

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA



FACOLTÀ DI SCIENZE STATISTICHE

**TESI DI LAUREA IN
STATISTICA E GESTIONE DELLE IMPRESE**

**MOTIVAZIONE DELLA FORZA VENDITA E SISTEMA
PREMIANTE:
IL CASO GRUPPO COIN S.P.A.**

RELATORE: PROF. LUISA BISAGLIA

LAUREANDA: SARA DE CRISTOFARO

ANNO ACCADEMICO 2007-2008

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1: GRUPPO COIN S.P.A.....

1.1 Breve ricostruzione storica.....

1.2 L'azienda.....

1.2.1 Oviessa.....

1.2.2 Coin.....

1.3 Il ruolo di Gruppo Coin all'interno dell'azienda.....

1.3.1 Risorse Umane e Compensation.....

CAPITOLO 2: POLITICHE RETRIBUTIVE INCENTIVANTI.....

2.1 Risorse umane, gestione del personale e strategie retributive..

2.2 Il sistema di incentivazione di Gruppo Coin.....

2.2.1 La struttura delle filiali Coin.....

2.2.2 Il sistema premiante dei venditori.....

2.2.3 Esempio di calcolo dei premi e considerazioni.....

CAPITOLO 3: ANALISI DI DATABASE RIFERITO ALLA POPOLAZIONE FORZA VENDITA.....

3.1 Presupposti di analisi e costruzione del database.....

3.2 L'obiettivo individuale.....

3.3 Analisi e stima del modello di regressione.....

CAPITOLO 4: IL NUOVO SISTEMA DI INCENTIVAZIONE41
4.1 Confronto tra sistemi premianti41
4.2 Simulazioni42
4.3 Il sistema di incentivazione individuale44
CONCLUSIONI51
APPENDICE GRAFICA55
BIBLIOGRAFIA59

INTRODUZIONE

Il tema dell'incentivazione del personale è di rilevante importanza in ambito aziendale, perché la messa in atto di determinate scelte possono influenzare o contribuire a determinare una vasta serie di fattori e obiettivi aziendali, quali, ad esempio, lo sviluppo ad un orientamento al risultato e la crescita delle competenze dei dipendenti.

Risulta palese che, in qualsiasi impresa, il raggiungimento degli obiettivi di vendita sia un punto fondamentale per la sopravvivenza della stessa; per questo motivo all'interno dell'organizzazione aziendale, vi è un'area in continuo sviluppo, quale quella del marketing, che ha il fine ottimizzare tutti i fattori che permettono di migliorare la commercializzazione del prodotto finale, attraverso l'individuazione e lo stimolo dei bisogni dei consumatori.

Tra le quattro leve del marketing mix (*product, price, place, promotion*), vi è la gestione dei canali distributivi, attraverso i quali, i prodotti raggiungono i mercati e di conseguenza il cliente. Lo stadio più importante di questo canale è la forza di vendita, la quale, oltre al compito di normale attività di commercio, ha anche la funzione di comunicazione tra azienda e cliente. Il consumatore costruisce la propria idea dei prodotti di una determinata azienda anche attraverso l'esperienza diretta con il personale di vendita; si evince, dunque, che questa figura non ha una valenza così scontata, ma, al contrario, rappresenta una risorsa che deve essere utilizzata in modo efficiente ed efficace.

Per attrarre, mantenere e motivare le risorse umane di cui ha bisogno, l'impresa definisce sistemi di incentivazione, i quali permettono di ottenere un coinvolgimento motivazionale dei dipendenti verso gli obiettivi aziendali di crescita, redditività e produttività.

In occasione dell'imminente rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (scadenza anno 2008) e perciò del Contratto Integrativo Aziendale (scadenza anno 2005) di Gruppo Coin S.p.a., l'azienda si appresta a modificare il sistema di incentivazione per il personale di vendita. Questa scelta è dovuta principalmente al cambio di management, da cui deriva una differente visione di politica aziendale, dettata soprattutto da un'esigenza di modernizzazione dell'impresa e di aggiornamento rispetto alle nuove dinamiche di mercato.

Il sistema determinato dal Contratto, risalente al 2003, è il frutto di una politica aziendale che premia il team di lavoro e i risultati ottenuti con il coinvolgimento di una squadra di venditori che si scambia informazioni e trucchi del mestiere, si aiuta l'un l'altro nei momenti di necessità e

riconosce meriti e professionalità collettivi. In questa visione “il risultato del singolo è il risultato di tutti” e non viceversa, in cui il risultato di tutti deriva dal risultato del singolo. Il nuovo sistema vuole, invece, cercare di premiare l’operato di ciascuna persona, senza creare competizione, facendo in modo che sia valorizzato il proprio lavoro e le proprie capacità, al fine di evitare situazioni in cui un venditore inoperoso e inefficiente recepisca un premio di team grazie a meriti altrui.

Con questo elaborato, dopo una breve presentazione dell’azienda Gruppo Coin S.p.A. (Capitolo 1), mi propongo di analizzare il sistema incentivante attuale e evidenziarne le contraddizioni e i possibili punti di debolezza in relazione alla filosofia retributiva (Capitolo 2), cercare attraverso l’analisi statistica se esistono caratteristiche particolari nella forza lavoro che determinano una maggiore produttività e che possono essere prese in considerazione per la stesura di un sistema nuovo (Capitolo 3) e verificare se il nuovo impianto premiante concepito dall’azienda, tuttora in fase di test, apporti vantaggi e risulti più equo e competitivo (Capitolo 4).

CAPITOLO 1

GRUPPO COIN S. P. A.

1. 1 Breve ricostruzione storica

Gruppo Coin S.p.a., ad oggi, azienda leader nel retail italiano, ha alle spalle quasi cento anni di storia. Dal lontano 1916, infatti, quando Vittorio Coin inizia la sua attività di ambulante di tessuti e mercerie in un piccolo paese del veneziano, fino ai giorni nostri, ha rappresentato lo spirito dei traffici e dei commercianti di Venezia e lo ha diffuso in tutta Italia e, in parte, all'estero. Dopo dieci anni passati con una costante presenza fisica sulla piazza, il capostipite dell'azienda, Vittorio, decide di aprire il suo primo negozio, dedicato alla vendita di tessuti, filati e biancheria, segnando una svolta nella vita dell'azienda, caratterizzata da un preciso piano di sviluppo, cioè, quello di dar vita ad una serie di negozi in grado di fornire un efficiente servizio per la vendita di prodotti per la persona e per la casa: i centri commerciali degli anni Trenta, che si distaccano dalle boutique elitarie del tempo.

Dopo numerose aperture, possibili grazie al successo crescente, negli anni Sessanta, si apre la terza fase della storia mercantile del Gruppo, caratterizzata da un'evoluzione del concetto di negozio, che oltre ai settori merceologici già trattati, approfondisce e amplia le gamme di prodotti, dando vita ai grandi magazzini con vendita a reparti. Da allora, si sviluppano nei palazzi dei più importanti centri storici magazzini che comprendono più piani di negozi, dedicati alla vendita di articoli casalinghi e sportivi, giocattoli, pelletteria e profumeria. Tale è il successo, che nel 1968 viene lanciata una nuova catena di magazzini, le "Coinette", pensata per le zone lontane dai centri, in periferia, dove non sono presenti negozi Coin. Da questi ultimi si originano i negozi "Organizzazione Vendite Speciali"- OVS che offrono al pubblico le rimanenze di magazzino di Coin a prezzi di svendita vera e propria; successivamente, nel 1972, nasce come divisione autonoma Oviessa.

Dagli anni Ottanta, vi è una costante attenzione all'evoluzione del mercato e alle esigenze del consumatore, che porta all'elaborazione della strategia di "negozio nel negozio", per cui all'interno dei magazzini si trovano aree dedicate a determinati marchi. Nello stesso periodo, inoltre, l'azienda oltre a dedicarsi ad attività commerciali, si arricchisce di iniziative culturali e sociali promosse dalla fondazione Coin, nata con l'intento di promuovere l'istruzione dei

giovani talenti nel campo dell'economia, dell'organizzazione dell'impresa, della ricerca e delle tecnologie.

Nell'ultimo ventennio di vita, dopo una profonda revisione strategica, Gruppo Coin passa progressivamente da una gestione familiare ad una impostazione manageriale che culmina con la definizione di una strutturata linea di management. Un importante momento della storia dell'azienda è il periodo 1999/2000. I negozi La Standa vengono convertite a negozi Oviess e Coin; le azioni di Gruppo Coin S.p.a. vengono quotate con successo nella Borsa Italiana; si avvia una fase di espansione verso l'estero con l'acquisizione di 37 punti vendita in Germania, una parte dei quali viene convertita in Oviess; si stipula un accordo con un partner svizzero, che prevede l'affiliazione di 24 negozi con la formula Oviess. Dopo un triennio, i risultati previsti non vengono raggiunti, si avvia, quindi, una dimissione di tutte le attività in Germania e termina il rapporto di affiliazione in Svizzera.

Dopo gli avvenimenti tedeschi, che ha causato a Gruppo Coin una perdita di 400 milioni di euro, nel maggio 2005, uno dei principali fondi di Private Equity¹ europei, PAI Partners, ne diventa il socio di maggioranza. Si prospetta per Coin una nuova vita, sia perché non ha più alle spalle la famiglia che l'aveva fondata, sia per il cambiamento di politica aziendale, portato avanti dal nuovo team manageriale sotto la direzione dell'Amministratore Delegato Stefano Beraldo, il quale ha come obiettivo la crescita di Oviess e il rilancio di Coin, attraverso un piano di turnaround² e il rinnovo del prodotto e dell'immagine del negozio.

1.2 L'azienda

Ad oggi Gruppo Coin S.p.a. è un'azienda ben posizionata nel mercato attraverso i due marchi Coin e Oviess: è leader nel retail italiano ed è il più grande department store in Italia con i suoi 399 negozi per un totale di 470.000 m.q. di superficie di vendita.

La mission aziendale è indirizzata nel "creare, produrre, sviluppare e vendere direttamente e indirettamente marchi d'insegna, marchi di prodotto e servizio, relazioni e scambi con i consumatori, capaci di stimolare un'esperienza d'acquisto e di consumo unica e coinvolgente, generatrice di soddisfazione". L'obiettivo è dunque quello di dare al cliente la miglior shopping experience che può trovare in città in un ambiente aperto e multi-esperienziale, sia per l'ampiezza di gamma sia per la varietà di offerte e servizi.

I valori perseguiti sono:

¹ Il Private Equity rappresenta una formula per apportare capitale di rischio nella misura in cui si trova lo stadio di sviluppo dell'impresa, che si avvale della presenza di intermediari specializzati nel favorire crescita delle imprese.

² I piani di turnaround sono interventi finalizzati alla ristrutturazione dell'indebitamento finanziario dell'impresa.

- Etica: l'onestà e la sicurezza, la lealtà, il rispetto delle persone e dell'ambiente
- Imprenditorialità: l'orientamento al mercato, l'iniziativa e la propositività
- Efficienza: l'attenzione ai costi, la velocità, la tempestività e la pianificazione
- Efficacia: l'orientamento al risultato, il confronto e la competizione, la coerenza organizzativa
- Relazione: la trasparenza, l'interfunzionalità, il riconoscimento dei risultati.

L'azienda ricerca la soddisfazione del cliente curando i propri prodotti, scelti secondo le evoluzioni delle ultime tendenze, i marchi, selezionati tra quelli di maggior successo, in linea con il gusto del cliente, la professionalità del personale, che viene formato costantemente e valutato attraverso appropriate modalità di verifica, quali il "cliente misterioso", e gli aspetti dei feedback, test per verificare il gradimento della clientela.

1.2.1 Oviessa

Come già anticipato, questo marchio inizialmente è il punto in cui le rimanenze di magazzino di Coin venivano svendute; successivamente, Oviessa diviene autonomo e la sua politica aziendale rimane comunque quella di offrire il miglior prodotto al miglior prezzo. Ciò che l'azienda offre è un abbigliamento di ultima tendenza (la collezione viene aggiornata ogni due mesi) ad un prezzo contenuto, per permettere a tutti, uomini, donne, bambini e teenager di accedere a capi di moda e di qualità.

La posizione storica di Ovs è stata rafforzata dal lancio del nuovo marchio OVS Industry e dalla creazione di una nuova immagine, al fine di sviluppare un approccio più giovane senza però perdere i punti di forza tradizionali, quali l'ampiezza dell'offerta e la convenienza. I nuovi negozi sono caratterizzati da vetrine più luminose e da ambientazioni innovative che si sono dimostrate in grado di attirare i nuovi clienti; nel contempo, sul fronte delle collezioni, il precedente impianto è stato arricchito con l'introduzione di linee più giovanili e alla moda ed è stato incrementato il ventagli odi offerte.

Da uno studio sulla clientela, si evince che il consumatore tipo appartiene alla fascia reddituale medio-bassa, ha un'educazione base, è tecnologicamente evoluta e moderna ed ha numerosi interessi. Dal punto di vista opposto, cioè dalla parte del cliente, i tratti distintivi del marchio risultano essere l'accoglienza, la modernità, l'abbigliamento fashion e soprattutto il prezzo contenuto.

Il successo aziendale dimostra la sua attrattività e la sua potenzialità di sviluppo anche nei mercati internazionali, dove sono stati aperti 26 negozi nell'est Europa e nei paesi asiatici che si affacciano sul Mar Mediterraneo; inoltre, come conferma del suo potenziale, questo marchio possiede, ad oggi, un totale di 328 punti di vendita tra negozi e affiliati italiani ed esteri.

1.2.2 Coin

Marchio conosciuto dal 98% degli italiani, con una storia ormai centenaria alle spalle, è leader nel retail italiano. La mission è quella di offrire una vasta gamma di prodotti in un ambiente aperto e dinamico, in cui il cliente può sentirsi libero di rilassarsi, scoprire, provare ciò che viene offerto. L'obiettivo è quello di mettere a disposizione, oltre alla consueta gamma di prodotti, una moltitudine di servizi, come beauty room, parrucchieri, ristoranti, ticketstore, per ampliare il ventaglio della clientela potenziale, per età e per capacità di spesa; in questo senso, il negozio è interpretato come una sorta di palcoscenico in cui ogni mese eventi ed avvenimenti prendono posto per intrattenere il cliente.

Dopo l'insuccesso tedesco, Coin rinnova la sua immagine per rilanciare l'insegna; a tal proposito, oltre alla ristrutturazione di numerosi punti di vendita, tra i quali la più importante Milano 5 Giornate, ha arricchito la propria offerta con nuovi brand che hanno permesso di migliorare le performance. Alcuni marchi esterni, che l'azienda offre, sono sempre più interessati a gestire direttamente la vendita dei propri prodotti all'interno del "contenitore Coin" (strategia del "negozio nel negozio") che andranno ad integrarsi con l'offerta degli House Brand Coin con l'obiettivo comune di beneficiare di maggior traffico di clienti e della conversione dello stesso in vendite.

