavi netti e del margine di contribuzione sui totali corrispondenti, incidenza percentuale del margine di contribuzione sui ricavi netti (**Tavola 3**).

Come è possibile notare dall'elenco individuato come

TAVOLA 1 - FABBISOGNO INFORMATIVO PER L'ANALISI DI CONFORMAZIONE, CONTRIBUZIONE E COMPOSIZIONE

	ANNO 2001	ANNO 2002	ANNO 2003	ANNO 2004		ANNO 2001	ANNO 2002	ANNO 2003	ANNO 2004
TOTALE VENDITE					TOTALE VENDITE				
VENDITE IN VOLUME	17.477.084	18.590.122	20.270.578	18.200.178	VENDITE IN VOLUME	17.477.084	18.590.122	20.270.578	18.200.178
PESO % VOL. SU TOTALE	100,0	100,0	100,0	100,0	PESO % VOL. SU TOTALE	100,0	100,0	100,0	100,0
% VAR. VOL. VS P.C.		6,4	9,0	-10,2	% VAR. VOL. VS P.C.		6,4	9,0	-10,2
PROV. BRINDISI					AG. ROSSI				
VENDITE IN VOLUME	7.059.012	7.577.532	8.852.578	7.855.900	VENDITE IN VOLUME	1.169.762	1.254.951	1.448.742	1.241.219
PESO % VOL. SU TOTALE	40,4	40,8	43,7	43,2	PESO % VOL. SU TOTALE	6,7	6,8	7,1	6,8
% VAR. VOL. VS P.C.		7,3	16,8	-11,3	% VAR. VOL. VS P.C.		7,3	15,4	-14,3
CONTR. % VARIAB. VOL.		3,0	6,9	-4,9	CONTR. % VARIAB. VOL.		0,5	1,0	-1,0
PROV. LECCE					AG. NERI				
VENDITE IN VOLUME	7.122.060	7.372.902	7.068.426	6.088.168	VENDITE IN VOLUME	5.095.902	5.452.650	6.509.616	5.879.922
PESO % VOL. SU TOTALE	40,8	39,7	34,9	33,5	PESO % VOL. SU TOTALE	29,2	29,3	32,1	32,3
% VAR. VOL. VS P.C.		3,5	-4,1	-13,9	% VAR. VOL. VS P.C.		7,0	19,4	-9,7
CONTR. % VARIAB. VOL.		1,4	-1,6	-4,8	CONTR. % VARIAB. VOL.		2,0	5,7	-3,1
AREA 4 ESCLUSO LE/BR					AG. BIANCHI				
VENDITE IN VOLUME	2.513.211	2.648.822	3.013.862	2.792.243	VENDITE IN VOLUME	3.127.848	3.338.192	2.999.908	2.814.564
PESO % VOL. SU TOTALE	14,4	14,2	14,9	15,3	PESO % VOL. SU TOTALE	17,9	18,0	14,8	15,5
% VAR. VOL. VS P.C.		5,4	13,8	-7,4	% VAR. VOL. VS P.C.		6,7	-10,1	-6,2
CONTR. % VARIAB. VOL.		0,8	2,0	-1,1	CONTR. % VARIAB. VOL.		1,2	-1,8	-0,9
INTERNAZIONALI					AG. VERDI				
VENDITE IN VOLUME	782.801	990.866	1.335.713	1.463.866	VENDITE IN VOLUME	1.646.172	1.833.754	1.968.969	1.426.143
PESO % VOL. SU TOTALE	4,5	5,3	6,6	8,0	PESO % VOL. SU TOTALE	9,4	9,9	9,7	7,8
% VAR. VOL. VS P.C.		26,6	34,8	9,6	% VAR. VOL. VS P.C.		11,4	7,4	-27,6
CONTR. % VARIAB. VOL.		1,2	1,9	0,6	CONTR. % VARIAB. VOL.		1,1	0,7	-2,7
HO.RE.CA.					AG. ARANCI				
VENDITE IN VOLUME	2.960.240	2.850.306	3.258.046	2.926.826	VENDITE IN VOLUME	614.579	597.353	754.959	575.690
PESO % VOL. SU TOTALE	16,9	15,3	16,1	16,1	PESO % VOL. SU TOTALE	3,5	3,2	3,7	3,2
% VAR. VOL. VS P.C.		-8,7	14,3	-10,2	% VAR. VOL. VS P.C.		-2,8	26,4	-23,7
CONTR. % VARIAB. VOL.		-0,6	2,2	-1,6	CONTR. % VARIAB. VOL.		-0,1	0,8	-0,9
PRIVATE LABEL					AG. VIOLA				
VENDITE IN VOLUME	1.975.616	1.801.711	1.890.438	1.420.931	VENDITE IN VOLUME	568.808	645.367	760.548	906.042
PESO % VOL. SU TOTALE	11,3	9,7	9,3	7,8	PESO % VOL. SU TOTALE	3,3	3,5	3,8	5,0
% VAR. VOL. VS P.C.		-8,8	4,9	-24,8	% VAR. VOL. VS P.C.		13,5	17,0	19,1
CONTR. % VARIAB. VOL.		-1,0	0,5	-2,3	CONTR. % VARIAB. VOL.		0,4	0,6	0,7
DETT. TRAD.					AG. GIALLI				
VENDITE IN VOLUME	4.757.022	5.581.481	6.567.838	6.021.679	VENDITE IN VOLUME	458.991	339.269	317.625	254.235
PESO % VOL. SU TOTALE	27,3	30,6	32,4	33,1	PESO % VOL. SU TOTALE	2,6	1,8	1,6	1,4
% VAR. VOL. VS P.C.		19,4	15,6	-6,3	% VAR. VOL. VS P.C.		-26,1	-6,4	-20,0
CONTR. % VARIAB. VOL.		5,3	4,8	-2,7	CONTR. % VARIAB. VOL.		-0,7	-0,1	-0,3
GROSSISTI					AG. MARRONI				
VENDITE IN VOLUME	5.854.660	6.279.928	6.578.266	5.919.482	VENDITE IN VOLUME	86.082	180.013	159.523	193.174
PESO % VOL. SU TOTALE	33,5	33,8	32,5	32,5	PESO % VOL. SU TOTALE	0,5	1,0	0,8	1,1
% VAR. VOL. VS P.C.		7,3	4,8	-10,0	% VAR. VOL. VS P.C.		109,1	-11,9	21,9
CONTR. % VARIAB. VOL.		2,4	1,6	-3,2	CONTR. % VARIAB. VOL.		0,5	-0,1	0,2
GDO					AG. GRIGI				
VENDITE IN VOLUME	1.929.546	1.976.697	1.975.992	1.911.260	VENDITE IN VOLUME	154.088	141.228	287.002	269.301
PESO % VOL. SU TOTALE	11,0	10,6	9,7	10,5	PESO % VOL. SU TOTALE	0,9	0,8	1,4	1,5
% VAR. VOL. VS P.C.		2,4	0,0	-3,3	% VAR. VOL. VS P.C.		-8,3	103,2	-6,2
CONTR. % VARIAB. VOL.		0,3	0,0	-0,3	CONTR. % VARIAB. VOL.		-0,1	0,8	-0,1
TENTATA VENDITA					AG. BLU				
VENDITE IN VOLUME	9.646.808	10.508.484	11.801.876	10.859.765	VENDITE IN VOLUME	188.599	260.620	226.670	264.579
PESO % VOL. SU TOTALE	55,2	56,5	58,2	59,7	PESO % VOL. SU TOTALE	1,1	1,4	1,1	1,5
% VAR. VOL. VS P.C.		8,9	12,3	-8,0	% VAR. VOL. VS P.C.		38,2	-13,0	16,7
CONTR. % VARIAB. VOL.		4,9	7,0	-4,6	CONTR. % VARIAB. VOL.		0,4	-0,2	0,2
PREVENDITA					AG. AZZURRI				
VENDITE IN VOLUME	7.830.276	8.081.639	8.468.704	7.340.413	VENDITE IN VOLUME	1.230.654	1.401.651	1.635.147	1.447.744
PESO % VOL. SU TOTALE	44,8	43,5	41,8	40,3	PESO % VOL. SU TOTALE	7,0	7,5	8,1	8,0
% VAR. VOL. VS P.C.		3,2	-4,8	-13,3	% VAR. VOL. VS P.C.		13,9	16,7	-11,5
CONTR. % VARIAB. VOL.		1,4	2,1	-5,6	CONTR. % VARIAB. VOL.		1,0	1,3	-0,9
					AG. ORO				
VENDITE IN VOLUME					VENDITE IN VOLUME	3.135.601	3.145.074	3.202.869	2.927.565
PESO % VOL. SU TOTALE					PESO % VOL. SU TOTALE	17,9	16,9	15,8	16,1
% VAR. VOL. VS P.C.					% VAR. VOL. VS P.C.		0,3	1,8	-8,6
CONTR. % VARIAB. VOL.					CONTR. % VARIAB. VOL.		0,1	0,3	-1,2

