



AUMENTA! LA PRODUTTIVITÀ DEI TUOI VENDITORI

eBook

COME PROGETTARE SISTEMI INCENTIVANTI

ONE  4
we take care

ONe4

AUMENTA LA PRODUTTIVITÀ DEI TUOI VENDITORI!

Come progettare sistemi incentivanti

ISBN: 978-88-99127-26-8

Questo libro è stato realizzato con StreetLib Write
<http://write.streetlib.com>

Indice

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1 - LE FUNZIONI STRATEGICHE DELLA LEVA RETRIBUTIVA	3
Il "knowledge worker"	3
Il costo del turnover	4
Il "total reward"	5
Dividi il bottino	6
Modelli incentivanti	7
CAPITOLO 2 - DEFINIRE GLI OBIETTIVI	9
Il ciclo del miglioramento	9
Decidere "cosa" e "chi"	9
Dove collocare l'asticella	11
La filosofia "win-win"	12
La "balanced scorecard"	13
CAPITOLO 3 - DEFINIRE LA RICOMPENSA	15
Il concetto di equità	15
Il piano Scanlon	16
I numeri che contano	18
Questione di tempo	20
CAPITOLO 4 - LA COSTRUZIONE DI PIANI INCENTIVANTI	21
Partire dalle priorità	21
La misura giusta	22
Gli incentivi a gradini	24
CAPITOLO 5 - L'INCENTIVAZIONE DEI COMMERCIALI	26
La provvigione	26
Una regola d'oro: pagare sull'incassato	27
Un tesoro da proteggere	28
Modulare gli obiettivi	29
Il direttore commerciale e il budget	30
Gli operatori di vendita	32
CAPITOLO 6 - IL SISTEMA "MBO": LA GESTIONE DI OBIETTIVI	33
Combinare gli obiettivi	33
Dall'invisibile al visibile	34
Applicazioni pratiche	35
Trattenere le risorse critiche	37
CONCLUSIONI	39
CONTATTI	40
EDITORE	41

Era il 1885 quando Frederick Taylor, il padre dell'organizzazione scientifica del lavoro, presentò ad un convegno dell'associazione americana degli ingegneri meccanici una relazione intitolata "Un sistema ad incentivo come passo verso una parziale soluzione dei problemi del lavoro". Taylor, i cui metodi sarebbero poi stati alla base dei record di produttività della Ford con la nascita della catena di montaggio, partiva dall'idea che l'uomo ha comunque un'insofferenza nei confronti del lavoro, verso il quale nutre un'avversione innata.

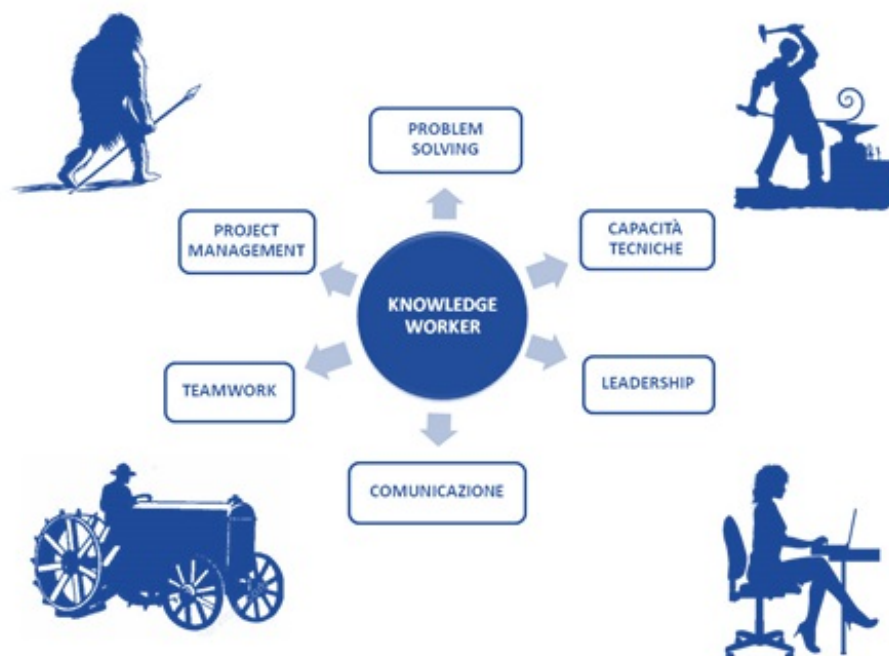
Oggi molti concetti del cosiddetto "Taylorismo" sono anacronistici e superati ma nelle politiche retributive di tutte le maggiori aziende del pianeta figurano stabilmente i premi di risultato, il cui peso è destinato in futuro ad essere sempre più rilevante. A ben vedere, rendere variabile una quota del trattamento economico risponde anche a criteri di giustizia. Chi merita è legittimo che guadagni di più.

Se giustamente si lamenta che le retribuzioni dei lavoratori italiani sono tra le più basse riconosciute nei paesi più sviluppati, non va dimenticato che il costo del lavoro incide fortemente sui bilanci delle imprese. La disponibilità ad elevare il livello dei compensi non può quindi che essere subordinata ad una contemporanea crescita delle prestazioni. Una ricompensa si giustifica con un adeguato corrispettivo.

Per progettare un efficace sistema incentivante le variabili da prendere in considerazione sono tuttavia molteplici e vi sono una serie di compatibilità che vanno tenute presenti. Le pagine che seguono hanno l'ambizione di costituire una piccola guida e di fornire le istruzioni essenziali per l'uso.

Il "knowledge worker"

Come si fa a preparare un buon piatto? Ci si procura la ricetta e la si segue fedelmente. E come si fa a fissare un appuntamento con un potenziale cliente? Si prende il telefono e lo si chiama. In realtà sappiamo tutti che non è così scontato: in un caso e nell'altro non è affatto certa la riuscita. Fin dalla notte dei tempi c'è stato chi, quale che fosse la cosa da fare, sapeva cavarsela meglio degli altri. Già fra gli uomini di Neanderthal esistevano quelli che soltanto sul finire del secolo scorso sarebbero stati definiti i *"knowledge workers"*, i lavoratori della conoscenza. Quelli che ad esempio sapevano come scheggiare una pietra per ricavare un'arma affilata o come avvicinarsi a una preda senza che questa fiutasse il pericolo.



Perfino nell'era paleolitica nelle comunità c'era chi si distingueva per la capacità di risolvere un problema, di portare avanti un'idea o un progetto, di contribuire fattivamente al raggiungimento di un risultato di gruppo o di influenzare i suoi simili. Capacità che oggi in termini moderni diremmo di *problem solving*, *project management*, *teamworking* e *leadership*. Nemmeno nella preistoria il lavoro è stato esclusivamente un semplice fatto di muscoli. Certo il loro peso lo hanno avuto anche le abilità tecniche: non era sufficiente disporre di una rudimentale lancia, occorreva anche saperla usare. Se l'umanità è progredita è accaduto in ogni caso perché i "saperi", acquisiti attraverso la conoscenza, sono stati trasmessi e diffusi mediante la comunicazione.

Chi è esattamente un *"knowledge worker"*? **Peter Drucker**, considerato il padre del management (e secondo molte fonti colui che avrebbe coniato questa espressione), lo ha sbrici-

gativamente ma efficacemente definito come “uno che del proprio lavoro ne sa più di chiunque altro”. In un’azienda le figure di questo tipo sono collaboratori particolarmente preziosi. Non si tratta necessariamente di collaboratori che ricoprono nell’organigramma posizioni altolocate o che svolgono mansioni che richiedono un’elevata qualificazione. Anche un efficiente centralinista può avere un ruolo tutt’altro che marginale nel funzionamento di un’azienda.