La clientela tipo è rappresentata da donne, di un'età compresa tra i 30/45 anni, inquadrata nella fascia reddituale e culturale medio/medio-alta, che abitano in grandi città, che cercano prodotti di alta qualità.

L'offerta aziendale consiste nel proporre prodotti delle categorie di Donna, Uomo, Bambino, Casa, Intimo Donna, Accessori e Bellezza&Benessere, con una posizione del prezzo medio-alta, all'interno di un punto di vendita a più piani (in media tre), con una superficie media di vendita di 2800 m.q.. Attualmente l'azienda vanta un totale di 71 negozi.

Figura 1.1 - L'offerta di Ovs Industry

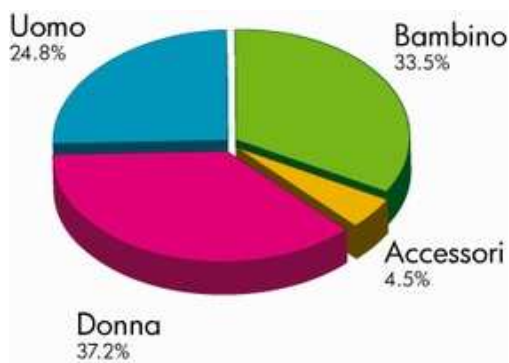
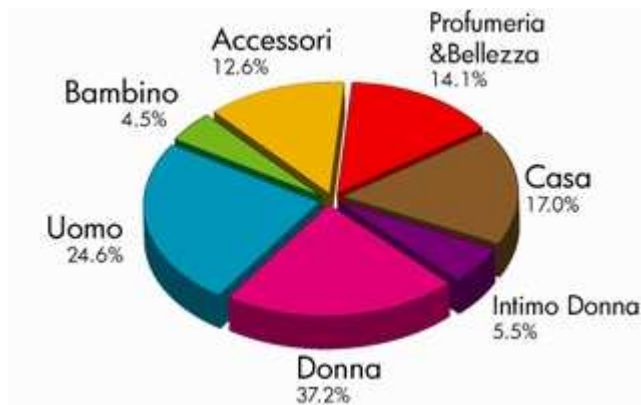


Figura 1.2 - L'offerta di Coin



1.3 Il ruolo di Gruppo Coin all'interno dell'azienda

L'azienda è suddivisa in tre società: Gruppo Coin S.p.a., Coin S.p.a., Oviessa S.p.a..

Dal punto di vista organizzativo, all'interno delle divisioni Coin e Oviessa si trovano le aree peculiari dei due marchi: le Direzioni Vendite, le Direzioni Prodotto, le Direzioni Marketing e Visual Merchandising, le Direzioni Risorse Umane, le Direzioni Business Analysis e le Direzioni Franchising. Queste strutture sono in parte i processi primari delle divisioni, che sono sostanzialmente quelli che si occupano direttamente del processo produttivo (vendita, marketing, commercializzazione), in parte processi di supporto specifici, quale, ad esempio, la Direzione Risorse Umane Coin, la quale si occupa di selezione e sviluppo esclusivamente del personale Coin.

Tutti gli altri processi, che sono in comune tra le due divisioni, sono raggruppati in Gruppo Coin.

Qui, infatti, si trovano:

- Direzione Finance & Operation (Controllo Qualità, Acquisti e Servizi, Tecnologie dell'Informazione, Direzione Centrale Amministrazione Finanza e Controllo)
- Direzione Legale & Societario
- Direzione Risorse Umane
- Direzione Sourcing & Supply (Import/Export, Far East, Indian Subcontinent, Mediterraneo e Sourcing Development)
- Direzione Sviluppo e Gestione Immobiliare
- Internal Auditing e Security
- Ricerche di Mercato e Customer Care
- Store Design

1.3.1 Risorse Umane e Compensation

L'area delle Risorse Umane centrali, a cui rispondono le Direzioni di divisione, che si occupano di selezione e sviluppo del personale, è suddivisa in due sottogruppi: "Relazioni sindacali e Amministrazione del Personale", che si occupa della coordinazione, organizzazione e ottimizzazione della gestione del personale, delle procedure amministrative, della normativa fiscale, legale, civilistica e societaria; "Sviluppo Risorse e Organizzazione", che predispone e gestisce la formazione e lo sviluppo del management e si occupa dell'organizzazione aziendale e della compensation. Lo scopo principale della struttura Risorse Umane è quello di definire e implementare politiche, piani e programmi di gestione e sviluppo di risorse umane, di evoluzione dell'assetto organizzativo e di relazioni sindacali; ciò è finalizzato all'ottimizzazione del clima e del funzionamento interno e al miglioramento continuo delle performance individuali, di team e aziendali, coerentemente con gli indirizzi strategici di Gruppo e con l'evoluzione del business del retail. In particolare, le responsabilità principali di cui si fa carico l'area "Sviluppo Risorse e Organizzazione" sono:

- la definizione delle politiche retributive e dei sistemi premianti (incrementi economici legati ad obiettivi-MBO³, aumenti di merito, fringe benefits);
- il monitoraggio periodico del livello di soddisfazione e di rendimento delle risorse e la promozione di interventi che aumentino la motivazione dei dipendenti;
- l'analisi dell'evoluzione strutturale del Gruppo, attraverso la progettazione e realizzazione di interventi organizzativi di razionalizzazione e semplificazione degli assetti e dei processi, allo scopo di assicurare il raggiungimento degli obiettivi di efficienza/efficacia previsti dai piani definiti;

³ MBO (Management by objectives) è un metodo di valutazione del management che si basa sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati.

- la definizione dei sistemi di valutazione delle prestazioni, del potenziale e dei sistemi delle politiche di intervento formativo in coerenza con gli obiettivi aziendali;
- l'elaborazione dei piani carriera sulla base degli obiettivi aziendali (analisi delle posizioni, individuazione delle risorse "chiave" in termini di competenze, sviluppi di carriera).

L'area in cui si sviluppa il tema incentivazione è quella della *compensation*; in generale, ciò di cui ci si occupa in questo ambito è

- o analizzare la retribuzione base, attraverso la verifica della coerenza interna e della competitività esterna della retribuzione stessa;
- o studiare e pianificare i livelli retributivi di base, definendo le linee di politica retributiva, i criteri di riconoscimento delle prestazioni, valorizzando gli effetti delle decisioni di tale politica sul monte salari complessivo e sulle situazioni retributive individuali;
- o diagnosticare la retribuzione variabile attraverso l'individuazione di aree di miglioramento di tale retribuzione e delle altre quote retributive collegate alla prestazione;
- o studiare la retribuzione variabile attraverso la progettazione e la revisione del relativo sistema che comprende la definizione di principi e di obiettivi, la scelta dei modelli, la determinazione dei cicli temporali, la simulazione costi-benefici, la selezione dei criteri di misura delle prestazioni e la loro definizione;
- o analizzare i fringe benefits (benefici addizionali), attraverso l'individuazione di aree di miglioramento del sistema retributivo aziendale.

Figura 1.3 - Organigramma Risorse Umane Centrali

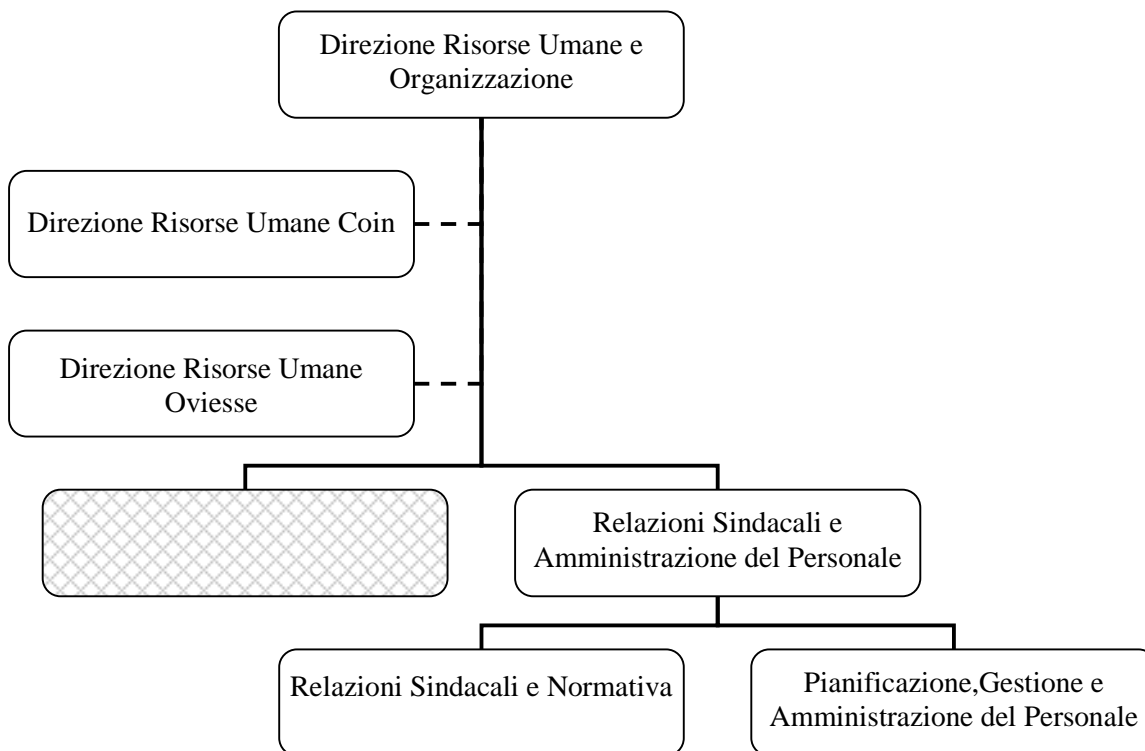
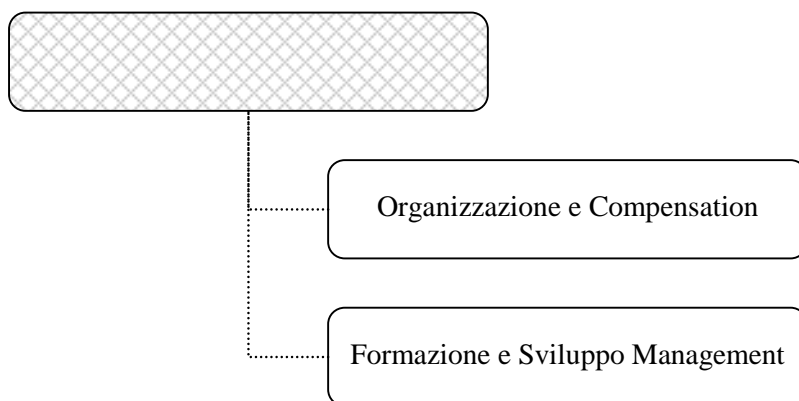


Figura 1.4 - Struttura Sviluppo e Organizzazione



CAPITOLO 2

POLITICHE RETRIBUTIVE INCENTIVANTI

2.1 Risorse umane, gestione del personale e strategie retributive

I sistemi di direzione forniscono meccanismi di comunicazione decisionali e di controllo che consentono alle imprese di risolvere i problemi connessi all'obiettivo di coordinamento e di cooperazione; essi sono i sistemi informativi, i sistemi di pianificazione strategica, i sistemi finanziari e i sistemi di gestione delle risorse umane. Quest'ultimo in particolare è di fondamentale importanza poiché i piani strategici e le politiche aziendali vengono portate avanti in base ai modi in cui i comportamenti delle persone vengono indirizzati all'interno dell'organizzazione. Il ruolo della gestione delle risorse umane consiste nello stabilire un sistema di strategia retributiva incentivante che persegua gli obiettivi aziendali di performance e di sviluppo, attraverso l'allineamento delle finalità dell'impresa con quelle dei dipendenti.

Per attuare tutto ciò, la strategia da decidere deve essere ben integrata con gli altri processi aziendali, tuttavia deve essere soprattutto scelta sulla base di criteri, quali il rinforzo dei valori, la capacità di orientare i comportamenti dei dipendenti ai vari livelli, la sintonia con lo stile di management, il collegamento costante alla realtà del mondo del lavoro. Una buona politica retributiva offre vantaggi che, oltre ad essere connessi con la motivazione e il mantenimento dei dipendenti all'interno dell'impresa, contribuiscono a sviluppare un orientamento ai risultati, in termini di efficienza, qualità e sviluppo, favorire la crescita delle competenze, ottimizzare il costo del lavoro delle risorse umane, sviluppare un approccio di trasparenza e correttezza, offrire opportunità di carriera retributiva.

Riguardo l'integrazione con le finalità aziendali, la strategia retributiva deve innanzitutto dipendere dalla *strategia di business* che è condizionata dalla fase di sviluppo dell'impresa: nel caso di un periodo di crescita o mantenimento, l'obiettivo sarà quello o di incrementare la quota di mercato o di mantenere il posizionamento acquisito mediante rinnovamenti e miglioramenti qualitativi. Da ciò dipende la *strategia delle risorse umane*, che a seconda del contesto, decide se attuare una politica di formazione e crescita professionale a ritmi sostenuti per lo sviluppo qualitativo e l'accrescimento del numero dei dipendenti, oppure mantenere un'elevata

motivazione del personale e gestire il turnover (rotazione del personale) per conservare le risorse migliori. L'ultimo anello di questa catena di integrazione tra sistemi è la strategia *del sistema premiante*, che presenta varie leve su cui l'azienda può contare, le quali si distinguono in componenti non retributive e retributive. Nel primo gruppo vi sono la possibilità di carriera/crescita professionale, la job satisfaction, il clima aziendale, le condizioni di lavoro e la sicurezza lavorativa; nel secondo sono comprese le retribuzioni fisse, quelle variabili e i benefici. Dalle diverse combinazioni delle due componenti derivano le strategie di sistemi premianti; un'organizzazione che offre il massimo di ambedue i fattori vanta un sistema più competitivo. Tuttavia, tra le componenti non retributive, il valore che conta maggiormente è quello che viene percepito in maniera soggettiva, perciò non è sempre semplice stabilire il giusto mix di leve che massimizza l'efficacia sui dipendenti.

Le politiche retributive incentivanti dovrebbero sempre attenersi ad alcuni principi fondamentali organizzativi, strutturali e legali:

- il principio di competitività: i dipendenti sono “concorrenti” tra loro se svolgono attività simili all'interno dell'azienda; “gareggiano” per l'applicazione di strumenti quali, ad esempio, quelli meritocratici, che premiano l'impegno e la qualità del lavoro, o quelli incentivanti, che premiano per il raggiungimento dei un risultato;
- il principio di equità: non devono esserci eccessivi scostamenti nelle incentivazioni di popolazioni omogenee per mansioni, qualifiche o livelli;
- il principio di eguaglianza o parità retributiva: tutti i dipendenti hanno diritto allo stesso trattamento retributivo degli altri lavoratori che svolgono le stesse attività, senza discriminazione alcuna;
- il principio di economicità o compatibilità dei costi: le politiche retributive devono essere conciliabili con i costi e le disponibilità economiche aziendali;
- il principio di legalità: qualsiasi riconoscimento economico è soggetto a ritenute fiscali e contributive;
- il principio di partecipazione: principio in base al quale si vogliono coinvolgere tutti i lavoratori nei risultati economici realizzati nell'azienda, per cercare di ottenere una maggiore partecipazione e coinvolgimento motivazionale nei confronti del futuro dell'azienda.