TAVOLA 2 - FABBISOGNO INFORMATIVO PER L'ANALISI DI COMBINAZIONE DEI FATTORI DISTRIBUTIVI ED ORGANIZZATIVI DELLA DISTRIBUZIONE

AGENTI	AREE GEOGRAFICHE				CANALI DISTRIBUTIVI					TOTALE
	PROV. BR	PROV. LE	AREA 4 ESCL. LE-BR	INTERNAZ.	DETTAGLIO	GDO	GROSSISTI	HO.RE.CA.	PRIVATE LABEL	
AG. ARANCI	€ 909.060				€ 46.990		€ 829.451	€ 32.619		€ 909.060
AG. AZZURR				€ 719.958	€ 19.542	€ 353.753			€ 346.663	€ 719.958
AG. B. ANCH		€ 757.002			€ 44.568	€ 258.414	€ 52.924	€ 361.095		€ 757.002
AG. BUU			€ 2.824.627		€ 364.947	€ 294.530	€ 1.951.399	€ 45.575	€ 168.175	€ 2.824.627
AG. G. ALL.	€ 885.618				€ 126.621	€ 324.400	€ 404.745	€ 29.851		€ 885.618
AG. GR. G.			€ 1.476.535		€ 326.393	€ 80.079	€ 358.308	€ 211.471	€ 500.284	€ 1.476.535
AG. MARRON	€ 1.228.362				€ 19.266	€ 1.031.116		€ 177.980		€ 1.228.362
AG. NER		€ 568.697			€ 66.689	€ 447.942		€ 54.067		€ 568.697
AG. ORO				€ 1.391.597	€ 27.027		€ 1.338.146	€ 31.434		€ 1.391.597
AG. ROSS		€ 1.249.342			€ 32.532	€ 1.021.482		€ 195.328		€ 1.249.342
AG. VERD		€ 417.157			€ 304.219			€ 112.938		€ 417.157
AG. V. OLA	€ 582.527				€ 73.077		€ 388.679	€ 120.771		€ 582.527
TOTALE	€ 3.605.567	€ 2.992.198	€ 4.301.162	€ 2.111.555	€ 1.451.862	€ 3.811.716	€ 5.358.653	€ 1.373.129	€ 1.015.122	€ 13.010.482

fabbisogno informativo, per effettuare l'analisi delle 5c è necessario l'impiego sia di dati originari, direttamente estrapolabili dal sistema informativo dell'azienda, sia di dati, per così dire, derivati che è necessario calcolare usando in maniera combinata quelli originari. Di seguito se n'è data rappresentazione in formula in modo che il lettore possa comprenderne meglio meccanismi di calcolo e significato.

Partendo dalle vendite in volume e tenendo conto del periodo prescelto (ovvero i 4 anni solari 2001-2004) è necessario innanzitutto determinare le variazioni intercorrenti nei dati di ogni periodo verso il corrispondente.

Di seguito abbiamo rappresentato la formula della **variazione percentuale delle vendite verso il periodo corrispondente** data da:

$$\begin{aligned}
 & \text{VARIAZIONE \% VS. PERIODO CORRISPONDENTE} \\
 & \Downarrow \\
 & \frac{\left\{ \begin{array}{l} \text{VENDITE IN VOLUME / VALORE} \\ \text{AREA, CANALE, SISTEMA, AGENTE} \end{array} \right\}_{t_2} - \left\{ \begin{array}{l} \text{VENDITE IN VOLUME / VALORE} \\ \text{AREA, CANALE, SISTEMA, AGENTE} \end{array} \right\}_{t_1}}{\left\{ \begin{array}{l} \text{VENDITE IN VOLUME / VALORE} \\ \text{AREA, CANALE, SISTEMA, AGENTE} \end{array} \right\}_{t_1}} \times 100 \\
 & \Downarrow \\
 & \text{VARIAZIONE \% 2004 VS 2003} \\
 & \text{VENDITE IN VOLUME PROVINCIA BRINDISI} \\
 & \Downarrow \\
 & \frac{7.855.900 - 8.852.578}{8.852.578} \times 100 = -11,3\%
 \end{aligned}$$

ovvero la variazione algebrica delle vendite tra due periodi rapportato alle vendite del periodo più remoto, moltiplicato per cento. Nella **Tavola 1** la variazione percentuale dei volumi verso il periodo

corrispondente è stata calcolata per ogni singola declinazione di area, canale, sistema ed agente. La peculiarità rispetto alla misura di contribuzione, descritta di seguito, riguarda la declinazione (area, canale, sistema, agente) considerata che, in caso di calcolo della variazione, viene richiamata sia a numeratore che a denominatore della formula (nel nostro esempio, infatti, i dati riguardano tutti la provincia di Brindisi).