Il costo del turnover

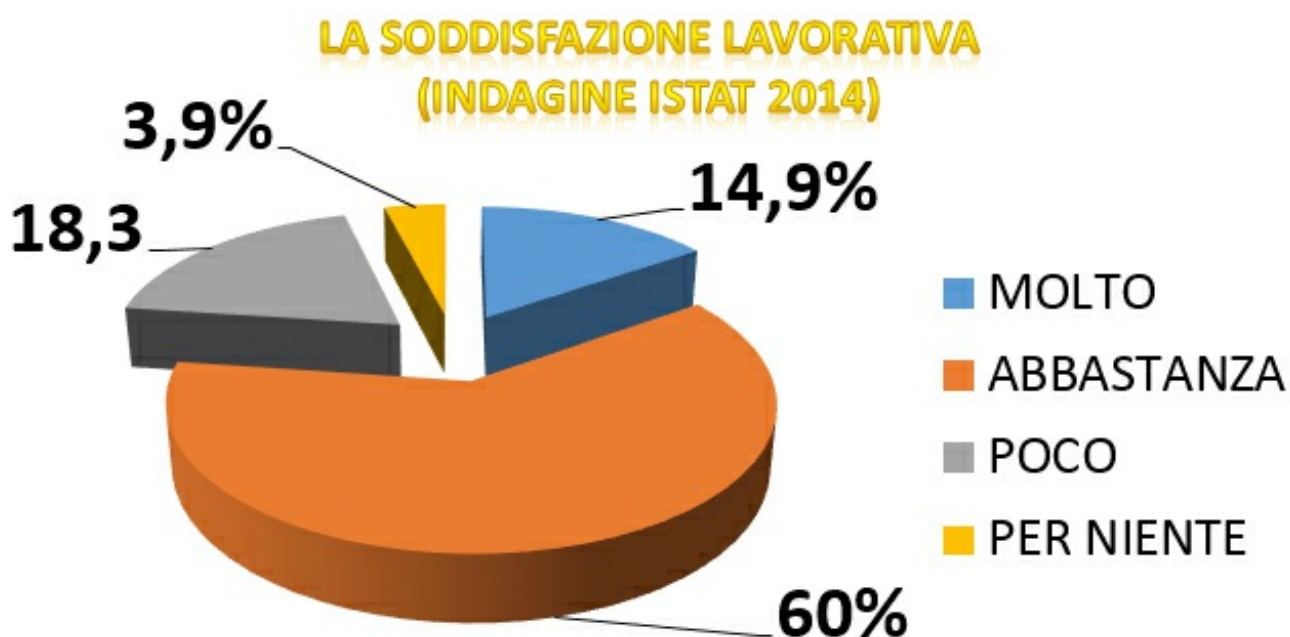
Un “*knowledge worker*” è dunque una persona che padroneggia la materia di cui si occupa e possiede un patrimonio di conoscenze che costituiscono un vero e proprio valore. Perdere un “*knowledge worker*” comporta inevitabilmente un **costo** per l’azienda: con lui perde un pezzo dei suoi **capitali intangibili**.

In un’azienda il **turnover**, ovvero il flusso di personale che entra ed esce, è in gran parte **fisiologico**. Quando monta l’insoddisfazione per le condizioni e l’ambiente di lavoro può però assumere veri e propri aspetti patologici. In situazioni come queste, in genere sono le persone migliori ad andarsene: per loro sul mercato del lavoro non mancano le opportunità. Le aziende con le “porte girevoli”, cioè caratterizzate da un forte turnover, sono da sempre meno performanti: il continuo ricambio si riflette sia sulla stabilità organizzativa che sulla continuità produttiva.

C’è chi ha calcolato che il turnover provoca alle industrie statunitensi una perdita economica di 11 miliardi di dollari all’anno. Il *Massachusetts Institute of Technology* ha stimato che la sostituzione di un collaboratore che lascia l’azienda ha un costo pari al 150% di quello che era il suo pacchetto retributivo annuale. Altri studi hanno dimostrato che se si tratta di validi venditori o di figure con funzioni manageriali la percentuale sale anche oltre il 250%. Taco Bell, una catena americana di fastfood che serve specialità messicane (175 mila dipendenti), ha rilevato che i suoi *stores* con un basso turnover realizzano il doppio del fatturato e un 55% i più di utili rispetto a quelli con i più alti turnover.

Il turnover ha costi visibili, a partire da quelli derivanti dalle procedure che richiede per la copertura dei posti che si rendono vacanti, ma ha anche **costi nascosti**. I più significativi riguardano il calo di produttività, che ha poi ripercussioni sul fatturato. Oltre allo scontato disimpegno di chi sta per lasciare l’azienda e al tempo necessario perché chi subentra vada per così dire a regime, c’è da tener conto che un nuovo inserimento costringe colleghi e superiori a seguire i nuovi arrivati sottraendo spazio alle loro attività.

Un dato su cui gli esperti di management sono concordi è che per un’azienda è notevolmente **più oneroso** rimpiazzare un “*knowledge worker*” che soddisfare le sue esigenze per trattenerlo. A proposito di apprezzamento dell’attività lavorativa, le indagini effettuate annualmente dall’Istat hanno rilevato che mediamente in Italia un 15% degli occupati si dichiara “molto soddisfatto” della sua situazione. Chi lo è abbastanza, poco o per niente verosimilmente è pronto a valutare nuove opportunità.



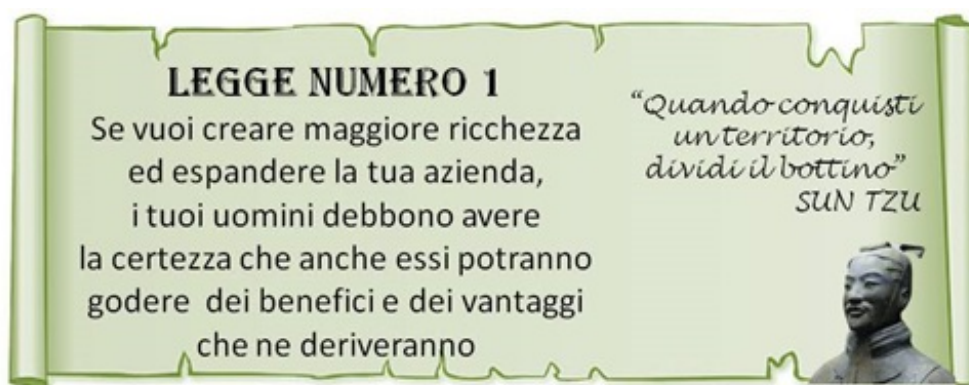
Il "total reward"

Sono molteplici le ragioni per le quali un *"knowledge worker"* decide di cambiare aria: può essere indotto a farlo per problemi familiari, logistici o ambientali oppure per scelte di vita di varia natura. Tutte le indagini condotte in questo campo collocano tuttavia al primo o al secondo posto l'**aspetto economico**. La possibilità di guadagnare di più spinge a lasciare aziende anche nelle quali ci si trova bene e si viene apprezzati.

In fatto di politiche retributive oggi gli esperti parlano di *"total reward"*, ossia di "ri-compensa totale". Per *"total reward"* si intendono tutti gli elementi, inclusi quelli **non monetari**, che un datore di lavoro utilizza per remunerare un lavoro. Nel pacchetto rientrano perciò anche elementi **intangibili** come la qualità del lavoro, l'ambiente in cui ci si trova ad operare, le opportunità di carriera e di crescita, i riconoscimenti che ne possono derivare o quello che si definisce il *"work-life balance"*, ossia la possibilità di bilanciare in modo equilibrato l'attività professionale e la vita privata. Qui sotto vediamo una serie di voci che potrebbero comporre un ipotetico modello di *"total reward"*.



