



Prevedere le performance commerciali: sfida possibile

È necessaria un'integrazione di metodologie quantitative e approcci qualitativi per migliorare il processo

di Angelo Ditillo, Gianluca Meloni e Marco Morelli

Prevedere i risultati aziendali non è impresa semplice. La complessità non riguarda tanto i processi interni e, in particolare, le condizioni di acquisto e di impiego di buona parte dei fattori produttivi aziendali; rispetto a questi, infatti, l'azienda dispone normalmente di una buona dose di influenza e, conseguentemente, di una maggiore capacità predittiva. Situazione del tutto differente è la gestione della relazio-

ne con i propri mercati di riferimento. Detta relazione è, infatti, condizionata da numerose variabili, molte delle quali solo parzialmente influenzabili dal management aziendale. È l'insieme di queste variabili, la loro volatilità nel tempo, il loro mutevole ruolo, che possono condizionare le dinamiche di vendita e rendere non sempre affidabili le previsioni future. Come messo in evidenza anche dalla letteratura sul tema, prerequisito fondamentale di un efficace processo di previsione è proprio

la capacità di definire il *cone of uncertainty*, ovvero la mappa delle variabili che determinano il grado di incertezza del contesto in cui opera l'azienda e le relazioni tra le stesse ⁽¹⁾.

La difficoltà di fornire previsioni accurate ha indotto alcuni a mettere in dubbio l'effettiva utilità delle previsioni stesse e, conseguentemente, dei processi che in azienda le presidiano, primo fra tutti il

⁽¹⁾ F. Saffo, «Six Rules for Effective Forecasting», *Harvard Business Review*, July-August 2007.

budget. Già nei primi anni Duemila Hope e Fraser (2) sottolineavano come l'incertezza in ambito economico, sociale e politico renda inutili, quando non controproducenti, i processi di previsione e pianificazione utilizzati dalla maggior parte delle aziende.

Il citato malcontento, tuttavia, trova le sue radici, in parte, in un'errata definizione e concezione del termine stesso «previsione»: come mette in evidenza il contributo di Saffo (3), il ruolo dei sistemi di previsione non è semplicemente quello di prevedere i risultati, bensì quello di individuare nel presente i possibili segnali di cambiamenti futuri. In sintesi, l'obiettivo di un sistema di previsione è quello di mappare i fattori di incertezza e i loro possibili impatti sui risultati aziendali, non quello di provare a prevedere illusorie certezze.

L'attività di previsione, inoltre, resta necessaria per diverse ragioni, quali, per esempio, verificare *ex ante* la fattibilità delle scelte strategiche aziendali, allocare conseguentemente le risorse finanziarie e organizzative, assegnare obiettivi al management. Ne emerge un'inevitabile contraddizione: da un lato prevedere è necessario; dall'altro, fare previsioni affidabili non è sempre semplice e rischia, in caso di inadeguatezza, di essere profondamente pericoloso. Da qui l'esigenza di rafforzare i processi previsionali, più che negarne la rilevanza e la significatività.

In questa prospettiva, la letteratura sui sistemi di programazio-

ne e controllo già da qualche anno segnala come non esista un'unica soluzione per migliorare l'adeguatezza dei processi di previsione in generale, e delle vendite nello specifico: ogni azienda richiede, date le sue specificità, di definire strumenti di supporto e prassi di comportamento *ad hoc*. È questo l'assunto di base della prospettiva *contingency*, che non ricerca soluzioni universalmente valide ma propone la progettazione delle stesse in funzione delle caratteristiche contingenti delle altre variabili del

lazione con il mercato di riferimento: l'ambiente, ovvero l'insieme dei fattori esterni che costituiscono il contesto in cui opera l'impresa, e l'impresa stessa e, più in particolare, il tipo di strategia attraverso la quale intende posizionarsi. Sebbene la letteratura sul tema segnali come queste non siano le uniche variabili che possono incidere sul processo di previsione e sulla sua «qualità» (in particolare, un forte impatto è anche da attribuire alle caratteristiche delle persone che hanno l'ownership del processo previsionale o lo

possono condizionare, così come dalle caratteristiche dello stesso processo di per sé (5)), è evidente che l'ambiente e il tipo di relazione fra impresa e ambiente sono fattori rilevanti nel disegnare un processo previsionale affidabile.