Relativamente alle vendite per area, canale, sistema ed agente è necessario, sempre ai fini dell'analisi, calcolare la **contribuzione percentuale alla variazione verso il periodo corrispondente** delle vendite medesime su quelle totali usando la seguente formula:

$$\begin{aligned}
 & \text{CONTRIBUZIONE \% ALLA VARIAZIONE VS. PERIODO CORRISPONDENTE} \\
 & \Downarrow \\
 & \frac{\left\{ \begin{array}{l} \text{VENDITE IN VOLUME / VALORE} \\ \text{AREA, CANALE, SISTEMA, AGENTE} \end{array} \right\}_{t_2} - \left\{ \begin{array}{l} \text{VENDITE IN VOLUME / VALORE} \\ \text{AREA, CANALE, SISTEMA, AGENTE} \end{array} \right\}_{t_1}}{\left\{ \begin{array}{l} \text{VENDITE IN VOLUME / VALORE} \\ \text{TOTALI} \end{array} \right\}_{t_1}} \times 100 \\
 & \Downarrow \\
 & \text{CONTRIBUZIONE \% ALLA VARIAZIONE 2004 VS 2003} \\
 & \text{VENDITE IN VOLUME PROVINCIA DI BRINDISI} \\
 & \Downarrow \\
 & \frac{7.855.900 - 8.852.578}{20.270.578} \times 100 = -4,9\%
 \end{aligned}$$

In questo caso, a differenza di quanto succedeva per il calcolo della variazione, mentre il numeratore continua ad identificare le vendite di una declinazione (area, canale, sistema, agente), il denominatore esprime comunque il valore complessivo delle

vendite del macrogruppo di appartenenza di tale declinazione. Ciò ci permette di affermare che, di una riduzione complessiva delle vendite in volume pari al 10,2%, la provincia di Brindisi spiega il 4,9% di tale riduzione.

Un ulteriore indicatore, necessario come vedremo all'analisi di composizione, è dato dalla **variazione punti percentuali verso il periodo corrispondente**.

In questo caso, attraverso questo indicatore è possibile monitorare come vari nel tempo la composizione delle varie declinazioni (area, canale, sistema, agente) rispetto alle vendite totali. Il calcolo dell'indicatore avviene sottraendo i rapporti tra vendite di una declinazione e vendite complessive relativamente a due periodi corrispondenti. In questo modo si indica la variazione delle vendite in punti percentuali (o punti quota) che, come vedremo successivamente, potrebbe non coincidere in termini di segno con la variazione percentuale.

$$\begin{aligned}
 & \text{VARIAZIONE P.TI \% VS. PERIODO CORRISPONDENTE} \\
 & \Downarrow \\
 & \left[\frac{\left(\frac{\text{VENDITE IN VOLUME / VALORE}}{\text{(AREA, CANALE, SISTEMA, AGENTE)}}_{t_2} \times 100 \right)}{\left(\frac{\text{VENDITE IN VOLUME / VALORE}}{\text{TOTALI}} \right)_{t_2}} \right] - \left[\frac{\left(\frac{\text{VENDITE IN VOLUME / VALORE}}{\text{(AREA, CANALE, SISTEMA, AGENTE)}}_{t_1} \times 100 \right)}{\left(\frac{\text{VENDITE IN VOLUME / VALORE}}{\text{TOTALI}} \right)_{t_1}} \right] \\
 & \Downarrow \\
 & \text{VARIAZIONE P.TI \% 2004 VS 2003} \\
 & \text{VENDITE IN VOLUME PROVINCIA BRINDISI} \\
 & \Downarrow \\
 & \left(\frac{7.855.900}{18.200.178} \times 100 \right) - \left(\frac{8.852.578}{20270.578} \times 100 \right) = 43,2 - 43,7 = -0,5
 \end{aligned}$$

Mentre, come vedremo, i precedenti indicatori derivati rappresentano i riferimenti analitici fondamentali per lo studio delle prime tre «c» (conformazione, contribuzione e composizione), quelli che ci accingiamo a descrivere saranno fondamentali nella realizzazione dei diagrammi sinottici che ci consentiranno l'analisi di combinazione e quella di correlazione (**Tabella 3**). Questi indicatori possono essere distinti in: — **indicatori dell'abilità negoziale**, che permettono di valutare le capacità commerciali del fattore organizzativo considerato (in questo caso degli agenti): peso percentuale delle transazioni generate, intervallo transattivo medio, indice di monetary, sconto percentuale medio applicato; — **indicatori delle performance economiche**, che invece restituiscono un giudizio di carattere squisitamente economico relativamente alle performance registrate dal fattore organizzativo oggetto di analisi (in questo caso, sempre gli agenti): peso percentuale dei ricavi netti e del mar-

gine di contribuzione sui totali corrispondenti, incidenza percentuale del margine di contribuzione sui ricavi netti;

Di seguito ne abbiamo descritti solo alcuni in quanto di meno immediata comprensione. **L'intervallo transattivo medio** rappresenta il numero medio di giorni intercorrenti tra una transazione e la successiva ed è dato dal rapporto tra il numero di giorni che sono stati necessari per generare un certo numero di transazioni (ovvero 365 giorni se si considerano le transazioni di un anno, 30 giorni se si considerano quelle di un mese e via dicendo) ed il numero di transazioni generate nel periodo considerato.

$$\begin{aligned}
 & \text{INTERVALLO TRANSATTIVO MEDIO} \\
 & \Downarrow \\
 & \frac{\left\{ \text{NUMERO DI GIORNI DI RIFERIMENTO} \right\}}{\left\{ \text{PER LA GENERAZIONE DELLE TRANSAZIONI} \right\}} \\
 & \frac{\left\{ \text{NUMERO DI TRANSAZIONI} \right\}}{\left\{ \text{SISTEMA, AGENTE} \right\}_{t_1}} \\
 & \Downarrow \\
 & \frac{365 \text{ gg}}{\text{NUMERO DI TRANSAZIONI PER 365 gg}} \\
 & \Downarrow \\
 & \text{INTERVALLO TRANSATTIVO MEDIO (gg)} \\
 & \text{AGENTE GRIGI} \\
 & \Downarrow \\
 & \frac{365}{419} = 0,9 \text{ gg}
 \end{aligned}$$

L'indice di monetary, anch'esso indicatore di abilità negoziale, è dato invece dal rapporto tra il ricavo medio per transazione generato dalla declinazione organizzativa analizzata (sistema o agente) ed il ricavo medio per transazione calcolato sulle vendite complessive del macrogruppo di appartenenza.

$$\begin{aligned}
 & \text{INDICE DI MONETARY} \\
 & \Downarrow \\
 & \left[\frac{\left(\frac{\text{RICAVI NETTI}}{\text{(SISTEMA, AGENTE)}}_t \right)}{\left(\frac{\text{NUMERO DI TRANSAZIONI}}{\text{SISTEMA, AGENTE}} \right)_t} \times 100 \right] \\
 & \frac{\left(\frac{\text{RICAVI NETTI}}{\text{TOTALI}} \right)_t}{\left(\frac{\text{NUMERO DI TRANSAZIONI}}{\text{TOTALI}} \right)_t} \\
 & \Downarrow \\
 & \text{INDICE DI MONETARY} \\
 & \text{AGENTE GRIGI} \\
 & \frac{1.476.535}{419} \times 100 = \frac{3.524}{5.430} \times 100 = 65\% \\
 & \frac{13.010.482}{2.396}
 \end{aligned}$$

Lo **sconto percentuale medio**, rientrando sempre nella categoria degli indicatori di abilità negoziale, è dato dal complemento ad 1 del rapporto tra i ricavi netti ed i ricavi lordi generati dal singolo agente.