Dividi il bottino

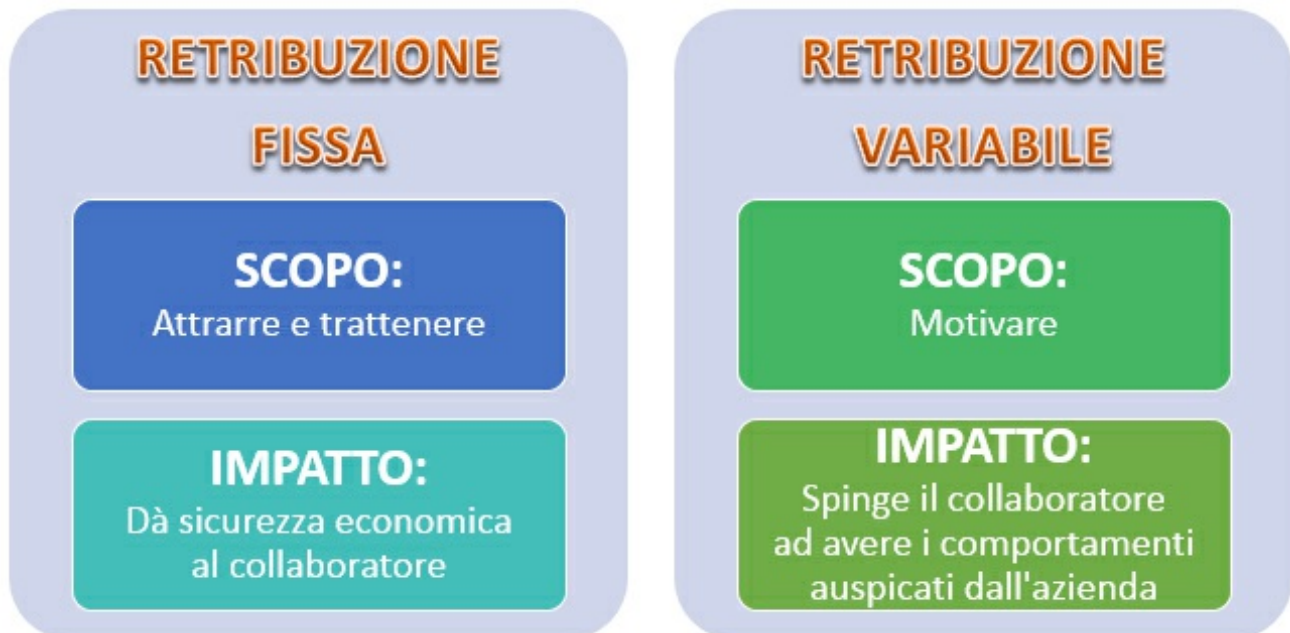


C'è un libro scritto in Cina circa cinque secoli prima della nascita di Cristo e portato in Europa alla fine del Settecento dai francesi che è oggetto di studio nelle scuole di management di tutto il mondo. Si intitola **"L'arte della guerra"** e ne è autore **Sun Tzu**, un generale contemporaneo di Confucio. Il libro, di cui è stato rinvenuto anche un antichissimo esemplare il cui testo è inciso su strisce ricavate da canne di bambù, è un trattato di strategia militare e detta una serie di regole la cui validità è considerata senza tempo. Ma ciò che vale in ambito bellico a quanto pare vale anche nella gestione di un'impresa che ogni giorno deve misurarsi in un **campo di battaglia: il mercato**. E deve farlo con un suo esercito, piccolo o grande che sia, cioè le risorse umane di cui dispone.

"Quando conquisti un territorio – suggeriva Sun Tzu –, **dividi il bottino**". Che significa? Che i componenti dell'esercito di collaboratori al comando di un imprenditore ci metteranno verosimilmente più impegno per raggiungere determinati risultati se hanno consapevolezza che loro stessi ne avranno un vantaggio economico. Se è vero che le gratificazioni non sono esclusivamente di tipo monetario, è altrettanto vero che non si lavora – come si dice con una frase fatta – solo per la gloria.

Un **buon stipendio**, cioè la cosiddetta retribuzione fissa, di per sé costituisce già un importante strumento per **attrarre** e per **trattenere** collaboratori in grado di corrispondere

alle aspettative che verso di loro ha un'azienda. Offrire tuttavia l'opportunità di guadagnare di più, legandola strettamente a degli **obiettivi** ai quali l'azienda punta per il suo sviluppo, in genere aiuta a promuovere nei dipendenti i comportamenti desiderati dal management. Prevedere perciò una eventuale e aggiuntiva retribuzione variabile ha una **funzione motivante**: fornisce uno stimolo ad ottenere performance superiori ai normali standard in cambio delle quali c'è una adeguata ricompensa.

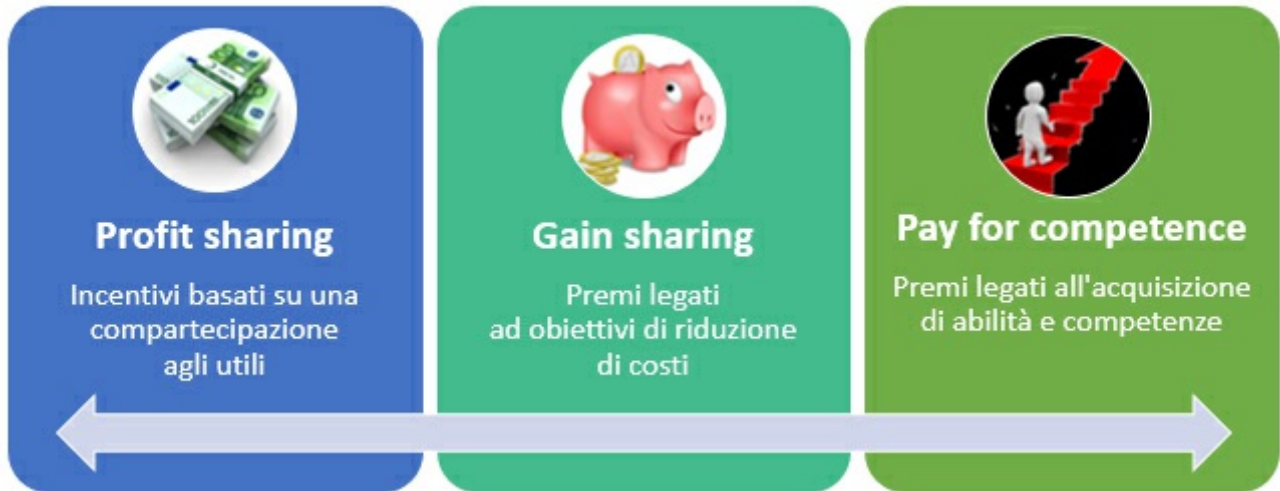


Modelli incentivanti

Secondo uno studio effettuato nel 2012 da una *équipe* di docenti di alcune delle maggiori università del mondo, la diffusione dei sistemi incentivanti tra i lavoratori varia tra il 10-15 per cento nei paesi dell'Europa continentale fino ad oltre il 40 per cento nei paesi scandinavi e negli Stati Uniti. Sotto l'aspetto motivazionale, gli incentivi unanimemente ritenuti più efficaci sono quelli individuali. In Italia tuttavia sono stati largamente privilegiati gli incentivi collettivi, a partire dal cosiddetto "**premio di produzione**", che ha fatto la sua comparsa negli anni '60 nelle contrattazioni aziendali e che con l'andar del tempo ha decisamente perso la caratteristica originaria di incentivo, trasformandosi in un vero e proprio compenso fisso.