Per comprendere meglio come funziona il sistema retributivo premiante è bene chiarire la composizione della retribuzione stessa. Essa è formata dalla componente base aziendale (retribuzione fissa) che comprende la paga contrattuale e il superminimo collettivo aziendale (differenza tra quanto previsto dalla contrattazione collettiva e la retribuzione lorda concordata dal contratto individuale), e da una parte “personalizzata” (retribuzione variabile) che tiene conto

di incentivi e bonus. La prima riconosce la complessità e l'importanza del lavoro affidato ed il grado di copertura del ruolo, la seconda riconosce i risultati conseguiti. Tra i vari tipi di interventi economici, l'incentivazione di una determinata popolazione aziendale rientra tra i piani di intervento legati alla posizione, detti anche "premi di risultato", per cui tutti coloro che hanno una determinata posizione rientrano nel sistema collettivo incentivante al raggiungimento di alcuni interessi di tipo aziendale.

Le modalità principali con cui vengono riconosciuti i risultati sono gli incentivi e i bonus, che si differenziano per il fatto che i primi sono legati a obiettivi predefiniti e programmati, i secondi hanno carattere discrezionale e vengono erogati in maniera non strutturata per risultati riconosciuti *ex-post* eccezionali.

Precedentemente si è provveduto a elencare i vantaggi dell'azienda nell'attuare sistemi di incentivazione, esistono, tuttavia rischi e limiti che dovrebbero essere tenuti sempre in considerazione:

- si può creare una eccessiva conflittualità interna;
- i dipendenti potrebbero focalizzarsi solo su obiettivi a breve termine;
- i risultati di carattere economico possono oscurare altri obiettivi egualmente importanti, come ad esempio nell'ambiente delle filiali, la tenuta del punto vendita;
- un sistema mal strutturato può demotivare, in caso i risultati dipendessero da fattori non controllabili, come ad esempio, un'impennata dei prezzi o la chiusura temporanea dei mercati esteri;
- il costo del lavoro può aumentare senza effettivamente riscontrare miglioramenti significativi.

È per queste motivazioni che un sistema efficace è bene che segua determinate regole:

- o deve essere realmente incentivante e quindi deve premiare solo coloro che effettivamente hanno conseguito risultati superiori;
- o deve essere equo e pertanto tutti i partecipanti devono poter godere di pari opportunità; si devono evitare obiettivi "facili" o "difficili" o che vi siano condizioni più favorevoli per taluni piuttosto che ad altri;
- o deve essere condiviso e recepito culturalmente dai partecipanti;
- o deve essere rilevante e devono essere presi in considerazione obiettivi chiave;
- o deve essere effettivamente variabile, perciò i premi devono crescere all'aumentare dei risultati;
- o l'incentivo sui risultati individuali deve essere ben bilanciato con l'incentivo su risultati collettivi.

Un punto che occorre sottolineare è la necessità che un sistema sia equo; i lavoratori, infatti, devono percepire che la ricompensa sia oggettiva e ciò dipende dalla percezione di giustizia nelle relazioni interpersonali, dal rapporto tra contributi e ricompensa, dalla comparazione delle situazioni di altri colleghi. In caso il dipendente non riconoscesse di essere ricompensata in maniera giusta possono verificarsi uno o più dei seguenti scenari: può uscire dall'impresa (exit), può ridurre il proprio contributo nel raggiungimento di obiettivi, può richiedere un aumento della ricompensa (voice), può avere una percezione dell'azienda distorta e confrontarsi con gli altri influenzandoli, può sminuire le responsabilità sociali dell'impresa e contribuire a rovinarne l'immagine.

Il fulcro della questione è in che modo l'azienda può indurre i dipendenti a fare ciò che essa vuole, poiché nei contratti di lavoro, la definizione di prestazione è vaga: il datore di lavoro assegna al dipendente una particolare categoria di compiti per un certo numero di ore alla settimana, ma la quantità e la qualità del lavoro da svolgere non sono specificate. Un sistema di retribuzione in linea con gli obiettivi dell'impresa dovrebbe collegare la remunerazione o agli input richiesti (ore di lavoro, puntualità, numero di clienti visitati) o al rendimento di gruppo, dal momento che non sempre è possibile creare un sistema individuale; se invece è possibile costruirne uno, allora è necessario valutare i presupposti e i limiti dei due sistemi.

Analizzando le condizioni di applicazioni delle retribuzioni variabili di gruppo e individuali, si possono riassumere le differenze nella Tabella 2.1.

Tabella 2.1- Comparazione tra retribuzioni variabili di gruppo o individuale

Variabilità	Rischi	Condizioni di applicazione
<i>DI GRUPPO: Realizzata su parametri oggettivi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Free riding</i> (usufruire dell'incentivo senza aver effettivamente apportato risultati significativi) ○ Livellamento della performance individuale ○ Incompatibilità culturali ○ Competizione tra gruppi 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apporto di ciascuno è legato a quello degli altri membri del team ○ <i>Team based organization</i> ○ Ruolo di socializzazione del sistema di ricompensa ○ Strategia di flessibilità ○ Cultura che favorisce imprenditorialità collettiva ○ Ridotte possibilità di comportamenti opportunistici
<i>INDIVIDUALE: Realizzata attraverso una stima su parametri oggettivi o una valutazione di merito</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mantenimento della coerenza del sistema ○ Vincoli economici ○ Rigidità organizzativa ○ Tendenza a porre obiettivi troppo facili da raggiungere ○ Deterioramento clima aziendale ○ Competizione individuale 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apporto personale isolabile ○ Compiti con elevata autonomia ○ Cooperazione non è una condizione per il raggiungimento del risultato ○ Individualismo come componente della cultura aziendale

2.2 Il sistema di incentivazione di Gruppo Coin

Come descrive l'ultima relazione annuale di Gruppo Coin, l'anno 2008 sarà caratterizzato dal rinnovo del Contratto Integrativo Aziendale; in particolare, con questa occasione ci si pone gli obiettivi di

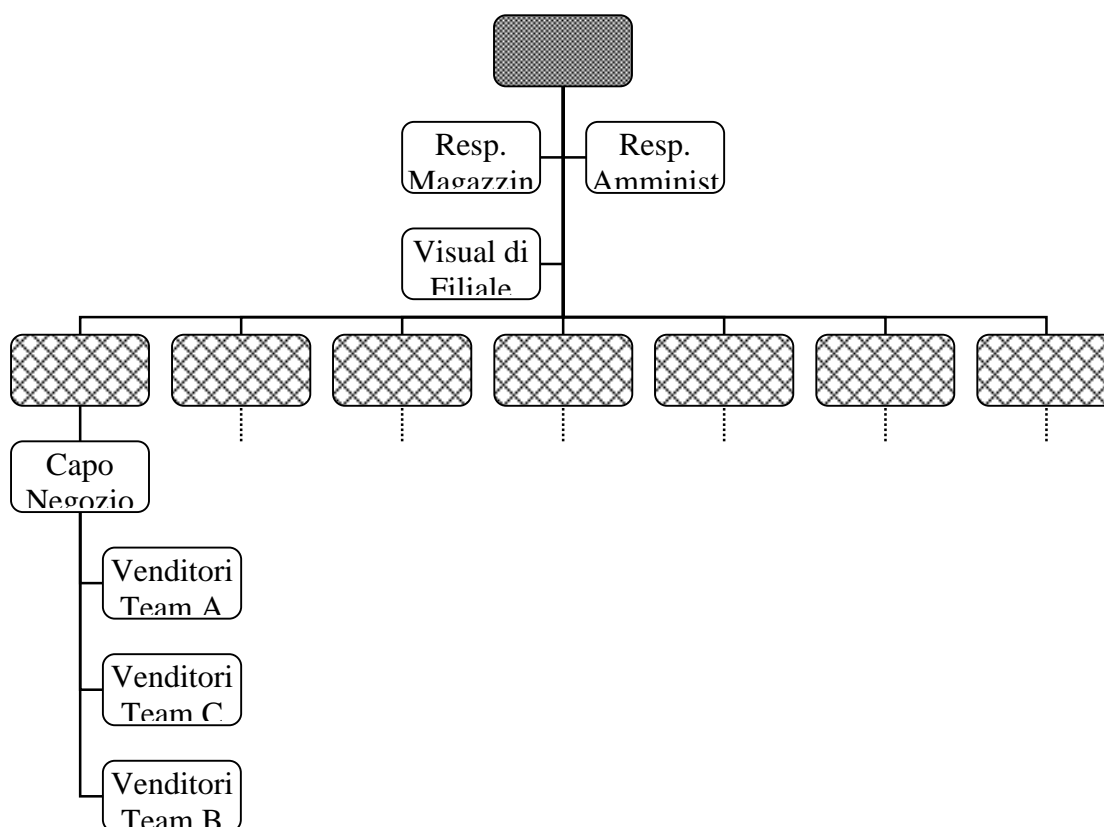
- “miglioramento della flessibilità nell'utilizzo delle prestazioni di lavoro dei dipendenti,
- “ottimizzazione della produttività delle prestazioni di lavoro cercando di recuperare margini di inefficienza,
- “contenimento delle dinamiche di crescita delle retribuzioni e applicazione di sistemi di incentivazione che siano in grado di premiare i meriti individuali.

2.2.1 La struttura delle filiali Coin

Per meglio comprendere il percorso che si conclude con la definizione di un nuovo sistema di incentivazione del personale vendita di Coin, è necessario approfondire il contesto di filiale, la sua organizzazione e cosa prevede il Contratto Integrativo Aziendale per l'incentivazione dei venditori.

L'azienda Coin ha attualmente 43 punti di vendita diretti in Italia, tra cui non sono compresi gli outlet, i punti di vendita in franchising e quelli esteri; gli *store* diretti hanno a capo il responsabile del punto vendita, o direttore di filiale, il quale deve gestire l'organizzazione dei servizi e delle vendite. Tra i servizi, oltre agli impiegati, magazzinieri e apprendisti visual, si possono trovare al massimo tre responsabili: responsabile amministrativo, si occupa dell'amministrazione del punto vendita, responsabile di magazzino, si occupa della gestione e rotazione delle merci, e visual di filiale, si occupa della tenuta dello store, dalle vetrine ai camerini. La forza vendita è divisa in Team costituiti da gruppi di 3/6 venditori, che operano negli stessi settori merceologici; più Team costituiscono i Negozi, aggregazioni economiche caratterizzati prevalentemente dal coinvolgimento di gruppi di lavoro omogenei nell'ambito di un determinato mondo merceologico, o Category (ad esempio “Donna”, “Uomo”, “Bambino”, ...); in proporzione all'ampiezza della filiale, i Negozi possono essere di numero inferiore rispetto al numero totale di Category (più Negozi aggregati in uno) o maggiore (Negozi di un certo Category suddivisi in sub-Category – “Donna Classica”, “Donna Giovane”, ...). I loro responsabili sono i Capi Negozio, che organizzano la merce e il lavoro dei venditori; essi hanno il compito di programmare le attività, ma soprattutto motivare i dipendenti a raggiungere i risultati aspettati, infatti, spesso la vincita dei premi è dovuta all'operato di questa figura.

Figura 2.2 – Organigramma struttura filiali Coin



2.2.2 Il sistema premiante dei venditori

I responsabili di filiale, i responsabili dei servizi e i capo negozi hanno differenti sistemi di incentivazione, legati a vari obiettivi da raggiungere, che tengono conto del ruolo che ricoprono; i venditori hanno un sistema di incentivazione regolamentato dal Contratto Integrativo Aziendale che comprende la possibilità di vincita di premi con frequenza mensile e annuale, per gli obiettivi vendita, e nel corso dell'esercizio commerciale, per le gare a premi che variano annualmente.

Periodicamente la Direzione Business Analysis calcola le previsioni di vendita per ogni filiale, Negozio, Team, le quali saranno confrontate con i dati relativi alle vendite effettuate in quel periodo di tempo; ciò permette di calcolare l'avanzamento sugli obiettivi (vendite in Euro)/(previsioni in Euro), che, a seconda della scala predisposta da Contratto, permette di guadagnare livelli di premi differenti.

Gli obiettivi, come già accennato, sono di tre classi, Filiale, Team e Negozio; il primo determina la soglia di accesso al premio per tutto il punto vendita, infatti, come prerequisito all'incentivazione vi è il conseguimento di risultati per almeno il 90% degli obiettivi prefissati sull'intera filiale: in caso quest'ultimo fosse minore del 90% in genere nessuno premio verrebbe erogato. Gli altri due livelli permettono di raggiungere due premi monetari: il premio di Team

e/o il premio di Negozio. Come è evidenziato nell'organigramma, più Team costituiscono un Negozio, dunque gli obiettivi raggiunti dai Team, se rilevanti, portano al raggiungimento anche del premio di Negozio. Nel calcolo dei premi, si verificano quali sono gli avanzamenti dei Team maggiori del 100% e in tal caso, si assegnano i premi per fascia di realizzazione degli obiettivi; in caso un Team raggiungesse un avanzamento uguale o maggiore di 110%, il premio viene erogato anche se la soglia di accesso non è superata (cioè l'obiettivo di filiale raggiunto risulta minore del 90%).

I premi di Negozi, sono premi che spesso si aggiungono al premio Team, infatti, sono erogati a tutti i gruppi del Negozio il quale in totale effettua un avanzamento almeno pari al 100%. La vincita minima viene erogata per il personale che non ha raggiunto il premio Team ma che in ogni caso ha contribuito alla vincita del Negozio, mentre coloro che vincono già, hanno vincite superiori (si veda Tab.2.3).

Le somme sono proporzionate alle modalità di prestazioni lavorative del singolo venditore, ovvero vengono erogati in funzione della percentuale di ore lavorate usualmente (100% per un venditore che lavora Full Time, 21% per un Part Time del 21%, ecc.); inoltre la ricompensa non viene elargita, in caso si abbia lavorato per meno di 13 giorni durante il mese commerciale in esame.

Infine, vi sono i premi annuali basati sugli obiettivi complessivi dell'anno.

Tabella 2.3 - Premi definiti dal C.I.A.

MESE				ANNO	
Obiettivo Previsioni Vendite	Premio di Team in Euro	Premio di Negozio in Euro		Obiettivo Previsioni Vendite	Premio di Filiale in Euro
		se obiettivo di Team è raggiunto	se obiettivo di Team NON è raggiunto		
100%	25,00	40,00	25,00	101%	300,00
103%	37,50	50,00	25,00	103%	600,00
105%	50,00	60,00	25,00	105%	900,00
110%	70,00	70,00	25,00		

Su base annua, si stima che il totale di un premio medio che un venditore può recepire è di 1080 €, che deriva da un premio del 100 % di Team e Negozio per 12 mesi ((25,00 + 40,00)*12)

sommato al premio annuale più contenuto (780 + 300); il massimo raggiungibile è pari a 2580 € annuali per persona.