Dal punto di vista del contesto, la dimensione che sembra avere un maggiore impatto sulle caratteristiche di un processo previsionale e sulla qualità dei suoi risultati è la volatilità. Essa sembra avere impatto su due aspetti: l'oggetto di previsione (6) e la metodologia di previsione (qualitativa o *formula-based*) (7).

Con riferimento al primo aspetto, se è vero che l'oggetto finale di previsione è pur sempre rappresentato dai risultati commerciali, è altrettanto vero che questi possono essere l'unico oggetto di previsione o, al contrario, l'oggetto conseguente alla previsione dei fattori che lo determinano. In condizione di maggiore stabilità e continuità l'oggetto possono essere i risultati, mentre al crescere di volatilità e discontinuità una pre-



sistema (individuali, sociali, tecniche, istituzionali e ambientali) (4). In tale ottica, pertanto, migliorare la qualità delle previsioni è possibile se si riesce a mettere in discussione prassi consolidate e, contemporaneamente, a identificare metodologie non necessariamente nuove, ma coerenti con il contesto ambientale e organizzativo in cui vengono adottate.

Nelle pagine successive cercheremo di proporre alcuni semplici suggerimenti in tal senso, corredati da un caso concreto di ridisegno del budget delle vendite.

Alcuni suggerimenti possibili

Prevedere le performance commerciali implica tenere in considerazione i due attori chiave nella re-

(2) J. Hope, R. Fraser, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Cambridge (MA), Harvard Business School Press, 2003.

(3) F. Saffo, *op. cit.*

(4) R.H. Chenhall, «Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Find-

ings from Contingency-based Research and Directions for the Future», *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 2003, pp. 127-68.

(5) J. Mello, «Toward a More Rational Forecasting Process: Eliminating Sales-Forecasting Misbehaviors», *Foresight*, Spring 2016, pp. 14-17.

(6) F. Saffo, *op. cit.*

(7) V. Govindarajan, «Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as Intervening Variable», *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), 1984, pp. 125-35.



© STOCK - XIAN

La dimensione che ha il maggiore impatto sui processi previsionali è la volatilità

visione più affidabile dovrebbe passare dalle determinanti di risultato. Contesti stabili, ovvero caratterizzati da modelli comportamentali consuetudinari da parte della domanda e dell'offerta, non richiedono processi previsionali particolarmente complessi: i risultati passati finiscono con l'essere predittivi dei risultati futuri. In questo senso nei (forse pochi) casi in cui tale fattispecie si verifica, la via di miglioramento dei processi previsionali passa dalla loro semplificazione.

Diverso è, invece, il caso di forti variazioni di contesto: prevedere i risultati futuri analizzando i risultati passati non è particolarmente utile, occorre un percorso di previsione decisamente più articolato. È, in particolare, necessario identificare le determinanti di mercato (per esempio, n. di concorrenti, n. di agenti, n. di referenze nel sistema d'offerta) che possono condizionare i risultati commerciali, saperle misurare correttamente e ricercarne la relazione

con gli stessi risultati. La previsione in questo caso nasce da uno sforzo di diagnosi che mira a definire le relazioni di causa-effetto che alimentano il mercato; riconosciute e quantificate dette relazioni, la vera sfida non è più quella di prevedere i risultati commerciali, bensì le dinamiche dei fattori causali che li determinano. Fatta la previsione delle determinanti e riconosciuto il legame con i risultati finali, prevedere questi ultimi è solo un esercizio algoritmico.

Di fatto in queste condizioni di contesto la previsione (o almeno la prima proposta di previsione) nasce da un processo di calcolo statistico che, sulla base delle relazioni di causa-effetto fra determinanti di risultato e risultati finali, simula, partendo dalle ipotesi in merito all'evoluzione delle stesse determinanti, scenari di risultato possibili. Il ruolo di coloro che partecipano al processo di previsione può, tuttavia, essere molto utile nel momento in cui gli stessi integrano la previsione algoritmica con

informazioni grazie alle quali arricchire/consolidare le previsioni fatte.

È, infine, possibile che l'erraticità del mercato sia tale da rendere difficile anche l'identificazione delle determinanti sottostanti e/o la relazione fra le stesse e i risultati finali. Si tratta di mercati ad alta volatilità rispetto ai quali una specifica previsione ha comunque poco valore. Costruire scenari diversi sulla base di ipotesi quali-quantitative resta, nell'opinione di chi scrive, l'unica soluzione.