Un incentivo è efficace quando influisce in qualche misura sul raggiungimento di un **risultato**. Il risultato può riguardare ad esempio i volumi di vendita e di ricavi, gli utili, gli standard qualitativi, il risparmio di costi o di tempi. La contropartita stabilita in cambio di risultati predeterminati (*"pay for performance"*) può essere un bonus, cioè una gratifica, oppure una compartecipazione agli utili (*"profit sharing"*) o una percentuale sui risparmi (*"gain sharing"*). Si parla inoltre di sistemi *"pay per competence"* quando l'incentivo viene collegato all'acquisizione di nuove abilità che gli consentano ad esempio di integrare nel suo

ruolo compiti che l'azienda delegava all'esterno (può trattarsi di controllo di gestione, recupero crediti, marketing, pubbliche relazioni o altro ancora).

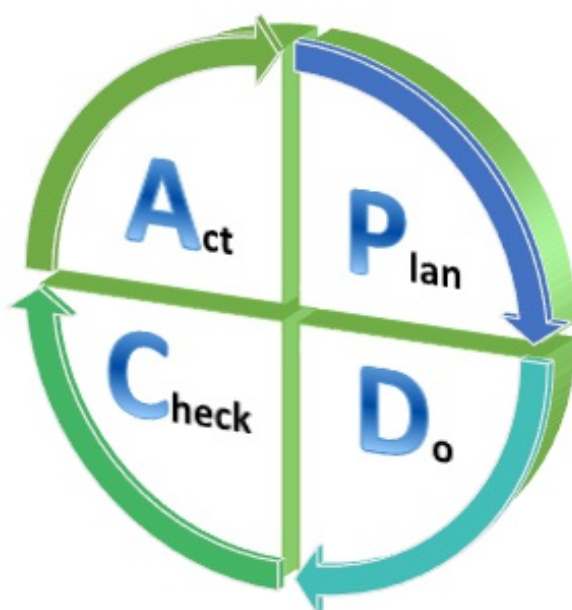


Non mancano peraltro aziende che premiano, oltre che i risultati, le idee che possono contribuire a produrli. Già a fine Ottocento alcune realtà francesi adottarono le cosiddette “**cassette dei suggerimenti**”, invitando i dipendenti a formulare proposte in grado di migliorare il servizio, la struttura organizzativa, la sicurezza o l'utilizzo dei macchinari. In Italia le cassette dei suggerimenti sono state introdotte nel secondo dopoguerra in particolare da varie aziende del gruppo Iri. Fra i precursori la Stipel, società telefonica del Nord Italia (in pratica l'antenata dell'odierna Telecom), che fra il 1949 e il 1959 accolse oltre 300 dei circa duemila suggerimenti avanzati distribuendo premi per poco meno di 3 milioni di lire (suppergiù 50-60 mila euro di oggi). All'Electrolux Professional di Pordenone, per citare un esempio odierno, i dipendenti hanno a disposizione un modulo pre-stampato per inoltrare le loro “proposte di miglioramento”.

Le buone idee del resto non appartengono necessariamente soltanto al management. Alla Nissan anni addietro, in un periodo in cui il tasso di cambio fra dollaro e yen era diventato così sfavorevole da schiacciare i profitti, la direzione decise di interpellare la massa degli operatori di linea, sollecitandoli a suggerire idee per migliorare l'efficienza produttiva: venne inondata da alcune decine di migliaia di proposte.

Il ciclo del miglioramento

William Edwards Deming, un ingegnere statunitense, è passato alla storia del management per il contributo determinante che ha dato allo sviluppo produttivo del Giappone negli anni del secondo dopoguerra. Nell'organizzazione del lavoro ha introdotto il modello del **miglioramento continuo**, conosciuto come ciclo di Deming o come **ciclo PDCA**, dalle iniziali di *Plan* (pianifica), *Do* (fai), *Check* (controlla), *Act* (aggiusta). La ruota non si ferma mai: dopo la fase Act si riparte da una nuova fase Plan per progredire ulteriormente.



Il primo passo da fare per concepire un sistema di incentivazione è obbligatoriamente quello di stabilire gli **obiettivi** ai quali va collegato e rispetto quali deve essere funzionale. Perciò a **cosa si vuole ottenere e da chi lo si vuole ottenere**. Una volta chiarito questo aspetto, si tratterà di determinare l'entità degli incentivi e i criteri per la loro assegnazione. Esaurita la fase *Plan*, si può avviare la fase di attuazione. Poi a seguire quella del monitoraggio (i risultati sono quelli desiderati?). Non tutto quello che funziona sulla carta funziona anche alla prova dei fatti. Dopo un ragionevole lasso di tempo, occorre perciò tirare le somme e valutare dove il sistema può essere reso più efficace e pianificare gli aggiustamenti in grado di migliorarlo, riattivando il processo.

Decidere "cosa" e "chi"



Il ventaglio degli obiettivi ai quali possono essere legati dei sistemi premianti è estremamente vario e l'elenco raffigurato qui sopra non è certamente esaustivo. Ogni azienda ha specifiche esigenze, oltretutto mutevoli nel tempo. Gli scenari cambiano in fretta, sul mercato si affacciano sempre nuovi concorrenti che imboccano la corsia di sorpasso, è diventato imperscrutabile il ciclo di vita di un prodotto o di un settore, dalla capacità di innovarsi o di razionalizzare ed ottimizzare l'uso delle risorse spesso dipende la sopravvivenza. In genere i piani incentivanti vengono legati ai **profitti** o alla **produttività**. Profitti e produttività sono però l'effetto di una serie di fattori che vanno presi in considerazione e che possono rivelarsi veri e propri **obiettivi chiave**. Quanto incide ad esempio una perfetta conoscenza della merce sugli scaffali sulle vendite di una commessa di una boutique? Aurum Holdings, un gruppo britannico che commercia gioielli di lusso (oltre 130 punti di vendita e circa 2 mila dipendenti) ha lanciato nel 2012 un sistema di incentivi collegato proprio alla conoscenza del prodotto. Si chiama "*Brilliance*" e si basa su una piattaforma online sulla quale vengono proposti anche dei quiz riguardanti il settore merceologico. Più ci si dimostra preparati e più si acquisiscono punti da trasformare in premi. L'80% dei dipendenti accede regolarmente a "*Brilliance*". Già nel primo anno di adozione le vendite di Aurum Holdings sono aumentate del 44%.

In sostanza sono molteplici i fattori che decretano il successo o meno di un *business* e qui sotto proviamo a tracciarne un quadro. Un sistema di incentivazione risulterà tanto più efficace quanto più riuscirà ad incidere sui fattori più critici.

Produttività	Qualità	Sicurezza	Costi di gestione	Profitti	Vendite
Liquidità	Ciclo finanziario	Servizio	Soddisfazione della clientela	Basso assenteismo	Basso turnover
Sviluppo di competenze	Formazione permanente	Prestazioni individuali	Lavoro di gruppo	Clima aziendale	Relazioni esterne

Un premio, oltre che a un obiettivo, va legato al **merito** e, se è indubbio che in una organizzazione ciascuno – quale che sia il ruolo – può contribuire al successo, è altrettanto vero che erogare incentivi “a pioggia” può risultare improduttivo. Esistono certamente figure professionali i cui risultati sono più facilmente misurabili, come ad esempio i commerciali. Concedere però l’opportunità di guadagnare di più soltanto ad una ristretta fascia di collaboratori rischia di avere effetti demotivanti sugli esclusi e di innescare pericolose dinamiche all’interno del gruppo. Un sistema efficace di incentivazione può essere strutturato su tre livelli:

- 1. Premi di *performance* individuale
- 2. Premi di *performance* di team
- 3. Premi di *performance* aziendale

Per essere apprezzato dalla stragrande maggioranza dei collaboratori deve inoltre essere quanto più possibile improntato a criteri di:

- 1. Trasparenza
- 2. Meritocrazia
- 3. Equità

Dove collocare l'asticella

Attraverso la retribuzione un datore di lavoro non “compra” il tempo dei suoi collaboratori ma “compra” le prestazioni che sono in grado di fornire e i risultati che sono in grado di ottenere. Se è ben concepito e condiviso, un piano di incentivazione **si autofinanzia** o quanto meno dovrebbe tendere ad autofinanziarsi, nel senso che la sua funzione è quella di ottenere in termini di profitti o di produttività dei benefici che vanno a vantaggio anche dell’azienda.