$$\begin{array}{c}
 \text{SCONTO \% MEDIO} \\
 \Downarrow \\
 \left[1 - \frac{\left(\frac{\text{RICAVI NETTI}}{\text{SISTEMA, AGENTE}} \right)_t}{\left(\frac{\text{RICAVI LORDI}}{\text{SISTEMA, AGENTE}} \right)_t} \right] \times 100 \\
 \Downarrow \\
 \text{SCONTO \% MEDIO APPLICATO} \\
 \text{AGENTE GRIGI} \\
 \Downarrow \\
 \left(1 - \frac{1.476.535}{1.766.741} \right) \times 100 = 16,4\%
 \end{array}$$

Infine, tra gli indicatori delle performance economiche, evidenziamo l'**incidenza percentuale del margine sui ricavi netti** generato dal singolo agente, dato dal rapporto tra margine di contribuzione generato dall'agente ed i ricavi netti generati dallo stesso:

$$\begin{array}{c}
 \text{INCIDENZA \% MARGINE SU RICAVI NETTI} \\
 \Downarrow \\
 \frac{\left(\frac{\text{MARGINE DI CONTRIBUZIONE}}{\text{SISTEMA, AGENTE}} \right)_t}{\left(\frac{\text{RICAVI NETTI}}{\text{SISTEMA, AGENTE}} \right)_t} \times 100 \\
 \Downarrow \\
 \text{INCIDENZA \% MARGINE SU RICAVI NETTI} \\
 \text{AGENTE GRIGI} \\
 \Downarrow \\
 \frac{583.503}{1.476.535} \times 100 = 39,5\%
 \end{array}$$

Analisi delle 5c

L'analisi che segue trova applicazione in una Pmi operante nel settore delle referenze «disposable» (monouso, ovvero referenza che si getta dopo l'uso: piatti, bicchieri e posate di plastica, fazzoletti e carta da cucina, carta igienica, guanti usa e getta). Essa si estrinseca attorno a quattro differenti fattori, due fattori strutturali (aree e canali) ovvero fattori che permettono di comprendere l'architettura e l'assetto della distribuzione, altri due (agenti e sistemi) che abbiamo definito organizzativi poiché spiegano come è organizzato l'impianto distributivo.

Entrando più nello specifico dell'analisi delle 5c andiamo a descrivere il significato di ognuna di questi 5 vettori di studio.

Conformazione

L'analisi di **conformazione** ci dice come le vendite in volume dell'azienda si distribuiscono nelle differenti aree geografiche e nei diversi canali distributivi (fattori strutturali di analisi - **Tavola 4**) ed ancora come le stesse si distribuiscono per agenti e per tipologia di vendita (fattori organizzativi di analisi - **Tavola 5**).

Partendo dal primo di questi fattori di analisi abbiamo considerato, come aree geografiche, la provincia di Lecce, quella di Brindisi, il sud escluso Lecce e Brindisi e l'estero. Osserviamo dalla **Tavola 4** come si sia avuto un incremento complessivo delle vendite in volume pari al 6,4% nel periodo 2002 verso il 2001 (ovvero si è passati da 17,477 a 18,591 milioni di kg) e pari al 9% nel 2003 verso il 2002, mentre nel periodo 2004 verso il 2003 si è registrato un calo delle vendite pari al 10% circa, più esattamente le vendite sono passate da 20,271 a 18,200 milioni di kg.

In realtà, come vedremo meglio attraverso la successiva analisi della dimensione della contribuzione, l'area estero pur non contribuendo in misura considerevole all'incremento complessivo delle vendite dei 3 anni considerati, è l'unica a registrare, nell'ultimo anno (2004), un incremento anziché una riduzione.

L'analisi di conformazione sulle differenti aree geografiche ci dà dunque solo una valutazione circa l'andamento delle vendite nelle aree stesse ma non della contribuzione delle variazioni delle vendite delle singole aree sulla variazione (in aumento o in diminuzione) totale.

Osserviamo, infatti, che la provincia di Brindisi generando un elevato volume di vendite di quasi 3 volte superiore a quello dell'area SUD escluso Lecce e Brindisi e di circa 6 volte superiore a quello dell'area estero, nel periodo 2003 verso il 2002 subisce una crescita importante pari al 16,8% che, per via della sua rilevanza in termine di vendite totali, risulta spiegare più dei 2/3 della crescita complessiva del periodo (pari al 9%). Dunque la conformazione delle vendite è strettamente collegata con la contribuzione delle stesse alla variazione complessiva.

TAVOLA 3 - FABBISOGNO INFORMATIVO PER L'ANALISI DI CORRELAZIONE DEI FATTORI ORGANIZZATIVI DELLA DISTRIBUZIONE

AGENTE	NUM. TRANS.	PESO % NUM. TRANS.	INTERV. TRANS. MEDIO (GG)	VENDITE IN VOLUME	RICAVI LORDI	RICAVI NETTI	PESO % RICAVI NETTI
GRIGI	419	17,5	0,9	2.537.290 €	1.766.741 €	1.476.535	11,3
BLU	386	16,1	0,9	2.630.303 €	3.367.417 €	2.824.627	21,7
VERDI	278	11,6	1,3	528.913 €	497.998 €	417.157	3,2
GIALLI	185	7,7	2,0	1.139.236 €	1.048.606 €	885.618	6,8
BIANCHI	184	7,7	2,0	1.864.061 €	898.062 €	757.002	5,8
ORO	162	6,8	2,3	2.301.430 €	1.653.018 €	1.391.597	10,7
ROSSI	158	6,6	2,3	1.655.380 €	1.481.706 €	1.249.342	9,6
MARRON	140	5,8	2,6	1.049.921 €	1.443.994 €	1.228.362	9,4
NERI	131	5,5	2,8	841.916 €	696.809 €	568.697	4,4
AZZURR	125	5,2	2,9	1.127.226 €	864.260 €	719.958	5,5
VIOLA	118	4,9	3,1	794.644 €	709.384 €	582.527	4,5
ARANCI	110	4,6	3,3	1.629.871 €	1.109.044 €	909.060	7,0
TOTALE	2.396	100,0	0,2	18.200.192 €	15.537.039 €	13.010.482 €	100,0
AGENTE	RICAVO MEDIO	INDICE DI MONETARY	SCONTO MEDIO (%)	COSTO VARIABILE TOTALE	MARGINE DI CONTRIBUZIONE	PESO % MARGINE DI CONTRIBUZIONE	INCIDENZA % MARGINE SU RICAVI NETTI
GRIGI	€ 3.524	65	16,4	€ 893.032	€ 583.503	11,3	39,5
BLU	€ 7.318	135	16,1	€ 1.675.663	€ 1.148.963	22,2	40,7
VERDI	€ 1.501	28	16,2	€ 252.233	€ 164.924	3,2	39,5
GIALLI	€ 4.787	88	15,5	€ 531.187	€ 354.430	6,9	40,0
BIANCHI	€ 4.114	76	15,7	€ 461.782	€ 295.220	5,7	39,0
ORO	€ 8.590	158	15,8	€ 841.410	€ 550.187	10,6	39,5
ROSSI	€ 7.907	146	15,7	€ 751.074	€ 498.268	9,6	39,9
MARRON	€ 8.774	162	14,9	€ 716.580	€ 511.782	9,9	41,7
NERI	€ 4.341	80	18,4	€ 359.205	€ 209.493	4,1	36,8
AZZURR	€ 5.760	106	16,7	€ 441.684	€ 278.273	5,4	38,7
VIOLA	€ 4.937	91	17,9	€ 355.221	€ 227.306	4,4	39,0
ARANCI	€ 8.264	152	18,0	€ 565.155	€ 343.904	6,7	37,8
TOTALE	€ 5.430	100	16,3	€ 7.844.227	€ 5.166.255	100,0	39,7