2.2.3 Esempio di calcolo dei premi e considerazioni

In una filiale che nel mese X ha raggiunto un obiettivo di 97,5%, che ha quindi superato la soglia di accesso ai premi, ci sono tre Negozi che hanno raggiunto i risultati, riportati in Tabella 2.4, per i quali si calcolano i premi.

Tabella 2.4 - Esempio di calcolo premi

NEGOZI	TEAM	AVANZAM OBIETTIVI	PREMIO TEAM		PREMIO NEGOZIO		TOT PREMI	
			raggiunto	valore	raggiunto	valore	€	
A	Casa	103,9	sì	37,50	sì	40,00	77,50	
A	Bambino	99,2	no	-	sì	25,00	25,00	
TOT* = % avanz Negozio		101,4						
B	Donna	85,2	no	-	no	-	0,00	
B	Intimi	93,0	no	-	no	-	0,00	
TOT* = % avanz Negozio		88,6						
C	Uomo	88,7	no	-	no	-	0,00	
C	Profumeria	105,2	sì	50,00	no	-	50,00	
C	Accessori	96,4	no	-	no	-	0,00	
TOT* = % avanz Negozio		97,3						

*totale calcolato sugli obiettivi di Negozio, non è la media tra l'avanzamento degli obiettivi

A ciascun venditore appartenente ai Team vincenti verranno erogati i totali, che si trovano nell'ultima colonna della tabella. In un sistema come questo, il premio viene erogato a tutti gli appartenenti al gruppo di lavoro vincente, senza tenere realmente in considerazione la produttività individuale.

In un opuscolo creato come guida da Gruppo Coin, "L'arte del venditore", sono elencati gli standard di comportamento che la forza vendita deve assumere e le mansioni che devono essere svolte, tra cui il compito principale è quello di assistere i clienti per aiutarli e orientarli nel

momento dell'acquisto; si perviene dunque alla conclusione che il saper "fare bene" il mestiere del venditore, ovvero il saper proporre il prodotto giusto alla persona giusta, il saper esaltare le qualità del capo, il saper essere convincenti, ha come esito l'obiettivo aziendale: la vendita. Estremizzando il concetto, se un dipendente si occupa solo dell'esposizione dei prodotti in negozio e in vetrina, dell'organizzazione e gestione delle merci (mansioni importanti ma che devono occupare solo il 20% delle attività giornaliere) non raggiunge gli obiettivi di vendita richiesti dall'azienda, ma viene premiato ugualmente in caso di vincita del gruppo di lavoro: per l'impresa, tuttavia, la sua produttività è pari a zero perché non ha apportato alcun risultato.

CAPITOLO 3

ANALISI DI DATABASE RIFERITO ALLA POPOLAZIONE FORZA VENDITA

3.1. Presupposti di analisi e costruzione del database

L'alternativa all'incentivazione del Contratto Integrativo Aziendale, vuole essere un sistema giusto, che premi solo coloro che effettivamente meritano; bisogna, perciò, capire in che senso si può dimostrare che un sistema sia realmente equo.

L'azione di vendita dipende certamente da più fattori, come ad esempio, la disposizione del cliente all'acquisto, la possibilità di spendere denaro, l'interesse verso un determinato prodotto, la disponibilità e capacità del venditore nello svolgere il proprio lavoro. Eliminando quelle componenti che non possono essere direttamente controllate dall'azienda, non rimane che concentrare l'attenzione sulla figura del venditore e sulle possibili ragioni per cui il suo lavoro o le sue peculiarità possano determinare in modo positivo o meno il risultato. A tal proposito, è stata condotta un'analisi esplorativa, volta a ricercare le variabili che possono influire sull'obiettivo, che la forza vendita deve raggiungere periodicamente.

È stato costruito un database di personale con qualifica "addetto alla vendita", contenente l'identificativo e le relative informazioni che intuitivamente potevano avere una certa influenza rispetto ad una buona performance lavorativa. Le variabili considerate, dunque, e le relative modalità qualitative tra parentesi, sono:

- il sex (M e F), anche se la maggioranza della popolazione in esame è femminile,
- lo stato civile (celibe/nubile, coniugato/a, divorziato/separato/vedovo/a), in quanto è possibile che una madre di famiglia abbia più pensieri e distrazioni sul posto di lavoro, rispetto ad una single,
- il livello di studio (elementare, medie, diploma, laurea),
- i chilometri che separano la postazione di lavoro e la propria abitazione, in quanto un viaggio più lungo e stressante può essere controproducente,
- l'età della persona,
- l'anzianità lavorativa della persona, in quanto è possibile che una maggiore esperienza aiuti a riuscire nel lavoro senza grosse difficoltà,

- il numero di persone presenti nel team di appartenenza, che può causare più o meno affiatamento o concorrenza,
- il numero di persone presenti nel negozio di appartenenza,
- la modalità di prestazione lavorativa, in scala da uno a zero, dove 1 vale per orario full time - 100% di orario settimanale effettuato – e i numeri compresi tra i due estremi valgono part time (ad esempio 0,21 indica un part time del 21% di ore lavorative sulle 40 settimanali),
- i giorni (da lunedì a domenica) e le fasce orarie lavorative (mattina, primo pomeriggio, tardo pomeriggio).

La popolazione presa in esame è composta da 212 persone, appartenenti a sei punti di vendita differenti per dislocazione geografica, ampiezza e vendite lorde annue: essi sono Verona, Taranto, Catania, Sassari, Salerno, Pordenone. Queste filiali da Ottobre 2007 partecipano ad un progetto di test del nuovo sistema di incentivazione, perciò è possibile utilizzare delle informazioni di vendite individuali che non sarebbe stato possibile ricavare in altri punti vendita.

3.2. L'obiettivo individuale

Si vuole verificare se esiste qualche legame tra le variabili prese in esame e la quantità di prodotti che ciascuno riesce a vendere; quest'ultima è misurata in euro ed è il totale delle vendite portate a termine, nonché degli scontrini che un venditore effettua nell'arco di un mese. Il dato in sé non fornisce un'informazione comprensibile, infatti, se una persona effettua vendite per 28.000 Euro in un mese piuttosto che per 15.000 Euro non è semplice capire se sono risultati positivi o meno; questo dato, inoltre, può essere un buon risultato in una filiale più piccola come ad esempio Pordenone, oppure un risultato scarso in un punto vendita più grande, come Verona. In azienda non è ancora disponibile un sistema che fornisca l'obiettivo vendite individuale, dal momento che il nuovo sistema è ancora in fase di test; sono, invece, disponibili gli obiettivi di ciascun team di punto vendita. A partire da questi si è costruito un indicatore di raggiungimento di obiettivo; date le vendite individuali, dato l'obiettivo di team, date il numero di persone e le informazioni relative alla modalità di prestazione appartenenti allo stesso team, il ragionamento è stato il seguente:

l'obiettivo vendite è calcolato secondo conteggi effettuati dalla Business Analysis e deve essere riferito a ciascuna persona. Non tutti i venditori effettuano le stesse ore settimanali, perciò l'obiettivo deve essere ripartito equamente: non è possibile dividerlo semplicemente per il numero totale degli appartenenti al team, perché il lavoro di ciascuno deve essere pesato in base alle ore lavorative. Le modalità di prestazioni lavorative, perciò, vengono sommate per Team;

l'obiettivo di Team, poi, viene suddiviso per quest'ultimo valore trovato e moltiplicato per la prestazione individuale. Ciò che ne risulta è l'obiettivo individuale.

L'avanzamento, ciò che verrà preso come variabile esplicativa, non è altro che la relazione tra vendite individuali sugli obiettivi individuali.

Tabella 3.1 - Esempio di calcolo degli obiettivi personali

Team	Venditore	Modalità Di Prestazione Lavorativa	Somma Modalità Di Prestazione	Obiettivo Team In Euro	Obiettivo Individuale In Euro	Vendite Individuali In Euro	Avanzamento Su Obiettivo
1	A	1,00	2,71	75.000	27.675	23.399	0,85
1	B	0,21	2,71	75.000	5.812	6.866	1,18
1	C	0,50	2,71	75.000	13.838	12.897	0,93
1	D	1,00	2,71	75.000	27.675	18.546	0,67
2	E	1,00	2,79	34.000	12.186	11.443	0,94
2	F	1,00	2,79	34.000	12.186	10.777	0,88
2	G	0,79	2,79	34.000	9.627	10.347	1,07

(obj A) = Obiettivo di A = $[75000/(1,00 + 0,21 + 0,50 + 1,00)] * 1,00 = 27675$

(obj B) = Obiettivo di B = $[75000/(1,00 + 0,21 + 0,50 + 1,00)] * 0,21 = 5812$

(obj C) = Obiettivo di C = $[75000/(1,00 + 0,21 + 0,50 + 1,00)] * 0,50 = 13838$

(obj D) = Obiettivo di D = $[75000/(1,00 + 0,21 + 0,50 + 1,00)] * 1,00 = 27675$

(obj A) + (obj B) + (obj C) + (obj D) = Obiettivo Team = 75000

3.3. Analisi e stima del modello di regressione

Per analizzare il data set costruito è possibile utilizzare strumenti statistici come la regressione multipla lineare, la cluster analysis, l'analisi fattoriale; in questo elaborato, verrà utilizzato il modello di regressione lineare multipla.

Prima di iniziare con l'analisi dei dati, si è proceduto a codificare le informazioni, dal momento che molte variabili sono qualitative, e a pulire i dati, eliminando i record a cui mancavano i dati più importanti quali quelli che determinano il calcolo dell'obiettivo. Le informazioni sono state classificate nel modo indicato in Tabella 3.2.

Tabella 3.2 - Codifica variabili

VARIABILI	MODALITÀ	CODIFICA
SESSO	Maschio	1
	Femmina	0
STATO CIVILE	Celibe/Nubile	1
	Coniugato/a	2
	Divorziato/Separato/Vedovo	3
LIVELLO DI STUDIO	Elementare	1
	Medie	2
	Diploma	3
	Laurea	4
	Non Disponibile	9
ORARIO DI LAVORO	Mattina	1
	Pausa Pranzo	2
	Tardo Pomeriggio	3
	Mattina e Sera	4
	Pomeriggio e Sera	5
	Riposo	0

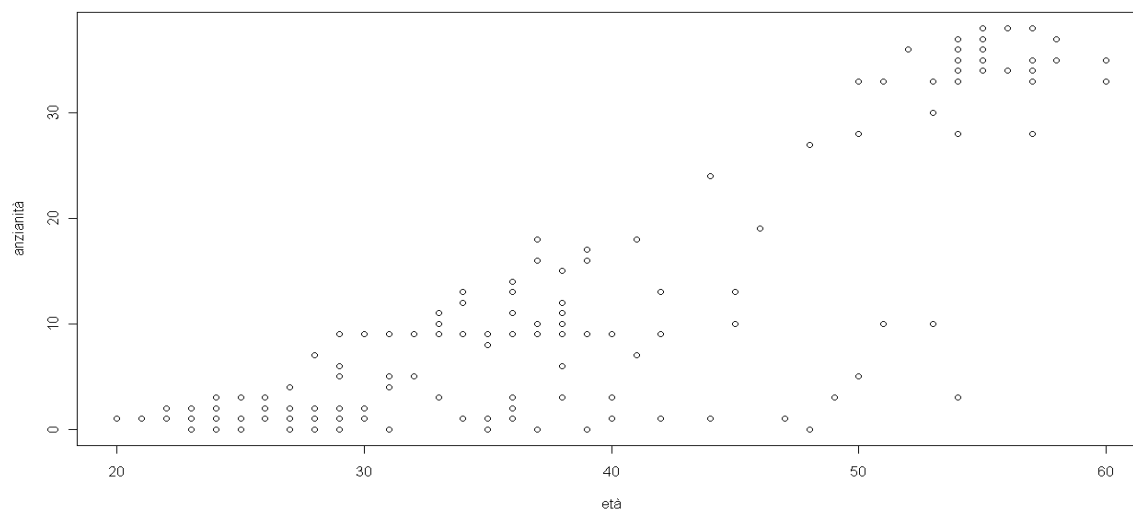
Sono state calcolate le statistiche descrittive per ogni variabile per meglio comprendere il range e la media di ognuna e alcune caratteristiche della popolazione presa a campione. Per quanto riguarda la variabile “sesso”, la popolazione presenta solo un 5,69% di venditori di sesso maschile; la variabile “livello di studio”, indica che 60% della popolazione è diplomata con un’età media di 32 anni, e il 29% ha una formazione scolastica di scuola media, con un’età media di 47 anni; il 97% dei venditori abita vicino al luogo di lavoro, in genere non più di 13 km; si riscontra una popolazione eterogenea per l’età, in quanto ha dai 20 ai 60 anni, con un’anzianità che si distribuisce in modo non uniforme, in quanto moltissimi sono i venditori che hanno alle spalle o pochi anni di servizio o più di 30, mentre la numerosità dei venditori con 12-30 anni di anzianità è molto bassa.

Figura 3.3 – Statistiche descrittive delle variabili principali

Variabili	Min	1° Qu	Media	Mediana	3° Qu	Max	Range
Sesso	-	0	[0,06]	-	-	-	-
Liv di studio	-	-	[3,10]	-	-	-	-
Mod prestazioni	0,21	0,53	0,71	0,63	1	1	0,79
Età	20	28	36,81	34	45	60	40
Anzianità	0	1	11,31	9	13	38	38
N° persone team	1	5	5,77	5	7	9	8
N° persone negozi	2	7	12,00	10	16	24	22
% Avanzam Obiettivo	2,18	0,54	95,31	83,54	1,25	353,00	350,82

La relazione tra quest’ultima variabile e l’età è molto forte [correlazione (età, anzianità) = 0.86], nonostante questo, molte sono le persone non più giovanissime che hanno solo pochi anni di esperienza, infatti, come si nota nella Figura 3.4, la fascia di anzianità compresa tra gli 0 e gli 8 anni, ha un’età che arriva fino ai 55 anni.

Figura 3.4 - Grafico di dispersione delle variabili età e anzianità



Le caratteristiche dei Team e dei Negozi sono probabilmente le più importanti, poiché i venditori, abituati ormai da anni al sistema del C.I.A., associano il risultato e l'obiettivo al lavoro di gruppo. Il team di appartenenza, cioè, la composizione e le caratteristiche dei componenti, potrebbero, infatti, costituire un forte input per un risultato soddisfacente. Il numero ottimale di componenti dovrebbe essere compreso tra le 3 e 6 persone per quanto riguarda i team, mentre è a discrezione del responsabile del punto di vendita per i negozi, a seconda della disposizione organizzativa dell'intera filiale. Questo non sempre si verifica, infatti, esistono team composti da una persona o da nove; a parità di obiettivo team, un numero maggiore di componenti ha una maggiore probabilità di raggiungere i risultati, e ciò vale anche per la composizione dei negozi (gli obiettivi non tengono conto del numero di individui per gruppi di lavoro), il che può non essere equo, dal punto di vista della vincita dei premi.