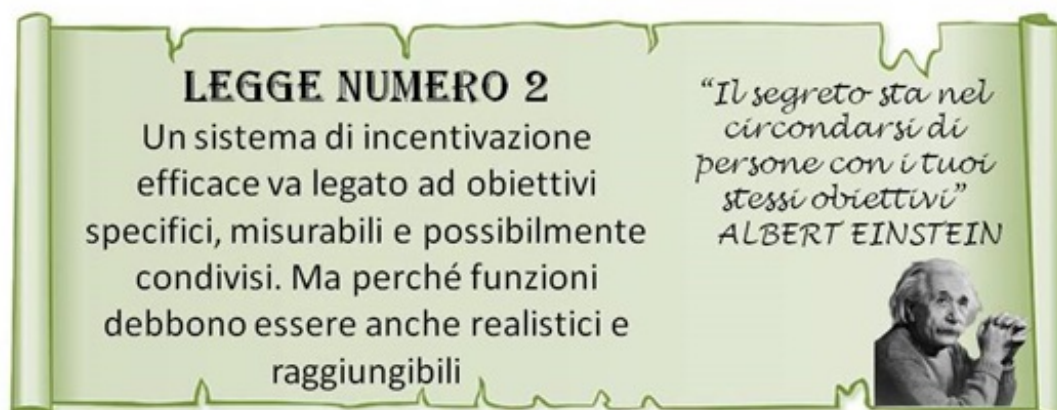
Il grado di apprezzamento di un riconoscimento, monetario o no, da parte delle persone è piuttosto variabile. Non si può perciò certo presumere che la previsione di un incentivo abbia effetti motivanti su chiunque. Secondo la teoria di **Victor Vroom**, docente di management all’università di Yale, la motivazione che porta un individuo a modulare il suo impegno nel campo del lavoro è il prodotto di due fattori: **aspettativa** e **valenza**. Per aspettativa si intende il giudizio che l’individuo formula circa la probabilità di raggiungere un determinato risultato in ragione anche dello sforzo che quel tentativo richiede. Per

valenza si intende l'importanza che l'individuo dà al raggiungimento di quel risultato e alla ricompensa che ne avrà.



In pratica, **un incentivo è influente se si reputa che “il gioco non valga la candela”**. Ciò significa che il risultato prestabilito perché l'incentivo venga erogato deve essere **realistico e raggiungibile** (e se possibile anche desiderato da coloro ai quali è richiesta una determinata *performance*). In alcune situazioni può convenire anche che il risultato da ottenere venga negoziato.

Il risultato infine deve essere **specifico e misurabile**, perché non si presti a interpretazioni divergenti o a malintesi. Per migliorare profitti e produttività, nel fissare un obiettivo l'asticella va naturalmente alzata rispetto agli standard abituali ma va fatto moderatamente. Se l'asticella è collocata troppo in alto, l'effetto in genere è demotivante. E lo è anche se la posta in palio fosse particolarmente allettante.



La filosofia "win-win"

Un sistema di incentivazione deve fondarsi sulla filosofia **“win-win”**: quando un obiettivo individuale, di team o aziendale viene centrato, vince il datore di lavoro e vince chi il risultato richiesto lo ha raggiunto o in qualche misura ha contribuito ad ottenerlo. La condizione ideale sarebbe che alla fine **tutti** risultassero **vincitori**.

Chiarito che un sistema di incentivazione non può essere modellato sui *top-performers* di un'azienda (verosimilmente non più di un 20% del numero totale dei collaboratori e per lo più già di per sé “automotivati”), la finalità da perseguire è quella di una **crescita complessiva e graduale** delle risorse umane. Va impostato per premiare e non per punire. Non deve perciò alimentare malsane competizioni o esasperate rivalità che certo non favoriscono la cooperazione e la collaborazione, ingredienti indispensabili per il successo di

un'organizzazione.

Un gruppo da un leader si aspetta, fra le altre cose, di **essere guidato** a migliorare le sue condizioni. Fra i compiti di un leader rientra quindi quello di indirizzare e aiutare i propri uomini a raggiungere i propri traguardi, operando per **“farli vincere”**.

Un leader non si limita a definire un obiettivo e ad attendere passivamente la scadenza temporale indicata per verificare se è stato conseguito. Un leader segue, consiglia e supporta i suoi uomini.

La "balanced scorecard"

Come abbiamo già accennato, per alcune categorie (in primo luogo chi si occupa di vendite) è fin troppo facile individuare degli obiettivi. Per altre, viceversa, può risultare più complicato e il rischio è di darne dei “fittizi”. Per certi versi, ad esempio, sono discutibili gli incentivi adottati da molte aziende per contenere l'assenteismo. Se si premiano i dipendenti semplicemente perché si presentino al lavoro, sotto il profilo della produttività siamo di fronte a situazioni compromesse e forse irrecuperabili. In questi casi è illusorio che possano bastare degli incentivi per risolverle,

Robert Kaplan e **David Norton**, due studiosi statunitensi, hanno proposto un metodo di analisi piuttosto valido per mettere a fuoco quali possono essere gli obiettivi veramente critici. È conosciuto come **“balanced score card”**, ossia scheda di valutazione bilanciata.



Semplificando, si tratta di prendere in esame un'azienda secondo quattro prospettive e ogni volta chiedersi “cos'è che si può migliorare?” e “cos'è che si potrebbe fare?”. Secondo Kaplan e Norton devono essere oggetto di valutazione:

1. La situazione economica e finanziaria

2. Gli aspetti relativi alla soddisfazione del cliente e alle richieste del mercato

3. I processi produttivi e organizzativi interni

4. Le potenzialità o le necessità di qualificazione e di crescita delle risorse umane.

Effettuando questo tipo di analisi, emergeranno gli obiettivi che possono essere perseguiti in ogni singola area e di conseguenza ci sarà modo di identificare gli interventi da

attuare, di determinare i risultati che realisticamente si potranno ottenere in un certo arco di tempo e di individuare le figure professionali ai quali richiederli.