Quanto visto finora evidenzia come i più recenti contributi in letteratura mettano in discussione l'assunto, tipico della letteratura più datata ⁽⁸⁾, in base al quale gli approcci quantitativi sarebbero più coerenti con contesti stabili e quelli qualitativi con contesti dinamici. L'utilizzo di un approccio più quantitativo che possa favorire almeno una prima

⁽⁸⁾ *Ibidem*.



Se vi è continuità nell'azione commerciale è più utile prevedere i risultati futuri a partire da quelli passati

proposta di previsione, da integrare eventualmente con considerazioni di natura più qualitativa, può aiutare il processo di previsione nei contesti più stabili, ancorando a un dato di partenza le integrazioni/rettifiche qualitative successive. Nei contesti più dinamici, invece, un approccio algoritmico, pur non potendo risolvere totalmente il tema delle previsioni, può far emergere dinamiche (in letteratura spesso chiamate *segnali deboli*) altrimenti difficili da identificare in un mondo dove i fattori potenzialmente condizionanti i ricavi di vendita sono molteplici.

Considerazioni non molto dissimili possono essere estese alla strategia. In questo caso l'elemento discriminante pare essere il suo grado di discontinuità (9). A fronte di una continuità nella propria azione commerciale rispetto alle scelte fatte negli anni passati è forse più utile prevedere i risultati futuri partendo dai

risultati passati. Al contrario, nei casi in cui l'azienda voglia porre in essere un atto di discontinuità è necessario (in maniera simile a quanto detto prima con riferimento alle dinamiche di contesto) fare un grosso sforzo di diagnosi che implica, da un lato, identificare le variabili che sono influenzate dal cambiamento, studiarne la relazione con i risultati, per poi portare avanti un'analisi di sensitività grazie alla quale sia possibile ipotizzare come, agendo su dette variabili in virtù del cambiamento strategico in atto, possano mutare i risultati di vendita. Anche in questo caso l'approccio algoritmico può essere integrato con considerazioni di natura più qualitativa tese a cogliere il possibile impatto di variabili che siano: i) non sufficientemente solide da permettere l'emergere di evidenze statistiche; o ii) rispetto alle quali mancano dati utili per far emergere dette evidenze. Il caso brevemente descritto nel paragrafo successivo vuole offrire alcune considerazioni riguardo alla relazione tra processi di previsione e caratteristiche di contesto sin qui commentate.

Il caso Gruppo Poli

Il Gruppo Poli nasce nel 1938 come operatore specializzato nella vendita di frutta e verdura nei mercati rionali. Dieci anni dopo apre il primo negozio al dettaglio a Trento, ma la vera trasformazione avviene negli ultimi anni Sessanta, con l'intuizione della vendita con modalità *self service* (per quanto l'inaugurazione del primo piccolo supermercato risale al 1957). L'azienda negli anni successivi cresce significativamente ampliando il proprio orizzonte territoriale (tutto il Trentino-Alto Adige e parte del Veneto) e di formato commerciale. La crescita avviene sia per vie interne sia per acquisizioni (soprattutto negli ultimi anni).

Oggi il gruppo consta di cinque società, 69 punti vendita e vendite per un valore superiore ai 500 milioni di euro, che ne fanno una delle realtà più significative della grande distribuzione organizzata nel Nord-Est Italia.

L'azienda ha sempre avuto un approccio strutturato alla previsione che l'ha portata allo sviluppo di un processo di budgeting articolato già da molti anni. Tale processo è sempre stato centrale perché costituisce



Angelo Ditillo

è professore di Programmazione e Controllo presso l'Università Bocconi e SDA Professor di Accounting & Control presso la SDA Bocconi School of Management.
angelo.ditillo@unibocconi.it

(9) M.A. Abernethy, P. Brownell, «The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study», *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 1999, pp. 189-204.

il principale momento di riflessione sulla sostenibilità dei risultati futuri e sulle strategie di sviluppo conseguenti. Il settore negli anni non ha avuto una forte volatilità e l'impresa nel suo complesso ha sempre operato in condizione di continuità strategica. Tuttavia, se ciò è vero a livello annuo e aziendale, la stessa cosa non può dirsi con riferimento alle dinamiche mensili e di singolo punto vendita.