Relativamente alla variabile risposta, per esperienza, ci si aspetta che i valori siano compresi tra il 60% e il 110%; osservando le statistiche descrittive (Fig. 6), si nota, invece, che la variabilità è molto più ampia delle aspettative, infatti il minimo è pari al 2% di obiettivo raggiunto e il massimo è pari al 353%. I valori minimi, sono stati verificati, sono dovuti alla bassa presenza sul posto di lavoro nel corso del mese di osservazione; i tredici valori più alti invece hanno in comune obiettivi personali mensili relativamente bassi rispetto alla media (6.970 sulla media 17.902) e modalità di prestazione part time. Generalizzando queste osservazioni, osserviamo nei grafici che esiste una relazione tra l'obiettivo raggiunto e gli obiettivi personali (Fig. 3.5) e le modalità di prestazione lavorative (Fig. 3.6).

Figura 3.5 - Grafico di dispersione delle variabili obiettivo raggiunto e obiettivo personale

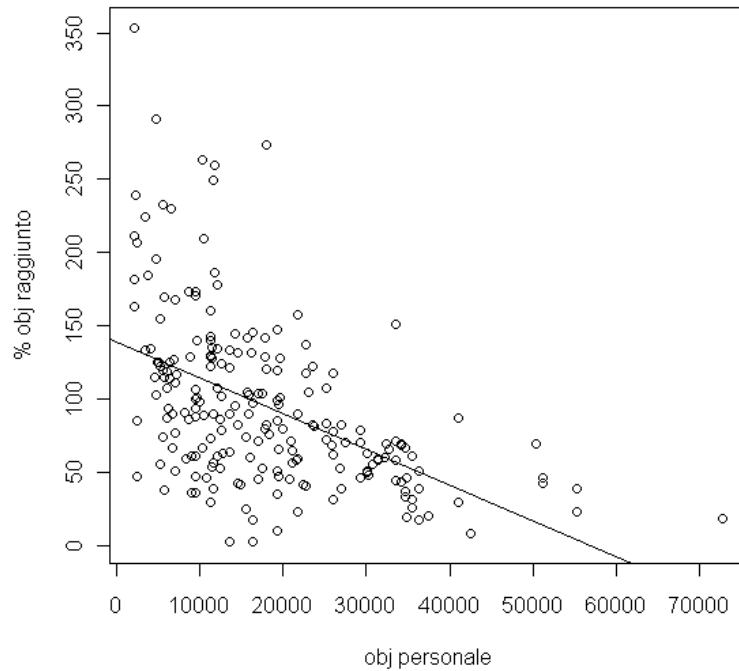
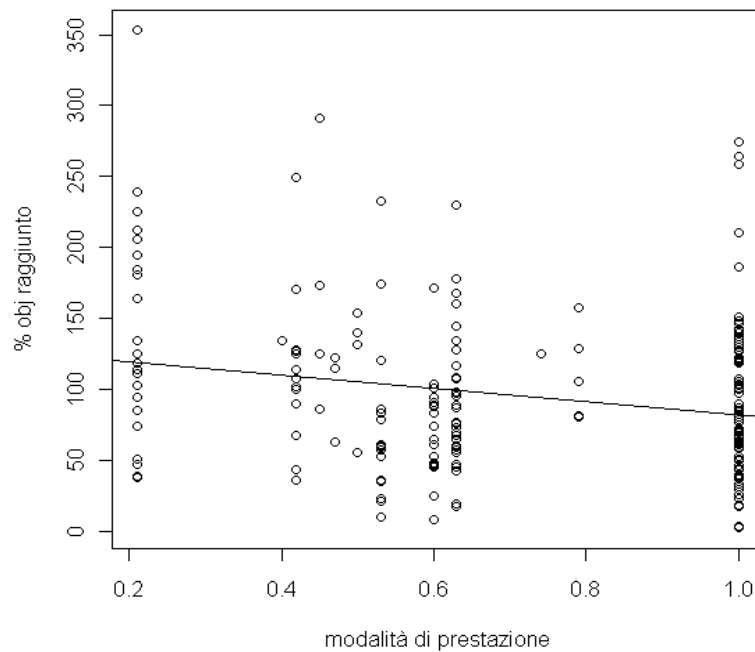


Figura 3.6 - Grafico di dispersione delle variabili modalità di prestazione e obj raggiunto



In ogni caso, il fatto che il 33,18% della popolazione abbia un avanzamento sull'obiettivo superiore al 110%, potrebbe indicare che

- i venditori sono eccellenti,
- i prodotti riscuotono molto successo tra i clienti (circa il 40% di questi dati appartengono ai team Casa e il 30% ai team Donna, Category di maggior successo nell'offerta Coin),
- gli obiettivi sono troppo bassi ed è necessario una riparametrizzazione del calcolo degli obiettivi.

Utilizzando il software R si è proceduto a stimare un preliminare modello di regressione lineare multipla del tipo

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1,i} + \beta_2 X_{2,i} + \dots + \beta_k X_{k,i} + \epsilon_i \quad \text{con } i=1, \dots, n \text{ osservazioni}$$

ponendo come variabile risposta gli obiettivi raggiunti e come variabili esplicative tutte quelle a disposizione, ovvero

(obiettivi raggiunti) = (stato civile) + (sesso) + (livello di studio) + (distanza casa-lavoro) + (modalità di prestazione) + (età) + (anzianità) + (numero di persone nel team di appartenenza) + (numero di persone nel negozio di appartenenza) + (lunedì) + (martedì) + (mercoledì) + (giovedì) + (venerdì) + (sabato) + (domenica)

L'output risultante è stato

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercetta)	0.2048060	0.3119325	0.657	0.51223
Stato civile	-0.0270821	0.0824279	-0.329	0.74285
Sesso	-0.0789050	0.1668961	-0.473	0.63690
Liv studio	-0.0157562	0.0262372	-0.601	0.54885
Casa-lavoro	0.0001301	0.0004116	0.316	0.75235
Prestazioni	-0.4366349	0.4054237	-1.077	0.28282
Età	0.0210835	0.0079559	2.650	0.00871 **
Anzianità	-0.0188722	0.0063659	-2.965	0.00341 **
N° persone in team	0.0460264	0.0209441	2.198	0.02916 *
N° persone in negozio	0.0171152	0.0070774	2.418	0.01652 *
Lun	-0.0167597	0.0417797	-0.401	0.68875
Mar	0.0080932	0.0372911	0.217	0.82841
Mer	0.0343102	0.0384613	0.892	0.37346
Gio	-0.0096701	0.0412113	-0.235	0.81473
Ven	0.0186767	0.0370700	0.504	0.61496
Sab	-0.0224516	0.0520239	-0.432	0.66654

Dom 0.0584349 0.0348476 1.677 0.09518 .

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.5388 on 194 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.2001, Adjusted R-squared: 0.1341

F-statistic: 3.033 on 16 and 194 DF, p-value: 0.0001473

AIC: 356.1369

Da questo prospetto, come appare dal coefficiente di determinazione R^2 il modello spiega solo il 20% delle informazioni e poche variabili risultano essere significative come si nota dai valori delle statistiche t. Prima di avanzare delle ipotesi di interpretazione del modello, si procede a eliminare le variabili relative ai giorni. Il modello riformulato risulta essere, perciò

(obiettivi raggiunti) = (stato civile) + (sesso) + (livello di studio) + (distanza casa-lavoro) + (modalità di prestazione) + (età) + (anzianità) + (numero di persone nel team di appartenenza) + (numero di persone nel negozio di appartenenza)

e l'output

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercetta)	0.4380558	0.2763528	1.585	0.114508
Stato civile	-0.0291141	0.0813299	-0.358	0.720738
Sesso	-0.0360815	0.1642534	-0.220	0.826351
Liv studio	-0.0087769	0.0245839	-0.357	0.721453
Casa-lavoro	0.0002525	0.0003936	0.642	0.521925
Prestazioni	-0.3973035	0.1441403	-2.756	0.006382 **
Età	0.0173340	0.0076034	2.280	0.023671 *
Anzianità	-0.0206211	0.0061458	-3.355	0.000948 ***
N° persone in team	0.0417036	0.0202772	2.057	0.041009 *
N° persone in negozio	0.0182979	0.0068985	2.652	0.008629 **

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.5365 on 201 degrees of freedom

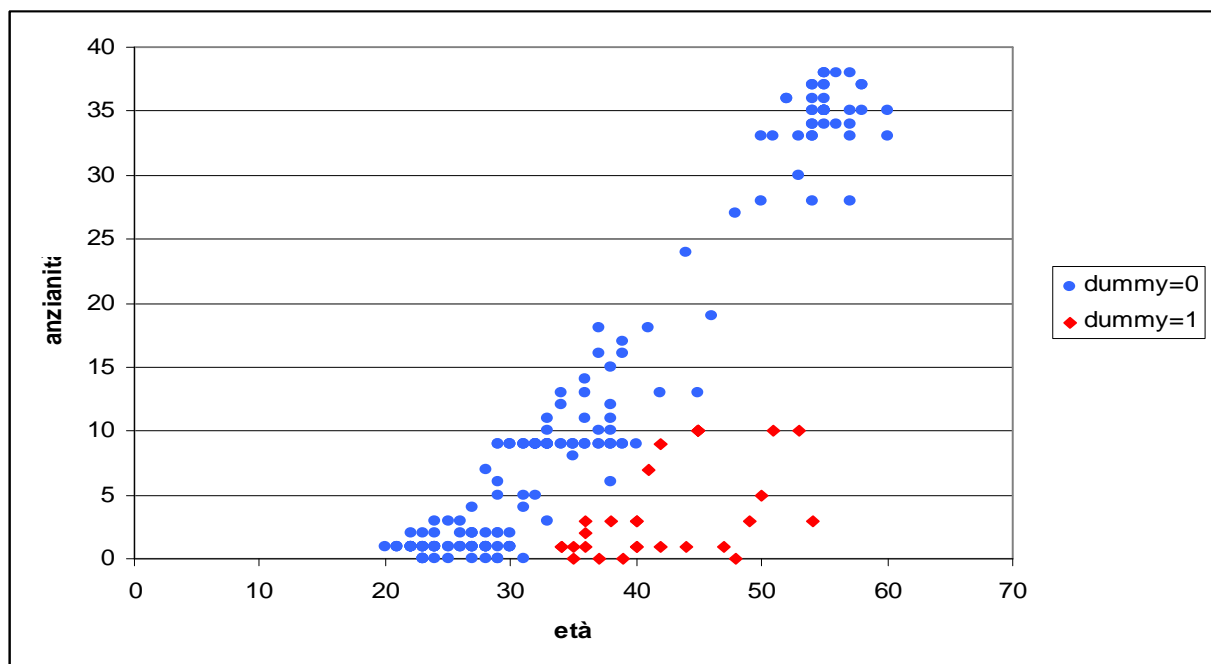
Multiple R-squared: 0.1785, Adjusted R-squared: 0.1417

F-statistic: 4.852 on 9 and 201 DF, p-value: 7.016e-06

AIC: 347.7589

L' R^2 -corretto risulta essere maggiore rispetto al precedente modello stimato, ciò indica che il modello è migliorato, al contrario di quanto indica l' R^2 che aumenta all'aumentare delle variabili introdotte e non può essere un indicatore di riferimento per un confronto tra modelli. L'indicatore AIC, che sfrutta il metodo di stima della verosimiglianza, risulta essere minore nel secondo modello, indice anch'esso di miglioramento. È importante osservare che le variabili età e anzianità sono significative, tuttavia i coefficienti hanno valori molto simili ma con segni opposti. Circa il 14% della popolazione non ha una relazione proporzionale tra età e anzianità; questo gruppo provoca un problema nella stima del modello, infatti, benché esse abbiano una correlazione alta, due variabili con tale legame dovrebbero presentare una variazione teorica della variabile dipendente, in corrispondenza di un loro incremento unitario, molto simile, di certo, non opposto. Per ovviare a questa problematica, si è proceduto ad aggiungere una variabile dummy con valore 1 per i venditori con una differenza tra età-anzianità maggiore o uguale a 33, in modo da comprendere persone con anzianità bassa e età alta, e valore 0 per tutti gli altri.

Tabella 3.7 - Grafico di dispersione tra età e anzianità con differenziazione gruppi



Il modello, quindi, viene stimato con l'introduzione di questa variabile dummy e l'eliminazione di età o anzianità. Come anticipato, le informazioni ricavate dalle stime dei dati che si

distribuiscono tutti lungo una immaginaria linea retta, sono pressoché simili, e nei modelli da stimare si introduce, perciò, solo una delle due, in questo caso età o anzianità. Per verificare se la variabile dummy presenta un effetto significativo e se è opportuno scegliere una delle due variabili vengono stimati i seguenti modelli con i relativi output:

Modello stimato (A)

(obiettivi raggiunti) = (modalità di prestazione) + (anzianità) + (dummy) + (numero di persone nel team di appartenenza) + (numero di persone nel negozio di appartenenza)

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercetta)	0.777794	0.171381	4.538	9.65e-06 ***
Prestazioni	-0.375878	0.139081	-2.703	0.00746 **
Anzianità	-0.005762	0.002952	-1.952	0.05231 .
Dummy	0.277944	0.111889	2.484	0.01379 *
N° persone in team	0.044259	0.020138	2.198	0.02908 *
N° persone in negozio	0.017890	0.006750	2.650	0.00867 **

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.5316 on 205 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.1774, Adjusted R-squared: 0.1574

F-statistic: 8.844 on 5 and 205 DF, p-value: 1.280e-07

AIC: 340.0263

Modello stimato (B)

(obiettivi raggiunti) = (modalità di prestazione) + (età) + (dummy) + (numero di persone nel team di appartenenza) + (numero di persone nel negozio di appartenenza)

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercetta)	0.898120	0.204005	4.402	1.72e-05 ***
Prestazioni	-0.371450	0.139492	-2.663	0.00836 **
Età	-0.005453	0.003278	-1.664	0.09773 .
Dummy	0.361671	0.110669	3.268	0.00127 **
N° persone in team	0.045200	0.020176	2.240	0.02614 *
N° persone in negozio	0.017487	0.006763	2.586	0.01041 *

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.5329 on 205 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.1733, Adjusted R-squared: 0.1532

F-statistic: 8.596 on 5 and 205 DF, p-value: 2.068e-07

AIC: 341.0825

I segni negativi delle variabili anzianità ed età confermano che hanno lo stesso tipo di relazione con gli obiettivi raggiunti dai venditori: all'aumentare dell'età e dell'anzianità, che incrementano di pari passo, diminuiscono le vendite; mentre il gruppo contrassegnato dalla dummy pari a 1 produce risultati più soddisfacenti. Dal confronto dei due modelli ne risulta che il migliore è il modello (A) da cui si ricava che il coefficiente di determinazione R^2 -corretto è 0.1574 e l' R^2 è uguale a 0.1774; i dati dunque non risultano ben spiegati dal modello (solo il 17,74 %), però le relazioni con queste variabili sono abbastanza forti, per cui l'interpretazione dei coefficienti risulta essere la seguente:

- a parità di condizioni, all'aumentare di ogni punto percentuale delle modalità di prestazioni, ovvero, più ci si avvicina alla modalità full time, diminuisce l'incidenza di vendite di 37,6 € al mese; ciò risulta probabile forse perché la popolazione del part time lavora spesso nei giorni e orari in cui c'è più afflusso di clienti (sabato e domenica)
- a parità di condizioni, ogni anno in più di anzianità lavorativa e di età, diminuisce le vendite di 0,5 € al mese;
- a parità di condizioni, all'aumentare della differenza tra età e anzianità, le vendite aumentano di 27,7 € al mese;
- a parità di condizioni, all'aumentare del numero di persone presenti nel team di appartenenza, vi è un aumento di 4,5 € di vendite al mese;

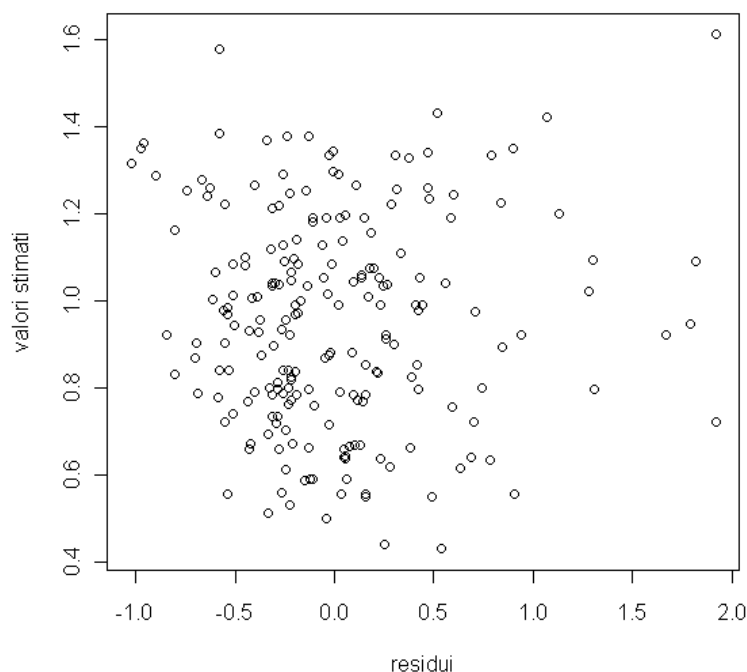
- a parità di condizioni, all'aumentare del numero di persone presenti nel negozio di appartenenza, vi è un aumento di 1,7 € di vendite al mese.

Il test congiunto F, utilizzato per verificare se esiste una relazione significativa tra la variabile dipendente e l'insieme delle variabili indipendenti, indica che tra l'obiettivo raggiunto e almeno una delle variabili esiste una relazione lineare, infatti, il valore della statistica rifiuta l'ipotesi che tutte le variabili siano congiuntamente uguali a zero (p-value pari a 1.280e-07).

Per una corretta stima del modello, attraverso l'analisi dei residui, si procede a verificare la linearità delle variabili, l'omoschedasticità, l'incorrelazione e eventualmente la normalità dei residui.

Per verificare la linearità, si utilizzano i grafici dei residui in relazione ai valori stimati attraverso il modello (nella Figura 3.8 "y.fit") mentre per verificare l'omoschedasticità i residui si relazionano alle variabili esplicative (si veda l'Appendice Grafica); se le relazioni sono in linea con le assunzioni, i grafici non presentano alcun andamento strutturato.

Figura 3.8 - Grafico di dispersione tra residui e valori stimati



I grafici non sembrano avere particolari andamenti, perciò è possibile accettare le due ipotesi di linearità e omoschedasticità.

Per verificare l'incorrelazione degli errori si utilizza il grafico dei residui ε_i , con $i=2, \dots, 211$ in relazione ai residui ε_{i-1} in cui, anche in questo caso, i dati non devono avere alcun andamento

specifico e il grafico di autocorrelazione in cui i residui devono essere compresi all'interno delle bande di confidenza; inoltre, si utilizza il test di Durbin-Watson, in cui si verifica il sistema di ipotesi

$H_0: \rho=0$

$H_1: \rho>0$

dove ρ è il coefficiente di autocorrelazione dei residui, che, in caso di in correlazione dei residui, assume valori molto vicini a zero, mentre la statistica DW è circa pari a 2.

Durbin-Watson test

data: modello con dummy

DW = 1.8945, p-value = 0.19

alternative hypothesis: true autocorrelation is greater than 0

Si rifiuta l'ipotesi alternativa e si accetta l'ipotesi di incorrelazione dei residui.

Per verificare la normalità dei residui si utilizzano i grafici in output di R, che devono dimostrare una media pari a zero, un andamento gaussiano nella distribuzione dei residui, asimmetria e code con eguale peso.

La media dei residui calcolata è pari a $8.442004e-18$, numero molto vicino a zero, mentre la loro distribuzione si discosta da quella normale soprattutto nella coda finale come si nota nelle Figure 3.9 e 3.10.

Figura 3.9 - Qqplot dei residui

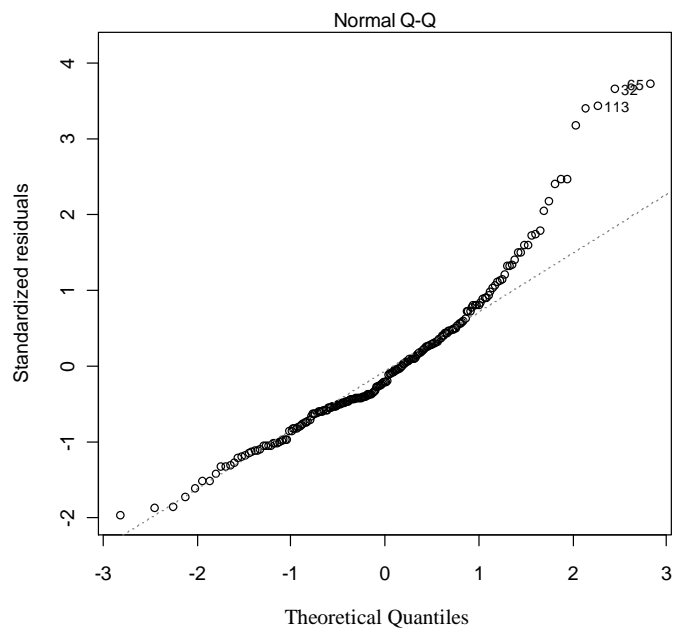
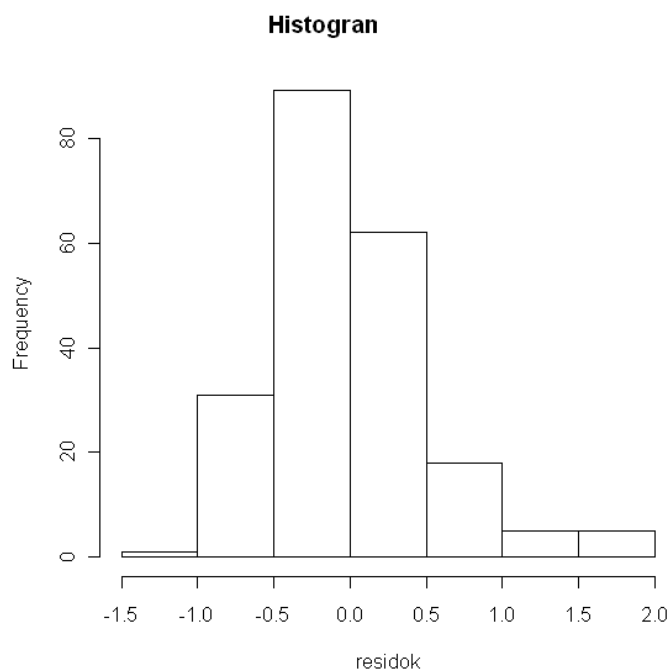


Figura 3.10 - Istogramma dei residui



In quest'ultima figura si percepisce che la coda destra è più pesante e non vi è evidente simmetria; dunque i residui non risultano essere normali.

In ultima analisi, il modello stimato indica che esistono delle forti relazioni con le variabili prese in esame ma dato il basso valore dei coefficienti di determinazione sarei portata a non considerarlo per fini previsivi, ma come indicatore di variabili ad esse correlate.

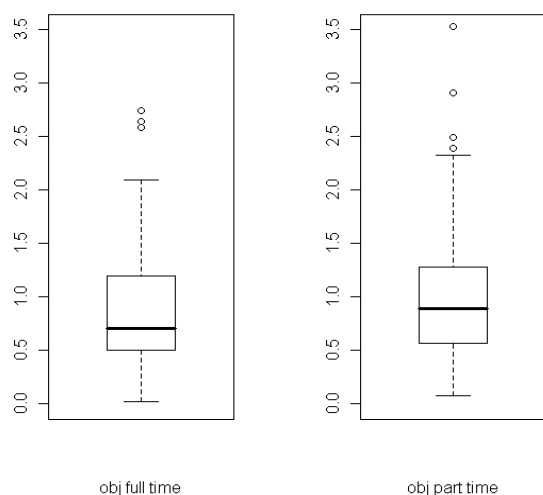
Le variabili che condizionano in parte il raggiungimento dell'obiettivo abbiamo visto essere l'età, l'anzianità, il gruppo di lavoro di appartenenza e le modalità di prestazioni. Il problema da esaminare rimane la valutazione di un sistema di incentivazione equo, che dovrebbe consistere nel dare la possibilità a tutti gli incentivati di usufruire di tale opportunità in egual modo, di cui le variabili personali (età e anzianità) non ne costituiscono un impedimento. Le variabili che l'azienda dovrebbe considerare, a mio avviso, sono quelle relative al gruppo di lavoro e alla modalità di prestazione. Team e negozi riorganizzati secondo criteri da rispettare ben precisi, come indicazioni sul numero di composizione, o il suggerimento della costituzione di nuovi gruppi periodicamente, favorirebbe un clima di correttezza tra filiali in "competizione", serenità e collaborazione tra venditori dello stesso punto di vendita, che potrebbe portare a risultati migliori.

Per quanto riguarda le modalità di prestazione e i giorni lavorativi che ne dipendono, si procede ad approfondire se esistono differenze sostanziali nei risultati tra il gruppo di lavoratori full time, quelli part time e quelli che lavorano nella fascia oraria più "difficile" quale il primo pomeriggio (dalle 12.30 e le 16.00).

A questo proposito, si effettuano dei test di comparazione della variabilità dei risultati e della media.

Il primo gruppo preso in considerazione riguarda i risultati dei venditori full time in relazione ai part time.

Tabella 3.11 - Boxplot obiettivi full e part time



Dai boxplot in Figura 3.11 si nota che la media dei lavoratori full time è minore rispetto agli altri, così come la variabilità; ciò porta a pensare che gli obiettivi dei part time siano più soddisfacenti. Attraverso i t.test e var.test si procede a verificare se vi è una differenza significativa, tenendo conto anche della numerosità dei campioni.

VAR.TEST

data: obj full time and obj part time

F = 0.7839, num df = 88, denom df = 121, p-value = 0.2279

alternative hypothesis: true ratio of variances is not equal to 1

95 percent confidence interval:

0.5337275 1.1655975

sample estimates:

ratio of variances

0.7839495

T.TEST

data: obj full time and obj part time

t = -1.8033, df = 201.243, p-value = 0.07284

alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0

95 percent confidence interval:

-0.29748974 0.01328271

sample estimates:

mean of x mean of y

0.8710112 1.0131148

Il var.test verifica se esistono differenze significative tra le variabilità tra i due campioni, il t.test verifica le medie, secondo i seguenti sistemi di ipotesi:

VAR.TEST

$H_0: \sigma^2_{\text{full time}} = \sigma^2_{\text{part time}}$

$H_1: \sigma^2_{\text{full time}} \neq \sigma^2_{\text{part time}}$

Che accetta l'ipotesi H_0 in caso di non significatività della statistica F

T.TEST

$$H_0: \mu_{\text{full time}} = \mu_{\text{part time}}$$

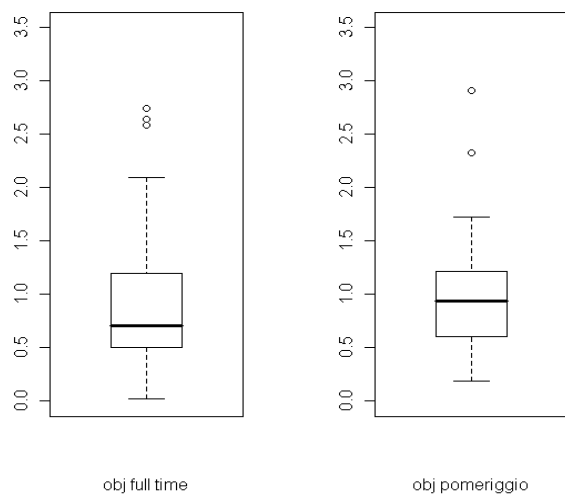
$$H_1: \mu_{\text{full time}} \neq \mu_{\text{part time}}$$

Che accetta l'ipotesi H_0 in caso di non significatività della statistica t

Il primo dimostra che la variabilità dei risultati raggiunti tra i due gruppi non presenta una sostanziale differenza, mentre il t.test prova che con un livello di significatività del 10%, si accetta l'ipotesi di uguaglianza tra medie, ma non è possibile accettarlo con un livello pari al 5%. Ciò dimostra che la media del part time è significativamente poco più alta.

Prendendo in considerazione il gruppo full time, che lavora la mattina e il tardo pomeriggio e il gruppo che lavora il primo pomeriggio, ad un primo impatto si può pensare che i risultati raggiunti siano mediamente più alti nelle ore lavorative centrali.

Tabella 3.12 - Boxplot obiettivi full time e pomeriggio



Effettuando i test, invece, si evince che non esistono sostanziali differenze, probabilmente perché la numerosità campionaria del secondo gruppo è minore rispetto al primo.

VAR.TEST

data: obj full time and obj pomeriggio

$F = 0.9083$, num df = 88, denom df = 33, p-value = 0.7055

alternative hypothesis: true ratio of variances is not equal to 1

95 percent confidence interval:

0.4929204 1.5523711

sample estimates:

ratio of variances

0.9082967

T.TEST

data: obj full time and obj pomeriggio

$t = -1.099$, $df = 57.288$, $p\text{-value} = 0.2763$

alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0

95 percent confidence interval:

-0.3465531 0.1009285

sample estimates:

mean of x mean of y

0.8710112 0.9938235

In conclusione, si comprende che la modalità part time apporta un risultato leggermente migliore, ma non costituisce una forte discriminante nella capacità di raggiungimento degli obiettivi.