Il concetto di equità



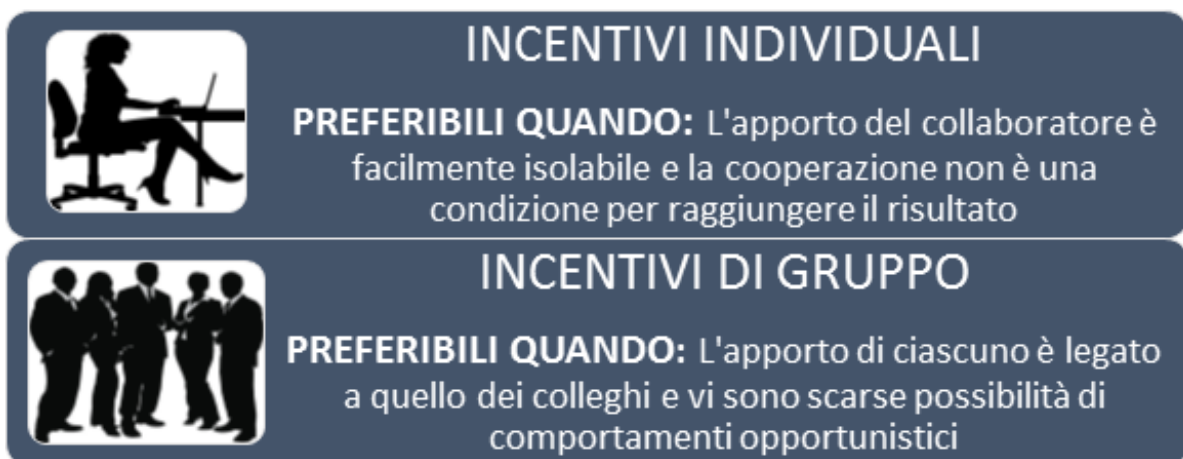
Probabilmente non occorre la teoria di Vroom per chiarire che lo sforzo che un individuo pone nel cercare di ottenere un risultato dipende dalla convinzione che ha di poterlo raggiungere e dal valore che assegna i benefici che ne avrà. L'impegno non è però di per sé sufficiente ad ottenere una prestazione desiderata. Che vi sia o no un premio in ballo, se mancano le competenze necessarie oppure se l'ambiente è ostile, se nessuno dà una mano e se le condizioni sono sfavorevoli il risultato ben difficilmente verrà. Non è infine neppure scontato che una volta ottenuto un risultato atteso si sia pienamente soddisfatti: ce l'abbiamo messa tutta e non ci scappa neppure una pacca sulle spalle. La **soddisfazione** che un individuo ricava per aver prodotto uno sforzo che gli ha consentito di raggiungere un buon risultato è legata alla sua **percezione di equità**. Cioè la ricompensa che ne ottiene deve apparirgli adeguata. Questo tipo di appagamento può essere semplicemente intimo e in questo caso ha a che fare con l'orgoglio e l'autostima. Ma se la ricompensa non è giudicata equa, perché ad esempio dentro o fuori l'azienda per prestazioni analoghe si hanno riconoscimenti superiori, è inevitabile che maturino propositi di cambiare aria perché altrove sono diffusi trattamenti migliori. Una ricompensa non è ritenuta equa in genere quando:

1. Appare totalmente inadeguata rispetto al risultato ottenuto o al contributo fornito per ottenerlo
2. Appare totalmente inadeguata se comparata con quelle assegnate a colleghi o a figure professionali analoghe di aziende concorrenti.

Di fronte a una ricompensa che non è ritenuta equa, un collaboratore in genere ha reazioni di vario tipo:

- - Riduce il suo impegno
- - Avanza richieste di aumenti retributivi
- - Ha atteggiamenti insofferenti
- - Influisce negativamente sugli altri
- - Si offre ad aziende concorrenti
-
-

Tipica di chi, a torto o a ragione, si ritiene vittima di trattamenti non equi è la cosiddetta **distorsione cognitiva**. Porta ad interpretare in modi errati o di comodo ciò che accade, quindi a generalizzare, a minimizzare, ad ingigantire, a trarre conclusioni illogiche, a vedere il male dove non c'è. I principi di equità è infine opportuno che vengano rispettati nell'effettuare la scelta fra incentivi individuali e incentivi di gruppo. Gli incentivi individuali, pur più efficaci, sono consigliabili per i collaboratori che operano in autonomia. Non è equo né premiare uno scansafatiche (in gergo manageriale un *"free rider"*, cioè qualcuno che non si sforza per migliorare una prestazione perché fa affidamento sull'impegno degli altri) per risultati ai quali non ha offerto il minimo contributo né premiare solo un responsabile per risultati ottenuti principalmente dai subordinati.



Il piano Scanlon

Joseph Scanlon, rappresentante sindacale di una acciaieria dell'Ohio e poi docente universitario, ha creato negli anni Trenta uno schema di piano di incentivazione che ha fatto scuola. Si basa su due parametri: **fatturato** e **costo del lavoro**. Il costo del lavoro è solo

uno degli elementi dei costi di produzione e di commercializzazione di un bene o di un servizio e varia notevolmente da settore a settore. In un'azienda automobilistica ad esempio l' **incidenza del costo del personale** si aggira sul 15% del fatturato mentre tutto ciò che occorre per assemblare le vetture incide per oltre il 50%. In una catena di fastfood, viceversa, è particolarmente elevata l'incidenza sul fatturato del costo del personale e nettamente minore quella delle materie prime.

Proprio il livello dell'incidenza del costo del lavoro sul fatturato è il punto di riferimento del **piano Scanlon**. Per applicarlo va calcolata quella che è l'incidenza rilevata in un determinato periodo. Può essere un anno, un trimestre o un mese: dipende anche dal fatto se i fatturati sono o meno soggetti a sbalzi a seconda della stagionalità.

Supponiamo che un'azienda abbia un fatturato medio mensile di 500 mila euro e che il costo del lavoro medio mensile sia di 100 mila euro. L'incidenza in questo caso è pari al 20% ($100.000/500.000 \times 100 = 20$). Se l'incidenza del costo del lavoro si abbassa, il guadagno che se ne ricava viene per una parte trattenuto dall'azienda e per l'altra parte ripartito fra i collaboratori. Scanlon prevedeva una suddivisione *fifty-fifty*: metà all'azienda e metà da destinare ai dipendenti. Sul funzionamento del piano Scanlon ecco quattro simulazioni.

ESEMPIO 1	ESEMPIO 2	ESEMPIO 3	ESEMPIO 4
<ul style="list-style-type: none"> • Fatturato mensile: 500.000 euro • Costo del lavoro prevedibile (20% del fatturato): 100.000 euro • Costo del lavoro effettivo: 100.000 euro • Margine di guadagno rispetto all'obiettivo: zero euro ($100.000 - 100.000 = 0$) • Quota azienda (50%): zero euro • Quota da dividere fra i dipendenti (50%): zero euro 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatturato mensile: 500.000 euro • Costo del lavoro prevedibile (20% del fatturato): 100.000 euro • Costo del lavoro effettivo: 90.000 euro • Margine di guadagno rispetto all'obiettivo: 10.000 euro ($100.000 - 90.000 = 10.000$) • Quota azienda (50%): 5.000 euro • Quota da dividere fra i dipendenti (50%): 5.000 euro 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatturato mensile: 650.000 euro • Costo del lavoro prevedibile (20% del fatturato): 130.000 euro • Costo del lavoro effettivo: 100.000 euro • Margine di guadagno rispetto all'obiettivo: 30.000 euro ($130.000 - 100.000 = 30.000$) • Quota azienda (50%): 15.000 euro • Quota da dividere fra i dipendenti (50%): 15.000 euro 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatturato mensile: 650.000 euro • Obiettivo del costo del lavoro (20% del fatturato): 130.000 euro • Costo del lavoro effettivo: 90.000 euro • Margine di guadagno rispetto all'obiettivo: 40.000 euro ($130.000 - 90.000 = 40.000$) • Quota azienda (50%): 20.000 euro • Quota da dividere fra i dipendenti (50%): 20.000 euro

Nel primo esempio, fatturato e costo del lavoro restano invariati confermandosi sulle medie abituali. Non c'è nessun miglioramento e non ci sono né maggiori introiti né risparmi. Non scatta nessun premio.

Nel secondo esempio il fatturato non subisce variazioni ma l'incidenza del costo del lavoro è stata contenuta di due punti percentuali, passando dal 20% al 18% con un risparmio di 10.000 euro, la metà dei quali viene destinata a premiare i collaboratori. Nel terzo esempio, il fatturato mensile ha un incremento del 30% mentre la spesa per il personale

rimane quella standard di 100.000 euro: l'incidenza sull'ammontare dei ricavi si riduce al 15,4%. In termini monetari quei cinque punti di abbattimento dell'incidenza del costo del lavoro equivalgono a 30.000 euro.

Nel quarto esempio, infine, ad un +30% del fatturato si accompagna anche un ridimensionamento del costo del personale la cui incidenza diventa del 13,8%. Stavolta il differenziale fra i 90.000 di costo effettivo del personale e i 130.000 ipotizzati se il costo del lavoro avesse continuato ad incidere per un 20% sul fatturato è di 40.000 euro.