A fronte di un contesto nazionale stabile, i singoli territori di riferimento possono subire modifiche anche significative nel tempo (si pensi per esempio all'impatto di aperture/chiusure della concorrenza). Al contempo anche nei casi in cui il fatturato annuo di un punto vendita sia costante, la sua distribuzione nei mesi può essere condizionata da molteplici fattori (di natura meteorologica, connessi a dinamiche promozionali proprie o della concorrenza, solo per fare alcuni esempi). Da qui la necessità di un processo di budgeting in grado di coinvolgere un ampio numero di persone, in particolare i referenti di area, unici a conoscere nel dettaglio le dinamiche passate e prospettive nei loro territori. Tale coinvolgimento implica però un processo più articolato e qualche rischio di imprecisione legata al fatto che alcune informazioni significative possono non essere esplicitate per non sufficiente attenzione o per la volontà di sfruttare una condizione di asimmetria informativa. Partendo da queste considerazioni, nel 2012 emerge la volontà di ridisegnare il processo di budgeting con l'obiettivo di semplificarlo da un lato, e di migliorarne l'affidabilità dall'altro.

L'azienda decide di utilizzare un approccio algoritmico teso a definire una prima proposta di budget annuo per ogni singolo punto vendita, proposta che viene eventualmente integrata/rettificata qualora ci siano informazioni tali da suggerire variazioni per lo specifico store. La pro-

«Quotes»

«Le evoluzioni (o meglio la discontinuità) ci sono state sia dal lato della domanda, sia dal lato dell'offerta. [...] In una condizione di questo tipo non si può "prevedere di pancia" Ciò poteva essere sufficiente fino a qualche anno fa: la continuità di contesto e strategica associata a un percorso di continua crescita rendeva poco problematiche le previsioni. Oggi continuare con questa logica è pericoloso e potrebbe facilitare erronee valutazioni e scelte strategiche sbagliate».

Franco Tabarelli, Direttore Commerciale Gruppo Poli. Per leggere l'intervista completa visita E&MPLUS. 

«Anche le azioni della concorrenza possono incidere pesantemente sulle nostre vendite, siano queste azioni "ordinarie", o, al contrario azioni di investimento (quali le nuove aperture). Queste azioni ormai da tempo non implicano un ampliamento del mercato quanto piuttosto una forte cannibalizzazione reciproca. A

fronte di queste evoluzioni per noi prevedere le vendite (sia in termini di fatturato, sia in termini di margine) è, per quanto necessario, sempre più difficile».

Sergio Del Pin, Responsabile Controllo di Gestione Gruppo Poli. Per leggere l'intervista completa visita E&MPLUS. 

«A mio giudizio uno degli aspetti maggiormente significativi è l'affermarsi di tipologie di clientela diverse e con comportamenti caratterizzati da un continuo cambiamento. Volendo semplificare si possono identificare due cluster di consumatori: il cliente "low price" teso a inseguire solo i risparmi di costo, e il cliente "high low" che, oltre al prezzo, attribuisce grande rilevanza a prodotti che rispondono a specifici fabbisogni (la territorialità, i prodotti bio ecc.)».

Annalisa Boscaro, Responsabile Progetto Budgeting Gruppo Poli. Per leggere l'intervista completa visita E&MPLUS. 

BOX 1

posta viene sviluppata attraverso l'analisi delle dinamiche di vendita degli ultimi cinque anni al fine di diluire l'effetto che eventi contingenti possono avere avuto sulle dinamiche di fatturato di un determinato store in un anno specifico. Detta proposta ha il valore di ancorare la previsione per l'anno a venire e di far intervenire con rettifiche/integrazioni solo a fronte di eventi futuri che possono incidere sul livello delle vendite (cambiamenti nella concorrenza, eventi di natura urbanistica). In questo modo si cerca di avere un processo più fluido, ma anche maggiormente realistico. Anche la distribuzione nei mesi viene fatta in chiave algoritmica tenendo conto degli ef-

fetti calendario (principalmente rappresentati da ponti e dal posizionamento delle festività pasquali). Sulla mensilizzazione l'azienda ha ritenuto che il budget proposto diventasse definitivo, senza integrazioni/rettifiche.