siva poiché importanti variazioni percentuali verso il periodo corrispondente generate da aree a bassa vendita contribuiscono in misura inferiore alla variazione complessiva delle vendite totali alla contribuzione che potrebbero, invece, generare discrete variazioni percentuali registrate da aree ad alta vendita. In questo caso la configurazione delle vendite funge da amplificatore/de-amplificatore delle performance registrate nella singola area. Vedremo, però, più nel dettaglio la contribuzione dei fattori strutturali alla variazione complessiva delle vendite quando tratteremo di questa seconda dimensione. Analogo procedimento trova applicazione per gli ulteriori fattori oggetto di analisi. Ovvero il fattore strutturale di analisi dei canali (che nell'esemplifi-

cazione sono GDO, Grossisti, dettaglio tradizionale, private label e Ho.Re.Ca.) e rispetto ai due fattori organizzativi di analisi ovvero gli agenti ed i sistemi di vendita (che nel nostro caso sono prevendita e tentata vendita). Ovviamente le variazioni complessive saranno sempre rispettivamente pari a 6,4%, 9% e -10,2% tuttavia la loro conformazione potrà essere analizzata visionando gli istogrammi rappresentati nella **Tavola 4**.

Contribuzione

Procediamo ora con la seconda dimensione di analisi ovvero la **contribuzione**. Tale dimensione spiega per l'appunto, come già in precedenza osservato,

TAVOLA 4 - DIAGRAMMA SINOTTICO PER L'ANALISI DI CONFORMAZIONE, CONTRIBUTIONE E COMPOSIZIONE DEI FATTORI STRUTTURALI DELLA DISTRIBUZIONE

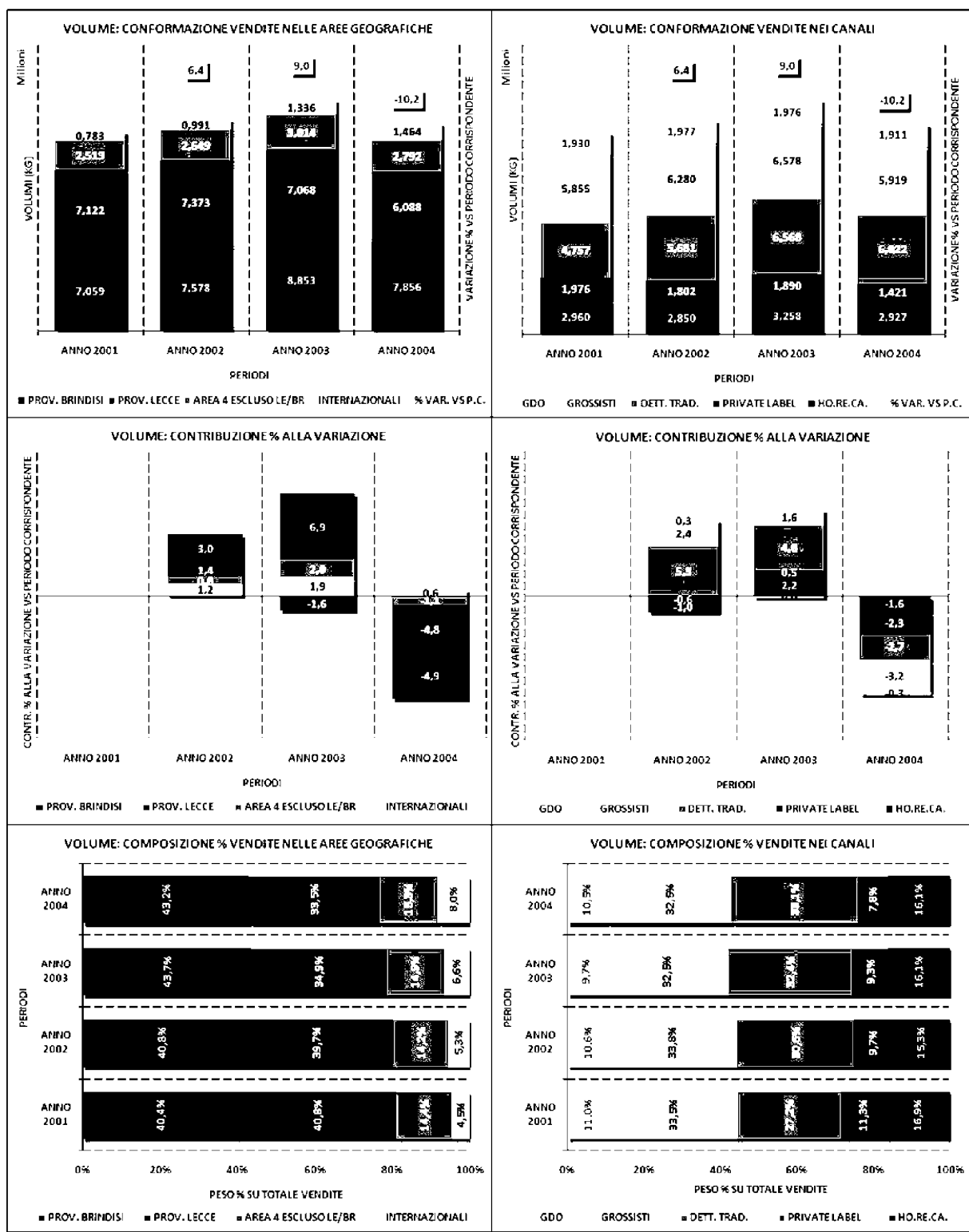
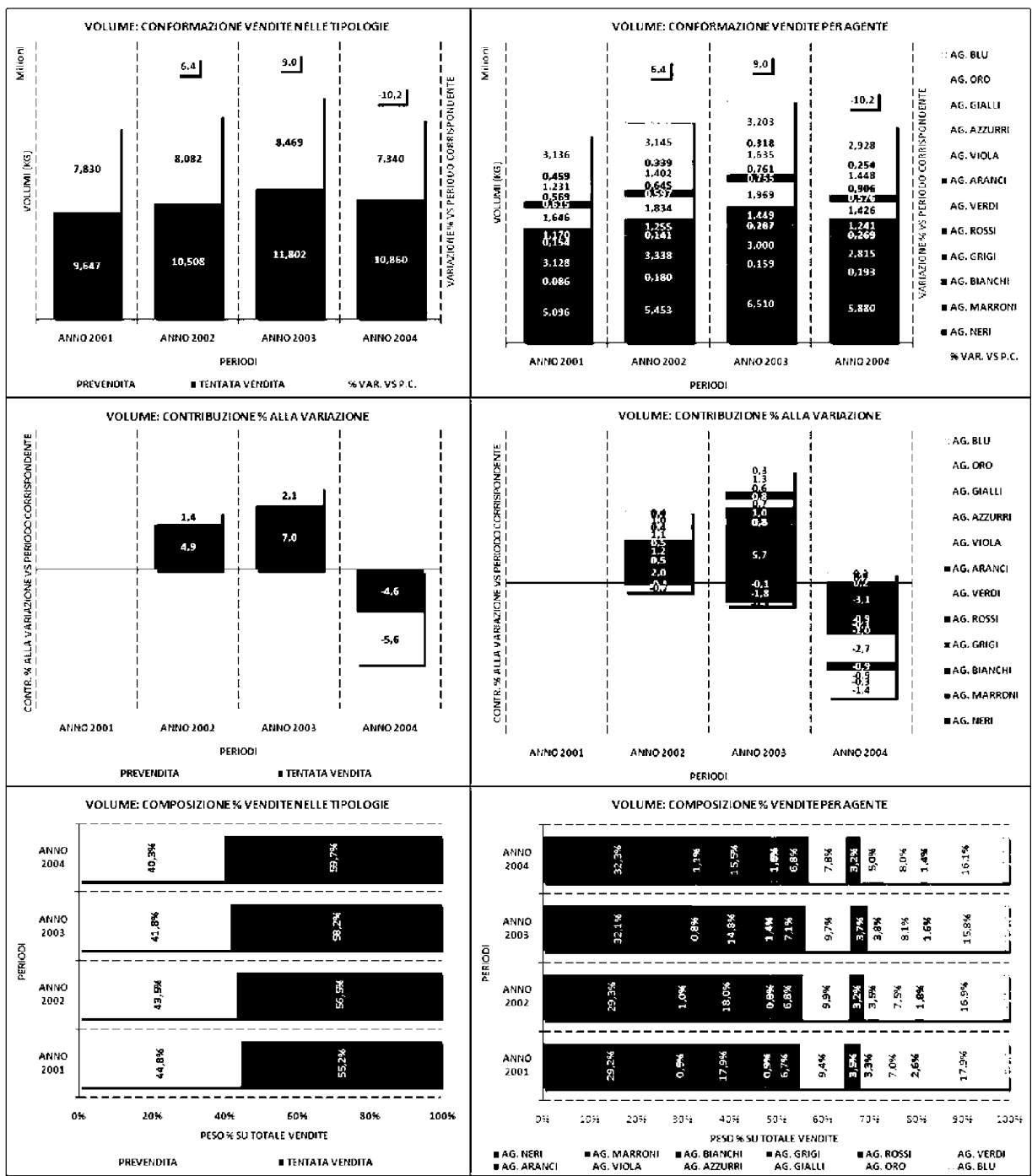