Pur con aggiustamenti e varianti, il piano Scanlon ha ispirato una quantità di sistemi incentivanti adottati da aziende pubbliche e private, di piccole o grandi dimensioni. Il pregio è che abbina i meccanismi premianti a reali crescite del **rendimento economico** del lavoro.

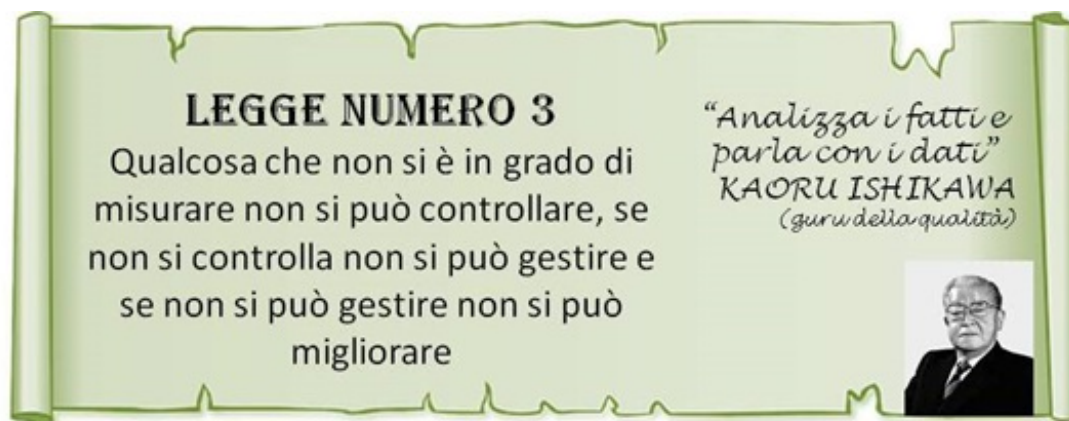
A prima vista potrebbe apparire più semplice legare un sistema incentivante esclusivamente ad indici di fatturato. Bisogna però tener conto che spesso ad un **aumento di fatturato** può corrispondere una **diminuzione dell'utile**, così come ad un calo di fatturato può viceversa corrispondere un incremento dei profitti.

I numeri che contano



Abbiamo cominciato a ragionare in termini di numeri e non a caso: qualsiasi iniziativa si prenda nella conduzione di un'azienda va valutata in termini di **sostenibilità**. Se ben calibrati, i piani incentivanti dovrebbero autofinanziarsi. È però avventato vararli e applicarli alla cieca, senza cioè conoscere la situazione di partenza per tenerla poi costantemente monitorata.

Qui sopra è visualizzato l'ideale **cruscotto** di un **controllo di gestione**. I numeri chiave per tenere d'occhio progressivamente l'andamento di un'azienda sono quelli relativi al **fatturato**, all' **utile** e alla **liquidità**. Non è affatto scontato che aumentino o diminuiscano tutti e tre contemporaneamente. Può crescere ad esempio il fatturato e di pari passo ci si può ritrovare con il bilancio in perdita e senza risorse finanziarie disponibili.



Esistono un'infinità di indici per stabilire lo stato di salute di un'azienda. Due numeri però che è bene conoscere sono la **marginalità lorda** e il **punto di pareggio** (in inglese il *break even point*).

La marginalità lorda è la percentuale di fatturato che resta all'azienda una volta detratto il **costo del venduto**. In termini spiccioli, se acquisto da un fornitore un bene per 1.000 euro e lo vendo al pubblico a 1.300 euro, incasso 300 euro in più di quanto ho speso. Attenzione: quei 300 sono il ricarico, che è del 30%. La marginalità lorda viceversa è del 23%: quei 300 euro sono il 23% dei 1.300 euro riscossi. In pratica di quei 1.300 euro il 77% va al fornitore e il 23% concorrerà a pagare tutti i costi ai quali deve far fronte l'azienda e possibilmente a fare utili.

$$\text{MARGINALITÀ LORDA} = (300/1.300) \times 100 = 23\%$$

Disporre del valore della marginalità lorda con la quale lavora un'azienda consente di calcolare facilmente il *break even point*, cioè il fatturato da raggiungere per ottenere il punto di pareggio. Ogni euro fatturato in più sarà di utile, ogni euro fatturato in meno sarà di perdita. Per ricavare il dato l'importo totale dei costi di struttura da sostenere nel corso di un anno va diviso per la marginalità lorda e poi moltiplicata per 100.

Supponiamo ad esempio che un'azienda, sulla base dei bilanci precedenti, preveda che per l'esercizio annuale avrà costi operativi per un ammontare di 780.000 euro e una marginalità lorda abbastanza costante del 36,2% sul fatturato. Il calcolo è il seguente:

$$\text{BREAK EVEN POINT} = (780.000/36,2) \times 100 = 2.154.696$$

Conoscere il punto di pareggio consente di poter stabilire anche una sorta di **tabella di marcia mensile**. Nel nostro caso, per raggiungere il *break even point* occorre viaggiare a un ritmo di 179.558 euro di ricavi al mese. In corso d'opera perciò è possibile per un management rendersi conto se il fatturato è al di sopra o al di sotto di quella media. E se c'è il rischio di chiudere l'esercizio in perdita o con utili inferiori alle aspettative, il management ha l'opportunità in tempo pressoché reale di intervenire per cercare di modificare la situazione.

Conoscere la marginalità lorda consente di stabilire inoltre con buona approssimazione quale **incremento di fatturato** si renda necessario per coprire interamente un **nuovo costo**. Perciò se un'azienda che ha una marginalità lorda del 36,2% decide di stanziare ad esempio 50.000 euro di premi da distribuire ai collaboratori perché l'operazione sia a pareggio l'incremento di fatturato dovrà essere all'incirca di 140.000 euro ($50.000/36,2=1.381,21 \times 100=138.121$). Attenzione, però: se la marginalità lorda fosse del 20% per ripagare quei 50.000 l'incremento di fatturato dovrebbe essere almeno di 250.000 euro!

Aumento di fatturato necessario per coprire un nuovo costo di 50.000 euro	
Se la marginalità lorda è del 10%	Se la marginalità lorda è del 20%
500.000 euro	250.000 euro
Se la marginalità lorda è del 30%	Se la marginalità lorda è del 40%
166.666 euro	125.000 euro

Questione di tempo

Gran parte dei piani incentivanti adottati dalle aziende hanno come orizzonte temporale l'anno solare. Sappiamo tutti però che più un obiettivo ha una scadenza lontana, minore è lo slancio per raggiungerlo. Cioè si tarda a mettersi in moto nella presunzione che si ha davanti un margine sufficiente di tempo per recuperare su una partenza a rilento. La maggioranza degli studenti che ha tre mesi per preparare un esame si butta a capofitto sui libri solo nelle ultime settimane.

Sotto il profilo della motivazione, sono più efficaci i sistemi di incentivazione che hanno **scadenze ravvicinate**, meglio se su **base mensile**. Se gli incentivi sono individuali e su base annuale, si registrano in genere picchi di *performance* solo nell'ultimo trimestre ma esclusivamente da parte di coloro che sono in grado di ottenere il risultato richiesto, mentre coloro che ormai lo considerano irraggiungibile avranno già mollato. Se poi gli obiettivi sono di team, di fronte all'eventualità che l'obiettivo possa essere difficilmente centrato si scoraggiano anche gli elementi più motivati.

Nell'eventualità che il premio sia subordinato al raggiungimento di un obiettivo che non può essere oggettivamente ottenuto in tempi brevi, può perciò convenire – se la cosa risulta fattibile – stabilire delle **tappe intermedie**, con frazioni del premio corrisposte man mano che sono portate a compimento le singole fasi realizzative.