Rispetto agli obiettivi perseguiti, il nuovo processo di budgeting sembra aver ottenuto buoni risultati. La semplificazione è dimostrata dal fatto che la previsione delle vendite è stata progressivamente posticipata; il tempo necessario per alimentare il vecchio processo di budgeting ne imponeva, infatti, l'inizio con discreto anticipo, con ciò escludendo dall'analisi dei consuntivi le vendite effettive del periodo natali-



Marco Morelli

è SDA Professor di Accounting & Control presso la SDA Bocconi School of Management.
marco.morelli@sdbocconi.it

zio dell'ultimo anno, periodo molto rilevante per la grande distribuzione organizzata. Dal 2016 il budget viene attivato negli ultimi giorni dell'anno (incluso pertanto anche il periodo natalizio) e viene chiuso nei primi giorni dell'anno di budget. Un processo che è diventato molto più snello e veloce del precedente. Per quanto attiene l'affidabilità delle previsioni, un'analisi condotta nel periodo 2009-16 rileva che in termini di fatturato annuo aziendale lo scostamento medio fra previsto e consuntivo è passato dal 2,25 per cento (per il periodo 2009-12, durante il quale veniva applicato il vecchio modello di budgeting) allo 0,37 per cento (per il periodo 2013-16, durante il quale è stato utilizzato il nuovo modello – le medie calcolate sui valori assoluti passano dal 2,25 per cento all'1,75 per cento). La media degli scostamenti dei singoli punti vendita passa dal 2,41 per cento allo 0,72 per cento, mentre la media degli scostamenti mensili si riduce dal 2,15 per cento allo 0,15 per cento. Il processo sembra, dunque, aver acquisito al contempo maggiore precisione e flessibilità.

E quindi...

L'analisi della letteratura in materia e la discussione del caso Poli hanno consentito di evidenziare tre aspetti fondamentali, strettamente interconnessi, con riferimento al

tema delle previsioni delle performance commerciali.

In primo luogo, a fronte delle citate critiche ai sistemi di previsione dei risultati aziendali, il contributo qui proposto ne riafferma la centralità, a patto di comprendere le reali finalità di tali sistemi: questi si configurano come meccanismi di management volti a rendere esplicita la complessità delle relazioni azienda-mercato, non come strumenti finalizzati a fornire certezze circa i risultati derivanti da tale interazione. Prevedere vuol dire governare i risultati.

In secondo luogo, se prevedere vuol dire governare, ciò richiede la comprensione dei driver che determinano le performance commerciali. Come visto, nei sistemi complessi l'enfasi della previsione si sposta sempre più dai risultati alle loro determinanti, chiedendo ai sistemi di controllo e ai controller uno sforzo di «ibridizzazione» con saperi e competenze che tradizionalmente risiedono in altre funzioni aziendali.

Infine, la centralità della comprensione delle determinanti di risultato implica l'impossibilità di affrontare il tema delle previsioni secondo una prospettiva meramente tecnica, focalizzata sulla ricerca di strumenti più avanzati ed efficaci: l'efficacia dei sistemi di previsione non è universalmente data, ma risiede nella ricerca della coerenza tra gli stessi e il contesto ambientale, strategico e organizzativo in cui opera l'azienda. In tale ottica, anche la tradizionale contrapposizione tra approcci quantitativi e approcci qualitativi pare perdere senso, mentre sembra più opportuno ragionare sulle loro modalità di integrazione alla luce delle caratteristiche dell'impresa e dell'ambiente.

Saper integrare nei processi previsionali metodologie quantitative e approcci qualitativi ha indubbi benefici che il caso presentato evidenzia in modo esplicito: migliora la qualità delle previsioni, semplifica e velocizza il processo (e, in particolare, que-

sto può essere un grande vantaggio con riferimento al processo di budgeting), accresce la capacità di diagnosi dei risultati nel momento del confronto fra previsioni e consuntivi. È partendo dal riconoscimento di questi benefici che le imprese possono (e forse devono) iniziare un serio percorso di ripensamento di tali processi. ■

Esplora **e&m** PLUS su
www.economiaemangement.it



In sintesi

Per migliorare i processi di previsione di performance commerciale non esiste un'unica soluzione: secondo la prospettiva *contingency*, **ogni azienda richiede strumenti di supporto e prassi di comportamento ad hoc.**

Nel disegnare i processi previsionali nelle imprese è necessario tenere conto dell'ambiente in cui l'impresa agisce e della strategia adottata dall'impresa stessa. **L'efficacia dei sistemi di previsione non è quindi universalmente data**, ma risiede nella ricerca della coerenza tra gli stessi e il contesto ambientale, strategico e organizzativo in cui opera l'azienda. In quest'ottica, si rende necessaria non una contrapposizione, bensì un'integrazione di metodologie quantitative e approcci qualitativi.