TAVOLA 5 - DIAGRAMMA SINOTTICO PER L'ANALISI DI CONFORMAZIONE, CONTRIBUZIONE E COMPOSIZIONE DEI FATTORI ORGANIZZATIVI DELLA DISTRIBUZIONE



la contribuzione effettiva che ciascuna area (analogo discorso varrà per gli altri 3 fattori di analisi) dà alla variazione complessiva delle vendite. Nell'analisi della contribuzione il 6,4% di crescita del 2002 verso il 2001 viene scomposto tra le diverse aree geografiche al fine di individuare il peso che ciascuna di esse ha rispetto a tale incremento. Dunque il 6,4% d'incremento rapportato alle aree geografiche ci dice come le stesse hanno contribuito all'incremento suddetto (in maniera incrementale o decrementale, poiché l'incremento percentuale è il risultato della somma algebrica della contribuzione di detti incrementi/decrementi all'incremento finale). Osserviamo dunque dalla **Tavola 4** come l'incremento del 6,4% relativo al periodo 2002 vs 2001 sia generato per circa la metà dalla provincia di Brindisi (3%, dunque quasi il 50% dell'incremento complessivo laddove l'incremento delle vendite in questa provincia era appena pari al 7,4%) mentre l'Estero che presentava una crescita delle vendite pari al 26,6% contribuisce solo per l'1,2% all'incremento complessivo.

Nel successivo periodo 2003 vs 2002, il 9% di variazione incrementale si deve ancora per la maggior parte alla provincia di Brindisi che contribuisce per il 6,9% quindi per più di due terzi circa, mentre la situazione della provincia di Lecce cambia: al trend positivo del periodo 2002 vs 2001 non fa seguito un analogo andamento nel periodo successivo tant'è che le vendite si riducono del 4,1% (da 7,373 a 7,068 milioni di Kg) contribuendo all'incremento del 9% complessivo con una riduzione dell'1,6% che viene assorbita dalla crescita delle altre tre aree.

Infine, la perdita dell'ultimo periodo 2004 vs 2003 è attribuibile in misura superiore alle province di Lecce e Brindisi ed in piccola parte anche al SUD escluse le due suddette province, mentre l'estero presenta un andamento ed una contribuzione positiva sia pure troppo piccola per compensare i decrementi delle altre aree. Dunque, delle quattro aree, l'estero, come abbiamo già evidenziato, è l'unica che presenta una crescita in tutti e tre i periodi. Analogo procedimento è possibile attuare anche per ciò che concerne l'analisi di contribuzione degli altri tre fattori di analisi.

Composizione

L'analisi di **composizione**, invece, evidenzia il peso

che le vendite di ciascuna AREA hanno sul volume complessivo. Anche quest'analisi può trovare applicazione relativamente agli altri fattori e dunque relativamente ai canali di vendita, agli agenti e ai sistemi.

Proseguiamo la descrizione dell'esemplificazione facendo riferimento al fattore considerato per primo ovvero le aree geografiche. Analizzando la composizione, la variazione registrata nelle differenti aree non è una mera variazione percentuale ma una variazione di punti percentuali per cui possono verificarsi differenti situazioni per le quali, a fronte di un aumento di punti percentuali, si potrebbe riscontrare una riduzione delle vendite così come a fronte di una situazione opposta in cui aumentano le vendite, potrebbero ridursi i punti percentuali. Due ulteriori situazioni (anche se più intuitive) sono quella in cui aumentano le vendite in volume ed aumentano parallelamente i punti percentuali ovvero si riducono le vendite in volume e si riducono contemporaneamente anche i punti percentuali. Ma andiamole ad osservare nel dettaglio.

Nella provincia di Lecce, è possibile osservare dalla **Tavola 4**, come nell'anno 2002 vs 2001, si registri una perdita di 1,1 punti quota (da 40,8 a 39,7) nonostante le vendite siano passate da 7,122 a 7,373 milioni di Kg con un incremento percentuale di 3,5% ed una contribuzione di 1,4% sul 6,4 totale, e ciò in quanto l'incremento nella detta area (3,5%) è stato inferiore all'incremento medio totale (6,4%).