CAPITOLO 4

IL NUOVO SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

4.1. Confronto tra sistemi premianti

Per trovare una soluzione ottimale per colmare le problematiche del sistema di incentivazione da Contratto, è necessario attuare delle simulazioni e verificare le possibili alternative che tengano conto delle regole per la costruzione di un impianto premiante efficace, descritte nel paragrafo 2.1. Se si confrontano queste ultime con ciò che riferisce il C.I.A., si possono fare le considerazioni riportate in Tabella 4.1, che, insieme alle osservazioni di analisi, saranno le basi da cui partire per la costruzione del nuovo sistema premiante.

Tabella 4.3 - Verifica delle regole per un sistema premiante efficace

PRESUPPOSTI DI UN SISTEMA EFFICACE	SISTEMA DA C. I. A.
<ul style="list-style-type: none">○ realmente incentivante e premia chi ottiene risultati superiori○ equo e paritario, con obiettivi differenziati oggettivamente○ condiviso da tutti○ rilevante e con obiettivi fondamentali○ concretamente variabile	<ul style="list-style-type: none">○ differenzia i risultati superiori dei gruppi, ma non dei singoli○ gli obiettivi sono equi, ma non vi è il controllo del numero di appartenenti ai Team○ è condiviso e firmato dai sindacati○ gli obiettivi sono quelli fondamentali di vendita○ varia in riferimento alle fasce di raggiungimento stabilite

L'obiettivo è individuare nuove modalità di incentivazione in grado di premiare i risultati individuali; le soluzioni analizzate sono diverse, tra le quali:

- (A) mantenere l'obiettivo di vendita di Team/Negozio e ripartire il premio fisso tra i venditori in proporzione delle vendite individuali e/o far corrispondere un premio aggiuntivo al migliore del gruppo;

(B) erogare una percentuale sulle vendite mensili individuali realizzate; tale percentuale aumenta se vengono raggiunti gli obiettivi di filiale o Negozio

La proposta (A) non cambia l'impostazione generale del sistema da C.I.A., è di facile comprensione e i costi rimangono invariati; la (B), invece, ha come vantaggio il fatto che non bisogna tener conto delle presenze (mancata presenza = mancate vendite = minor premio), mentre i costi aziendali sono diversi ma subordinati alla realizzazione degli obiettivi, e ciò potrebbe procurare dei benefici.

Dal punto di vista incentivante, la prima soluzione non apporta grossi cambiamenti e quindi motivazioni tali da modificare l'atteggiamento lavorativo, piuttosto aumenta la competitività tra colleghi perché maggiore è il numero di persone che raggiunge gli obiettivi, maggiore è il divisore del premio, minore è la vincita per persona; la seconda, invece, merita di essere meglio strutturata poiché potrebbe stimolare la competizione in modo proficuo.

4.2 Simulazioni

In merito alla proposta (B), è stata effettuata una simulazione con 4 soluzioni diverse, che tengano conto delle ore lavorate effettive dai dipendenti e in totale per Negozio, delle rese per Category, delle vendite individuali e del premio medio che era possibile raggiungere con il sistema da C.I.A., per non causare uno scostamento significativo di costi e di livelli di vincita.

Gli elementi utilizzati in questa fase di analisi, oltre all'avanzamento sugli obiettivi di filiale e Negozio, sono i seguenti:

- percentuale di Equivalent Full Time (EFT): la percentuale di tempo lavorato rispetto ad un full time (= 100% = 1 EFT)
- EFT totale del negozio: somma delle percentuali EFT dei venditori appartenenti allo stesso Negozio
- percentuale di vendite individuali di negozio: il contributo di ogni venditore sul risultato di Negozio (= vendite individuali/vendite di negozio*100)
- indicatore individuale (percentuale di vendite individuali moltiplicati per EFT personale): il contributo in base alle ore lavorate effettivamente di ogni venditore sul risultato di Negozio

Le analisi sono state eseguite confrontando i premi calcolati con il sistema da Contratto e le vincite risultanti dalle nuove proposte.

Simulazione 1

La proposta considera un montepremi di Negozio, che dipende dal superamento degli obiettivi di Team, di Negozio e dalle EFT totali di Negozio; le vincite sono calcolate moltiplicando gli indicatori individuali per il monte premi del Negozio.

Questo sistema è una combinazione tra le proposte (A) e (B) e il sistema da C.I.A., perciò apporta gli stessi svantaggi di (A) per quanto riguarda la suddivisione dei premi, inoltre, le soglie per accedere al montepremi è determinata dal superamento di tutti gli obiettivi e per questo è di difficile conseguimento.

Simulazione 2

L'alternativa prevede come soglia di accesso il superamento dell'obiettivo di Negozio, con una vincita pari alle vendite individuali mensili moltiplicate per una percentuale fissa allo 0,44%. In concreto, il sistema eroga una percentuale per le vendite effettuate che sono state significativamente rilevanti; ciò si avvicina molto alla proposta (B), anche se probabilmente i premi sono ridotti, dal momento che non sono fissati per fasce di obiettivi.

Simulazione 3

Il sistema è identico a quello considerato in simulazione 2, con una soglia di accesso abbassata 98,5% dell'obiettivo di Negozio; in questo caso, un maggior numero di persone avranno accesso alle vincite anche se sarà comunque rapportato al loro lavoro effettivo.

Simulazione 4

Quest'ultima analisi, è simile alle due precedenti, tuttavia, la soglia di accesso è prevista del 100% sull'obiettivo Negozio e le percentuali sono calcolate in modo da essere uguali all'interno del Category, ma differenti tra Category diversi.

Il ragionamento è dovuto all'esigenza di mantenere per un EFT medio lo stesso premio medio dell'incentivazione del C.I.A., come già accennato. Sono stati stimati gli EFT della forza vendita Coin, i quali, rapportati alle vendite di budget annuali per Category, danno la resa per persona annuale, ovverosia spiegano quanto è il contributo annuale, in termini monetari, che mediamente ogni venditore apporta per l'azienda, suddiviso per area merceologica. Si deduce che le vendite sono diverse per Category, perché ogni settore ha le proprie peculiarità e ha diverso rendimento; in base a queste considerazioni, secondo il tipo di prodotto venduto, si hanno vincite diverse.

Nel paragrafo 2.2.2 si sottolineava che con il sistema attuale il premio medio annuale è pari a 1.080 €; da questo valore, che viene rapportato alle rese annuali per persona, si costituiscono le sette percentuali di incentivo del nuovo sistema, a cui vengono moltiplicate le vendite individuali per calcolare le vincite (calcoli in Tabella 4.5 e 4.6 a fine Capitolo).

Tabella 4.2 - Estratto di simulazione, totale premi nuovi sistemi incentivanti

	Sistema attuale	S1 - ripart. Premio su vendite individ	Delta Premi o vs. attuale	S2 - % su vendite individ (se neg. >=100)	Delta Premio vs. attuale	S3 - % su vendite individ (se neg. >=98,5)	Delta Premio vs. attuale	S4 - % diff. x Categor y	Delta Premio vs. attuale
Totale Premi in €	1.211	809	-402	1.013	-198	2.022	811	1.128	-83
N. premi	23	9		9		28		9	
Pr. medio	53 €	90 €		113 €		72 €		125 €	

Sulla base del totale premi e del delta calcolato, l'azienda sceglie il sistema della quarta simulazione che in base alle esigenze del management viene ulteriormente modificato e tuttora testato.

4.3 Il sistema di incentivazione individuale

Ad oggi, il nuovo sistema premiante si presenta in questo modo:

“ad ogni categoria è associata una percentuale diversa calcolata in funzione della resa media per addetto della categoria;

“mensilmente il direttore di filiale assegna ogni venditore ad uno specifico Negozio;

“al raggiungimento delle previsioni mensili del Negozio di appartenenza, ogni venditore riceve una percentuale delle vendite individuali, che sono associate ai prodotti dei diversi Category;

“nel caso in cui la filiale non raggiunga il 95% delle previsioni mensili le percentuali di premio legate alle vendite individuali vengono ridotte al 50%.

CATEGORY INCENTIVO

Donna	0,43 %
Uomo	0,37 %
Casa	0,49 %
Profumeria	0,48 %
Accessori	0,44 %
Intimi	0,53 %
Bambino	0,50 %

Nel periodo Dicembre – Febbraio è stato effettuato un test presso due filiali Coin, mentre, da Marzo si sono aggiunte altre quattro filiali; si è potuto effettuare un confronto tra i due sistemi di incentivazione, quello da C.I.A e quello scelto dalla simulazione. Sebbene in questo periodo di tempo le vendite non siano state significativamente elevate, è emerso che i premi erogati con il nuovo sistema sono maggiori di numero, tuttavia tengono realmente conto del lavoro del singolo; infatti, talvolta si è riscontrato che persone con un monte vendite esiguo con il sistema da Contratto avrebbero percepito un premio pari a quello che avrebbero guadagnato venditori che, al contrario, avevano effettuato risultati eccellenti (esempio in Tab. 4.3).

Tabella 4.3 - Estratto di comparazione tra sistemi, situazione Negozio Casa per una filiale nel mese di Aprile

Venditori	Vendite individ su tot negozio	Premi inc, individuale in euro	Premi inc da cia in euro	Inc. Individ vs inc. Da cia
A	26,88%	44	140	-96
B	12,88%	21	140	-119
C	9,70%	16	59	-43
D	24,51%	40	140	-100
E	11,04%	18	84	-66
F	0,58%	1	140	-139
G	14,41%	24	59	-35
TOTALE	100,00%	164	761,6	-597,6

Tabella 4.4 - Dettaglio di comparazione tra sistemi, totali di periodo

Periodi considerati	Premi Totali Incentivazione Individuale		Premi Totali Incentivazione Da Contratto Aziendale		Delta Inc. Individuale Vs Inc. Da Contratto
	Num Premi	Valore totale	Num Premi	Valore totale	
DICEMBRE	7	527	7	345	182
GENNAIO	7	320	4	280	40
FEBBRAIO	15	956	18	1155	-199
MARZO	0	0	0	0	0

APRILE	28	553	13	969	-416
MAGGIO	25	1838	33	1241	597
TOTALE	82	4194	75	3990	204
Premio medio	51		53		

Tabella 4.5 - Estratto di simulazione, calcolo elementi chiave

					Venditore		Sistema attuale		PRESUPPOSTI IPOTESI SIMULAZIONE			
% ob. Filiale raggiunto	Negozio	% ob. Negozio raggiunto	Team	% ob. Team raggiunto	Codice	% EFT	Premio Team Effettivo	Tot. Premi Effettivi	EFT Tot. Negozio	% vendite individuali di negozio	% vendite individuali di negozio x FTE	Vendite Individuali Mensili
...
97,10	A	112,20	03	112,20	0049	79	55,3	110,6	5,78	9%	7,0%	16.119
97,10	A	112,20	03	112,20	0050	84	58,8	117,6	5,78	13%	10,0%	23.028
97,10	A	112,20	03	112,20	0051	31	21,7	43,4	5,78	9%	2,5%	5.757
97,10	A	112,20	03	112,20	0052	21	14,7	29,4	5,78	13%	2,5%	5.757
97,10	A	112,20	03	112,20	0053	50	35	70	5,78	22%	11,0%	25.330
97,10	A	112,20	03	112,20	0054	100	70	140	5,78	17%	17,0%	39.147
97,10	A	112,20	03	112,20	0055	53	37,1	74,2	5,78	26%	13,0%	29.936
97,10	A	112,20	03	112,20	0056	60	29,4	58,8	5,78	22%	13,0%	29.936
97,10	A	112,20	03	112,20	0057	100	70	140	5,78	26%	24,0%	55.266

Tabella 4.6 - Estratto di simulazione, calcolo premi dei quattro sistemi

Venditore		Simulazione 1 - ripart. Premio Negozio su vendite individuali		Delta Premio vs. attuale	Simulazione 2 - % fissa su vendite individuali		Delta Premio vs. attuale	Simulazione 3 - % fissa su vendite individuali (se neg. >=98,5 --> 0,2%)		Delta Premio vs. attuale	Simulazione 4 - % diff. x Category		Delta Premio vs. attuale
Codice	% EFT	Monte premi negozi	Premio Nuovo Sistema		% su vendite individuali	Premio Nuovo Sistema		% su vendite individuali	Premio Nuovo Sistema		% su vendite individuali	Premio Nuovo Sistema	
...
0049	79	809,2	57	-54	0,44	71	-40	0,44	71	-40	0,49	79	-32
0050	84	809,2	81	-37	0,44	101	-16	0,44	101	-16	0,49	113	-5
0051	31	809,2	20	-23	0,44	25	-18	0,44	25	-18	0,49	28	-15
0052	21	809,2	20	-9	0,44	25	-4	0,44	25	-4	0,49	28	-1
0053	50	809,2	89	19	0,44	111	41	0,44	111	41	0,49	124	54
0054	100	809,2	138	-2	0,44	172	32	0,44	172	32	0,49	192	52
0055	53	809,2	105	31	0,44	132	58	0,44	132	58	0,49	147	72
0056	60	809,2	105	46	0,44	132	73	0,44	132	73	0,49	147	88

CONCLUSIONI

Il sistema retributivo incentivante è un potente strumento per incrementare l'efficacia e l'efficienza dei lavoratori all'interno di tutte le aziende. È un impianto articolato e delicato che ha possibilità di sviluppo prevalentemente nelle grosse realtà aziendali, in quanto ha costi elevati e un'organizzazione ben strutturata, che coinvolge più aree direzionali, come quelle dei sistemi informativi, delle risorse umane e dei sistemi finanziari. Le grandi imprese, tuttavia, hanno un compito complesso dovuto all'elevato numero di lavoratori da gestire, ad esempio, Gruppo Coin ha, ad oggi, 399 punti vendita, la struttura centrale, sede dell'azienda, e dipendenti negli uffici in Asia.

Lo strumento del sistema premiante può essere sviluppato in diverse modalità secondo le esigenze del management e procede parallelamente con i propositi aziendali; ciò nonostante, deve essere ben bilanciato con le aspettative del lavoratore, poiché quest'ultimo deve essere persuaso, in modo convincente e, soprattutto, proficuo per tutte e due le parti, ad operare in un certo modo. La minaccia di licenziamento del dipendente non è una soluzione adatta, perché la ricerca e la formazione di un sostituto ha un costo più cospicuo, soprattutto se il livello delle competenze vuole essere elevato.

In particolare, per la figura del venditore, esiste una diffusa convinzione, come riporta un elaborato dell'Istituto per la Direzione del Personale (ISPER), per cui egli è "una persona che ha caratteristiche particolari, molto individualista, e che –soprattutto- è pronto a fornire prestazioni elevate soltanto a fronte di specifici riconoscimenti monetari. [...] Per quanto ciò possa sembrare un banale stereotipo, l'esperienza sembra confermare che di fatto le decisioni ed i comportamenti delle aziende, nonché i comportamenti dei responsabili di vendita, siano coerenti con tali presupposti". Da queste considerazioni e dal ruolo, in fondo importante, della forza vendita (poiché dal suo risultato dipende una parte di successo aziendale), ci si rende conto che è fondamentale utilizzare questa risorsa nel modo migliore cercando di massimizzare e incrementare i risultati con un giusto compromesso di premi e riconoscimenti.