Situazione opposta è quella che si riscontra nell'area SUD escluso Lecce e Brindisi laddove nel periodo 2004 vs 2003 si riscontra una perdita nelle vendite pari al 7,1% e ciò nonostante si abbia una crescita dei punti percentuali pari allo 0,4% (da 14,9% a 15,3%): ciò accade in quanto le vendite in volume si riducono ma in misura inferiore alla riduzione totale (7,1% a fronte del 10,2% totale). Infine abbiamo le due situazioni in cui a fronte dell'aumento delle vendite si riscontra anche un aumento dei punti percentuali nelle diverse aree e quella in cui a fronte della riduzione delle vendite in percentuale abbiamo una diminuzione dei punti percentuali. Nella provincia di Brindisi abbiamo tra il 2002 ed il 2003 una crescita delle vendite pari al 16,8% (da 7,578 a 8,853 milioni di kg) e conseguentemente una crescita dei punti percentuali pari a 2,9% (da 40,8% a 43,7%) ciò perché la crescita pari

al 16,8% è superiore a quella totale pari al 6,4%. Nella provincia di Lecce, invece, abbiamo, tra il 2003 e il 2004, una riduzione delle vendite pari al -13,9% (da 7,068 a 6,088 milioni di kg) che, essendo superiore a quella complessiva pari a -10,2%, determina una riduzione dei punti percentuali che passano, così, dal 34,9% a 33,5% (dunque si riducono dell'1,4%).

Combinazione

L'analisi di **combinazione** incrocia le informazioni di vendita relative ad un fattore strutturale (aree, canali) con un fattore organizzativo (nel nostro esempio gli agenti, ma può trattarsi anche di rappresentanti, venditori diretti ovvero sistemi di vendita e quindi, prevendita, tentata vendita, cash & carry, ecc.): ad esempio le vendite per agente nei diversi canali oppure le vendite per agenti nelle diverse aree geografiche. La combinazione, similmente all'analisi di configurazione, dà un'istantanea della struttura distributiva con la differenza però di far riferimento ad un solo periodo (l'analisi di configurazione fa riferimento ad almeno 2 periodi) e di combinare simultaneamente elementi informativi provenienti dai fattori strutturali e dai fattori organizzativi (mentre quella di configurazione fa riferimento in maniera esclusiva o a fattori strutturali o a fattori organizzativi).

Entrando nel dettaglio della nostra esemplificazione la **Tavola 6** mette in evidenza la composizione della rete commerciale per area geografica e per canali e quindi, la ripartizione delle vendite per agente nelle aree stesse e nei diversi canali (le **Tavole 2 e 3** offrono il fabbisogno informativo necessario alla costruzione della **Tavola 6**). Osserviamo come l'analisi di combinazione sia un'analisi delle performance degli agenti di vendita che associata alla successiva analisi di correlazione guida l'impresa verso una razionalizzazione della sua rete commerciale attraverso un controllo sugli obiettivi raggiunti (o mancati) dai differenti agenti.

Tra le varie considerazioni desumibili dalla **Tavola 6** è possibile osservare, ad esempio, come nell'area Estero i due agenti di riferimento (Oro e Azzurri) si distribuiscano i differenti canali di vendita, molto probabilmente, a differenza di quello che accade nelle altre aree, vi è, nella disposizione della rete commerciale, una specializzazione per canale: l'a-

gente Azzurri, in particolare, copre i canali dettaglio, GDO e Private Label mentre l'agente Oro presidia gli altri due canali ovvero Grossisti e Ho.Re.-Ca. Possiamo osservare la posizione di questi due agenti nella ripartizione del fatturato per canale ed osservare come l'agente Azzurri abbia un peso importante per ciò che concerne il canale Private Label mentre l'agente Oro per ciò che concerne il canale grossisti, pur rappresentando l'estero una piccola percentuale del fatturato totale dell'azienda considerata.

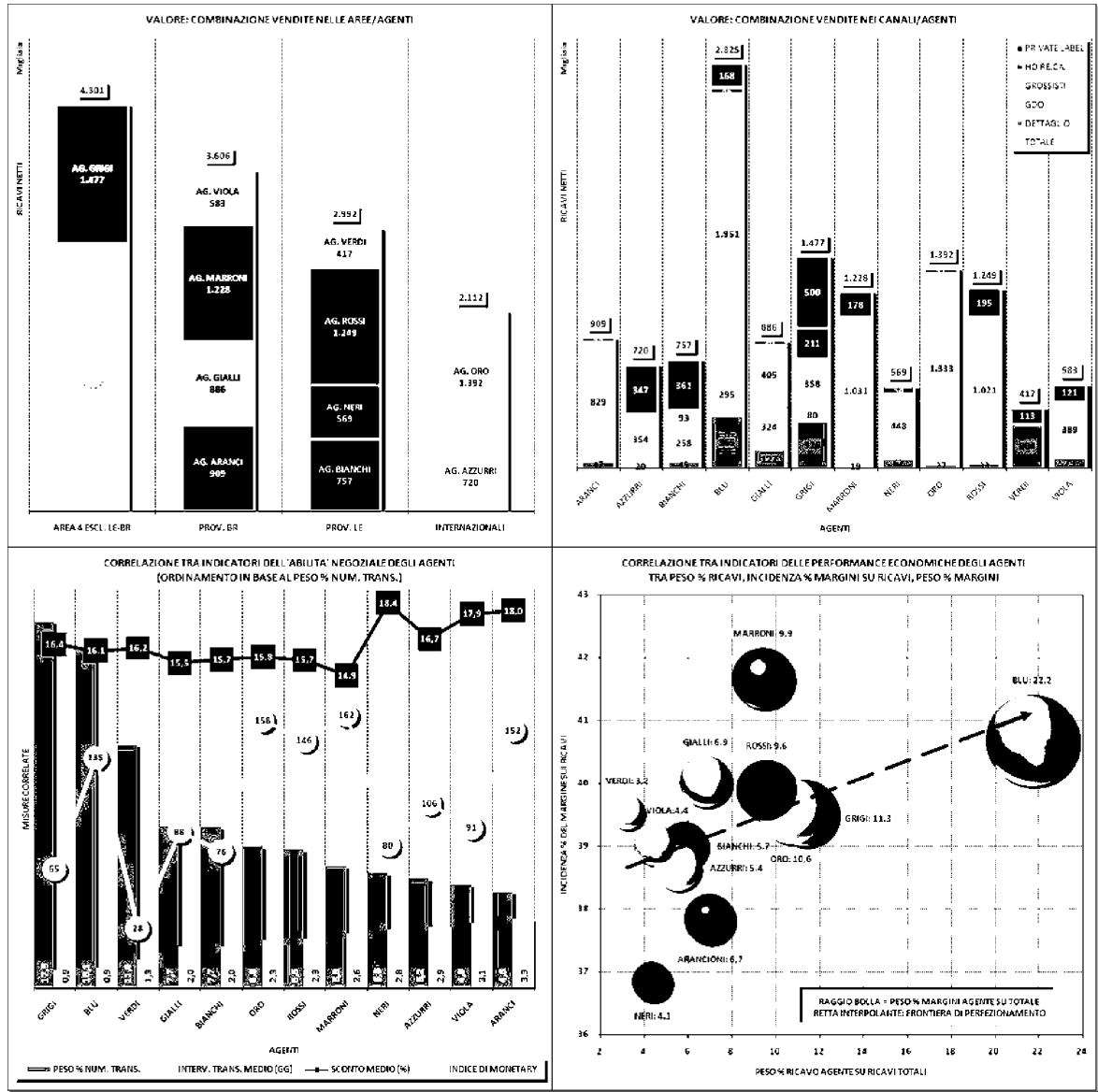
Osserviamo, ancora, la situazione dei due agenti che si occupano dell'area Sud escluse Lecce e Brindisi. Qui gli agenti Blu e Grigi generano un fatturato importante, tuttavia il volume delle vendite dell'agente Blu rappresenta il doppio di quello dell'altro agente pur interessandosi, entrambi, di tutti e cinque i canali considerati. Sarà tuttavia la successiva analisi, quella relativa alla correlazione, che, contestualmente alle considerazioni appena fatte, porterà in evidenza le abilità commerciali dei due agenti e le prospettive di miglioramento eventualmente esistenti. Andiamo ad osservarle nel dettaglio.

Correlazione

L'analisi di **correlazione** può essere effettuata esclusivamente su fattori organizzativi (agenti o sistemi): essa va a correlare sinotticamente indicatori di abilità negoziale con indicatori delle performance economiche. Per **abilità negoziali** s'intende la capacità dell'agente di effettuare transazioni in numero superiore rispetto alla media, ad un valore medio per transazione (monetary) superiore al valore medio complessivo, con un intervallo transattivo medio più breve rispetto alla media ed attraverso l'applicazione di una scontistica inferiore a quella media applicata dall'intera rete commerciale. Per **performance economiche** s'intende, invece, innanzitutto il peso percentuale che il ricavo generato dal singolo agente ha sul ricavo totale, l'incidenza percentuale del margine sui ricavi (il c.d. guadagno percentuale) nonché il peso percentuale che il margine del singolo agente ha sul margine totale.

Dalla detta analisi, ad esempio, appare evidente la posizione ottimale in cui si viene a trovare l'agente Marroni che, ponendosi al di sopra della linea tratteggiata (**c.d. retta interpolante di perfeziona-**

TAVOLA 6 - DIAGRAMMA SINOTTICO PER L'ANALISI DI COMBINAZIONE E CORRELAZIONE DEI FATTORI STRUTTURALI ED ORGANIZZATIVI DELLA DISTRIBUZIONE



mento ovvero la retta, facilmente individuabile in Microsoft Excel attraverso la funzione «aggiungi linea di tendenza...», che minimizza gli scarti dei valori reali da quelli teorici che compongono la stessa), genera una buona percentuale di ricavi registrando un'ottima marginalità. Tale agente dovrebbe, pertanto, lavorare sull'incremento del fatturato anche se una crescita dei ricavi potrebbe accompagnarsi ad un riduzione della marginalità: invero, se ad esempio tali performance fossero dettate dal fatto che il venditore riesce a trattare fon-

damentalmente referenze ad alta marginalità, esaurito il bacino di assorbimento di tali referenze, l'agente potrebbe essere costretto a ripiegare sulla vendita di referenze a bassa marginalità: ciò determinerebbe un incremento sostanziale del fatturato ma anche una riduzione dell'incidenza media del margine. Per ciò che concerne le abilità negoziali, invece, l'agente Marroni genera poche transazioni con un intervallo medio non particolarmente buono ma dall'elevato indice di monetary (+62% rispetto alla media).

Diverse considerazioni, al contrario, è possibile fare per l'agente Blu che si presenta in una posizione ottimale per ciò che concerne i ricavi ed il margine, compreso il peso, anch'esso considerevole, che il margine generato dallo stesso ha sul margine totale (individuato, nella **Tavola 6**, dall'ampiezza della bolla). In questo caso, si potrebbe sicuramente puntare all'incremento dell'incidenza del margine sui ricavi dello stesso se tale incidenza non eccezionale dipendesse da sconti eccessivi applicati dall'agente stesso. Tuttavia l'analisi delle abilità di Blu, evidenzia come si mantenga, per ciò che concerne l'applicazione della scontistica, in media rispetto a quella applicata in genere dalla rete commerciale, in più servendo un canale importante quale quello dei grossisti, in cui grosso peso riveste proprio la scontistica, sicuramente l'agente Blu se la cava egregiamente. Inoltre tale agente

risulta essere eccezionale anche sul piano delle abilità negoziali perché, al di là della scontistica, genera un numero di transazioni particolarmente elevato, con un buon intervallo medio transattivo e con un indice di monetary del 35% al di sopra della media.

Osserviamo, ancora, l'agente Neri. Questo, invece, genera un basso fatturato con bassa marginalità applicando uno sconto medio di gran lunga superiore a quello medio totale (18,4%). Inoltre il numero delle transazioni dallo stesso generate, facendo riferimento alle abilità negoziali, è molto basso con un elevato intervallo transattivo medio (2,8) ed un indice di monetary notevolmente sotto la media (-20%). Probabilmente dovrà essere rivista la posizione di tale agente nel complesso della rete commerciale sia sul piano dei canali di competenza che delle performance raggiunte.

NOVITÀ

L'impresa che comunica "da grande"

Strumenti e soluzioni per la comunicazione economico-finanziaria

di Fabrizio Bava e Alain Devalle

Ipsa, 2008, pagg. 376, euro 35,00



Per l'impresa è importante comunicare per farsi conoscere e creare fiducia nei propri interlocutori. Non è però sufficiente la sola comunicazione di tipo "commerciale" ma anche quella **economico-finanziaria** rivolta al mercato ed ai cosiddetti stakeholder.

Il libro si propone di fornire agli **amministratori/imprenditori** delle imprese ed ai **consulenti** gli elementi necessari per una buona comunicazione d'impresa, prendendo spunto, con gli opportuni adattamenti e semplificazioni, dai documenti pubblicati dalle società di maggiori dimensioni. La trattazione è sviluppata con un approccio non tecnico e a 360°, attraverso numerosi **esempi**, per facilitarne la comprensione.

Affronta i temi relativi alla comunicazione delle **regole di governance** (organi di controllo, modello organizzativo ex D.Lgs. n. 231/2001, codice etico, certificazioni di qualità), la comunicazione economi-

co-finanziaria (**relazione sulla gestione, bilancio** dell'impresa, documenti a contenuto previsionale, come il **budget** ed il **piano industriale**) e l'opportunità del passaggio agli IAS/IFRS.

Il libro è rivolto agli amministratori/imprenditori che desiderano implementare una comunicazione d'impresa di qualità ed ai loro consulenti e commercialisti che, concentrando l'attenzione sugli adempimenti societari e fiscali, rischiano talvolta di porre in secondo piano la qualità della comunicazione.

Per informazioni o per l'acquisto:

- **Redazione:** tel. 02 8247.6085
– e-mail: redazione.amministrazioneeffinanza.ipsoa@wki.it
- **Servizio Informazioni Commerciali Ipsa Editore:**
tel. 02.82476794 – fax 02.82476403
- **Agenzia ipsoa di zona** (sul sito www.ipsoa.it)