Le analisi effettuate nel Capitolo 3, hanno il proposito di capire se esistono delle variabili che influenzino le vendite individuali, al fine di dare indicazioni su come debba essere un sistema incentivante, nel caso specifico in Coin per le posizioni di venditori. Inoltre si cercano quali potrebbero essere su cui sviluppare ulteriori ipotesi di

premiazioni, in particolare, per quegli individui che hanno delle caratteristiche che non producono risultati soddisfacenti. La stima di un modello di regressione ha portato alcuni esiti interessanti, anche se, come dimostrano gli indici di bontà, sono da utilizzare con estrema cautela per fini previsivi. Particolarmente rilevante è l'identificazione di due sottogruppi, che si differenziano per la relazione età-anzianità, i quali hanno differente incidenza lavorativa:

- il gruppo per cui vi è una forte correlazione tra età e anzianità (l'età aumenta proporzionalmente all'anzianità) per il quale l'avanzamento sull'obiettivo diminuisce al crescere di queste variabili. Questo si verifica, probabilmente perché con l'aumentare della maturità, si raggiunge una stabilità economica che non abbisogna di premi ulteriori.
- il gruppo che presenta età elevata e anzianità bassa, per il quale con l'aumentare della differenza tra le due i risultati ottenuti sono migliori. Presumibilmente, si tratta di persone che possono essere state licenziate in età "avanzata" dal precedente posto di lavoro, oppure persone che, dopo una certa età hanno voglia e/o necessità di mettersi in gioco per raggiungere determinati obiettivi monetari o di soddisfazione personale. Per ulteriori spiegazioni, le cause dovrebbero essere approfondite attraverso dei questionari o delle interviste.

È emerso che un'altra variabile significativa è il numero dei collaboratori con cui si lavora, più è elevato, più si raggiungono risultati notevoli. Ciò, tuttavia, può essere, un elemento di fratture tra il personale, perché, ad esempio, i lavoratori potrebbero trovare, tra le cause degli scarsi successi della propria filiale, questo elemento di discriminazione, dal momento che esistono casi in cui i Team sono formati da più di sei persone (il regolamento ne prevede da tre a sei) e casi in cui un Negozio è formato da un unico Team. In quest'ultimo caso con il sistema incentivante da Contratto, se il Team vince, la coincidenza tra Team e Negozio fa guadagnare automaticamente due premi è ciò non è indice di equità. A mio parere, dunque, l'azienda dovrebbe vigilare sulla composizione dei gruppi di lavoro, per presentarsi più correttamente nei confronti del personale.

In ultima analisi, sarebbe opportuno approfondire la relazione tra prestazioni lavorative e vendite, poiché se effettivamente con un part time ridotto la produttività aumenta, bisognerebbe pensare ad una riorganizzazione del personale o ad una composizione particolare della forza vendita che, attraverso la giusta combinazione tra lavoratori full time e part time, in rapporto ai giorni e alle fasce orarie lavorative, massimizzi le

vendite. Al momento, bisognerebbe cercare di puntare ad incentivare e motivare le persone che lavorano full time.

Queste considerazioni dovrebbero essere tenute presente per aumentare i successi aziendali, tuttavia dall'analisi di comparazione tra il futuro sistema e quello attuale, emerge che c'è un miglioramento per quanto riguarda il tema fondamentale del premiare i risultati oggettivamente superiori. Infatti, si tiene bene in considerazione ciò che ogni individuo produce, evitando la possibilità di atteggiamenti profittatori. Infine, per quanto riguarda i costi, questione molto rilevante per l'azienda, sebbene si osservi un aumento di spese tra l'attuale e il nuovo sistema, essi risultano meglio distribuiti. Chi realmente merita ottiene l'incentivo; l'azienda invece investe, in attesa di beneficiarne in futuro con un ritorno monetario sempre maggiore.

Appendice Grafica

Figura A.1 - Istogramma della variabile obiettivi raggiunti

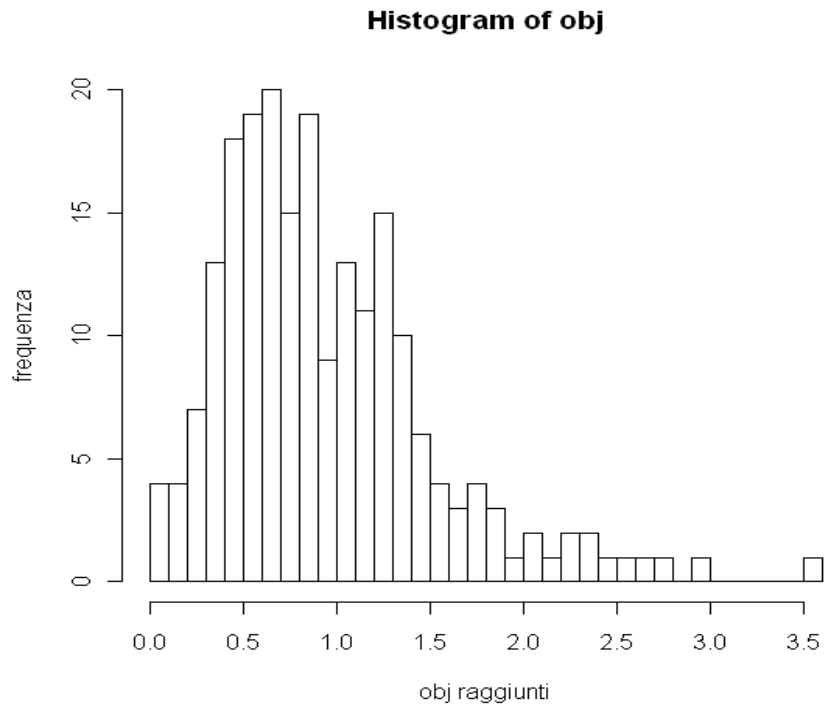


Figura A.2 - Grafico di dispersione tra residui e anzianità

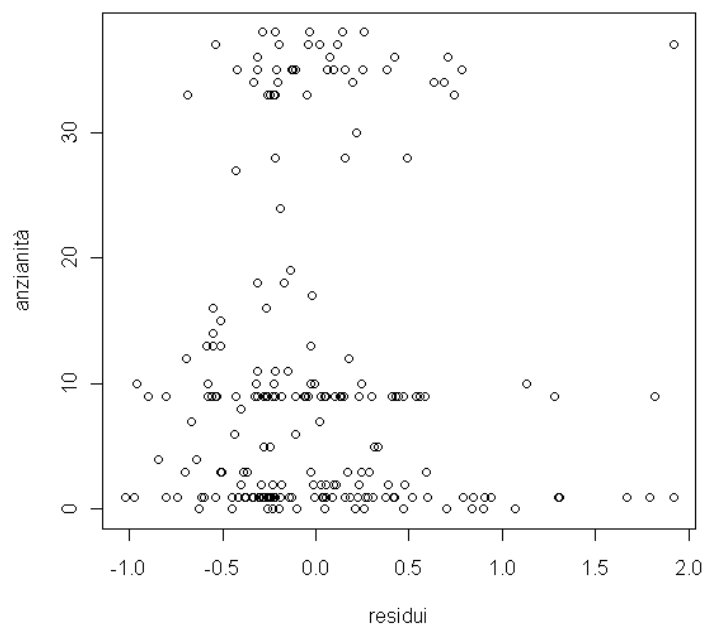


Figura A.35 - Grafico di dispersione tra residui e variabile dummy

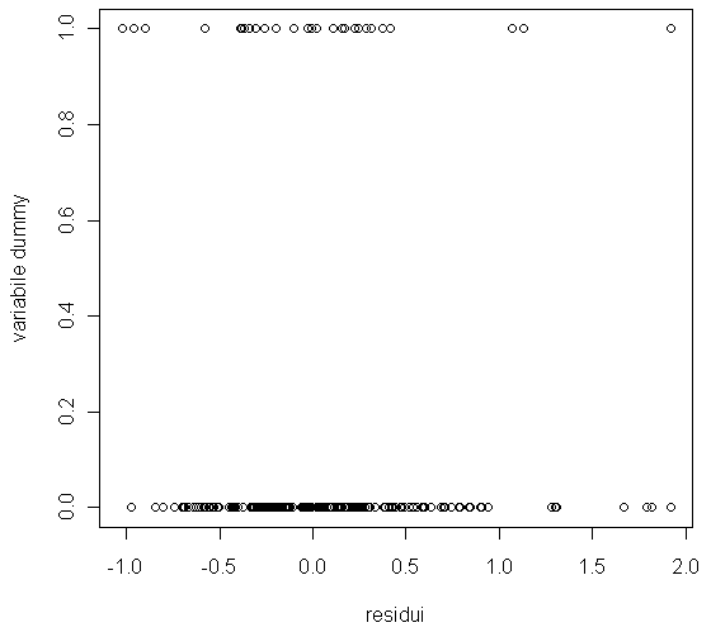


Figura A.4 - Grafico di dispersione tra residui e modalità di prestazioni

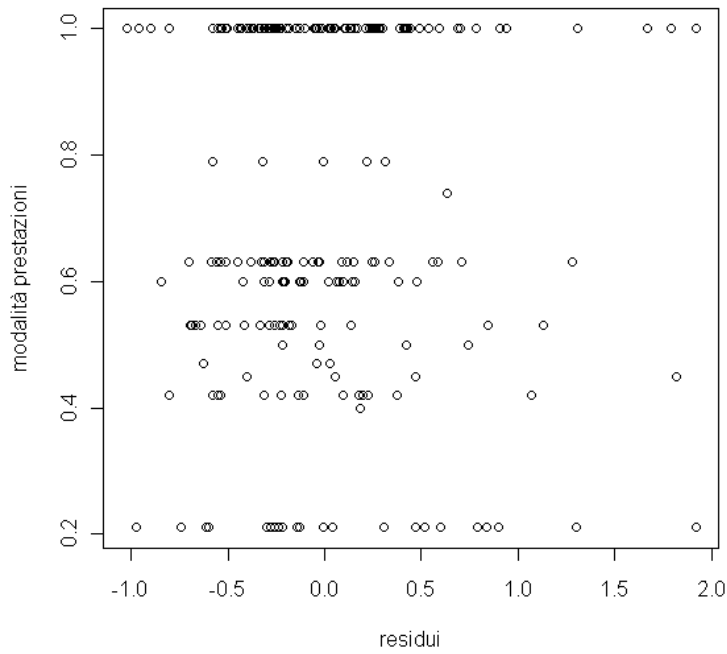


Figura A.5 - Grafico di dispersione tra residui e n° persone nei team

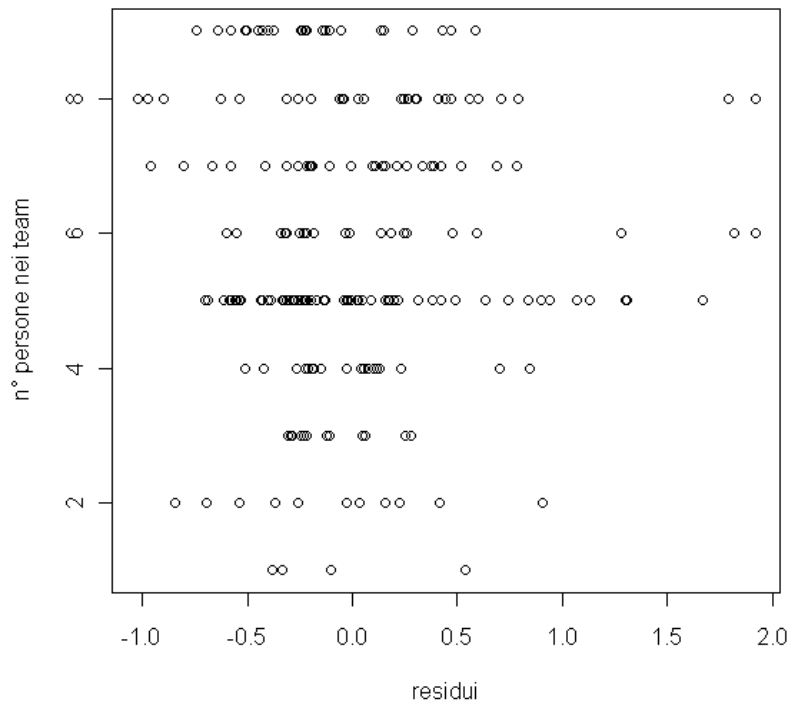
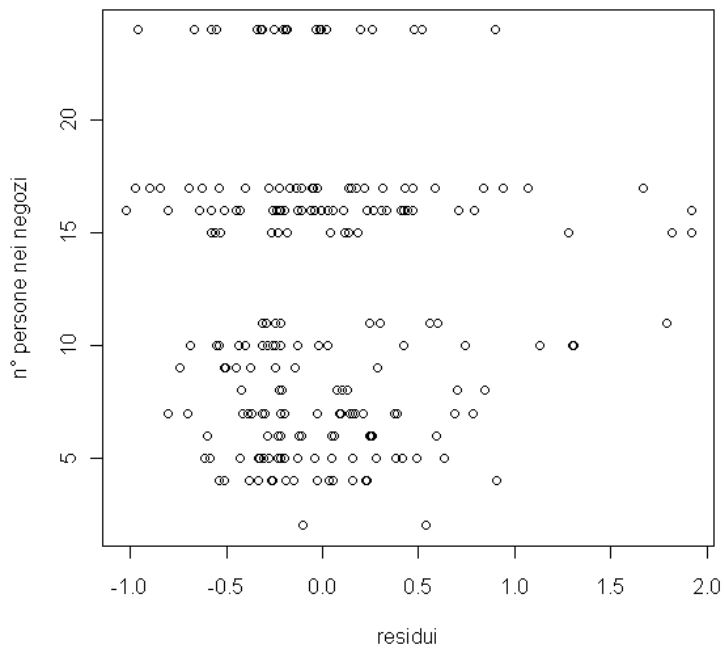


Figura A.6 - Grafico di dispersione tra residui e n° persone nei negozi



BIBLIOGRAFIA

ROBERTO GRANDINETTI (2002), “Concetti e strumenti di marketing”, ETAS

ROBERT M. GRANT (2005), “L’analisi strategica per le decisioni aziendali”, Il Mulino

GRUPPO COIN, DIVISIONE COIN (Marzo 1999), “L’arte del venditore eccellente”

VINCENZO MELECA (Dicembre 2006), “Le politiche retributive aziendali”, ISPER Edizioni

GIOVANNI COSTA, MARTINA GIANECCHINI (2005), “Risorse umane: persone, relazioni e valore”, McGraw-Hill

AUTORI VARI (Aprile 1996), “Sistema premiante e retribuzione”, ISPER Edizioni

DAVID M. LEVINE, TIMOTHY C. KREHBIEL, MARK L. BERENSON (2006), “Statistica”, Apogeo

GRUPPO COIN (2008), Relazione annuale

LA REPUBBLICA (2004-2008), Articoli vari

CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE GRUPPO COIN (2002)

SITOGRAFIA

<http://www.gruppocoin.it>

<http://www.repubblica.it>

<http://www.fondazionecoin.org>