Partire dalle priorità

In un saggio di qualche anno fa **Tiziano Treu**, ex ministro del Lavoro, definiva i sistemi retributivi flessibili “un **esperimento** da adeguare continuamente in rapporto ai cambiamenti organizzativi e tecnologici e non un dato acquisito da amministrare”. In questo senso, un piano incentivante non è “per sempre” anche perché l’obiettivo al quale è legato potrebbe essere contingente e di corto respiro. Un piano incentivante, in sostanza, va considerato uno strumento “*in progress*”, di durata limitata, da valutare sul campo per essere poi soggetto a tutti quei correttivi (variazioni di obiettivi o di beneficiari, ad esempio) che l’esperienza e gli esiti finiranno per suggerire.

Se di esperimento si tratta, ebbene l’efficacia di un farmaco di sperimenta su un campione ristrettissimo di persone. Aspettare a mettere in funzione un sistema premiante finché non se ne è elaborato uno che incentivi **tutti** e **tutto** non è solo un peccato di presunzione: è un errore madornale. “Il segreto per andare avanti è iniziare” sosteneva lo scrittore Mark Twain. Ma da dove partire? Dalle **priorità**.

Per una catena di negozi la priorità potrebbe essere la lotta al taccheggio, cioè il furto della merce esposta. Per l’azienda X gli insoluti, per l’azienda Y le contestazioni e i resi, per l’azienda Z i “clienti dormienti” e così via.

La priorità può insomma essere un problema da affrontare, una **minaccia** da scongiurare. Oppure può essere un’**opportunità** da cogliere, concentrando le energie laddove si intravedono ampi margini di crescita e di redditività. In questo senso la priorità sono le cose o le persone che possono **dare di più**.

Sull’individuazione di opportunità e minacce si fonda l’**analisi SWOT**, uno strumento di pianificazione strategica ideato mezzo secolo fa e tuttora così diffuso che alcuni regolamenti comunitari ne impongono l’utilizzo per la valutazione di programmi e progetti. La matrice dell’analisi SWOT può essere un buon supporto per mettere a fuoco a tavolino i “pro” e i “contro” di cui tenere conto quando si effettua una scelta. Due dei quattro quadranti prevedono che si indichino punti di forza da una parte e punti di debolezza dall’altra.

Per la sua semplicità e la sua razionalità, lo schema (raffigurato qui sotto) può essere funzionale a mettere sulla carta sia i vari aspetti sui quali possono essere impostati dei sistemi incentivanti sia per esaminare i punti a favore e a sfavore di un singolo piano.



La misura giusta



Secondo quanto si è letto sulla stampa a Sergio Marchionne, amministratore delegato di Fiat Chrysler, è stato riconosciuto per il 2014 uno stipendio di 6,6 milioni di euro (di cui 4 come incentivo per la *performance* annuale), più 24,7 milioni di premi, una “*una tantum*” di 12 milioni che gli verrà corrisposta a fine carriera ed infine l’assegnazione di un pacchetto azionario il cui valore di mercato si aggira sui 23 milioni. Nel suo caso, ovviamente un caso limite, la cosiddetta retribuzione fissa è risultata inferiore al 4% dei compensi.

Qual è la proporzione giusta fra retribuzione fissa e retribuzione variabile? Una proposta di regolamentazione avanzata in sede Parlamento Europeo – velleitaria e inattuabile, perché vincoli di questo genere non si possono imporre nel settore privato – suggerisce un rapporto di 1 a 1: la parte variabile in sostanza non dovrebbe superare quella fissa.

In tema di retribuzione, la nostra Costituzione prescrive che “in ogni caso sia sufficiente” per assicurare al lavoratore e alla sua famiglia “un’esistenza libera e dignitosa”. Quale sia il livello di sufficienza può essere opinabile ma è piuttosto chiaro che deve essere già

soddisfatto dalla parte fissa.

In Italia i due terzi delle aziende hanno introdotto sistemi retributivi misti, con una parte fissa e una variabile. In genere i beneficiari sono in prevalenza i dirigenti. Mediamente per loro la parte di retribuzione variabile si aggira fra il 10 e il 15% dei compensi, con punte che possono spingersi oltre il 30% per i manager del ramo commerciale (e perfino oltre il 100% nei settori bancario e assicurativo).

Incidenza sul fisso della retribuzione variabile (fonte: Rapporto sulle retribuzioni in Italia di OD & M Consulting)		
	2010	2014
DIRIGENTI	11,7%	12,1%
QUADRI	7,0%	6,7%
IMPIEGATI	2,7%	3,0%
OPERAII	2,7%	1,7%

Per impiegati e operai retribuiti con sistemi misti, come si nota nella tabella qui sopra, l'incidenza della retribuzione variabile è piuttosto modesta. Nel 2014 si è trattato in media di 864 euro lordi all'anno per gli impiegati e di 413 euro per gli operai. Per i quadri l'importo medio è stato di 3.501 euro, per i dirigenti di 12.506 euro.

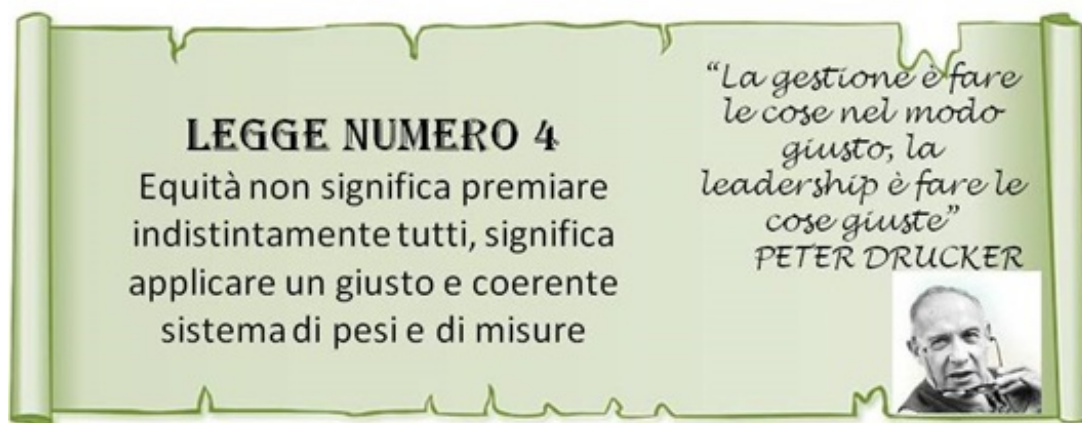
Francamente è arduo ritenere che per un operaio, la cui retribuzione media è attorno ai 24.000 euro lordi all'anno (circa 1.430 netti al mese spalmati in tredici mensilità), quei 413 euro lordi abbiano un potere incentivante. Quei 413 euro si riducono a circa 320 euro netti, che sono esattamente un terzo dei 960 euro in più all'anno che entrano nelle buste paga con il "bonus degli 80 euro" concesso per la stessa fascia di reddito dal governo Renzi. Quegli 80 euro equivalgono all'incirca ad un +5% della retribuzione netta. Nei paesi in cui è consuetudine lasciare per determinati servizi una mancia, l'importo ritenuto congruo si aggira sul 10% del prezzo della prestazione ricevuta. Al di sotto di questi valori, un bonus più che un incentivo potrebbe apparire un'elemosina. Fermo restando che la retribuzione variabile è da considerare un "di più", pertanto è un compenso strettamente legato a risultati che incrementino la redditività, in linea di massima nelle aziende di successo le percentuali mediamente oscillano su questi valori:

DIREZIONE GENERALE	20-35% della retribuzione fissa
DIRIGENTI	15-25% della retribuzione fissa
QUADRI	10-15% della retribuzione fissa
IMPIEGATI E OPERAI	5-10% della retribuzione fissa

Gli incentivi a gradini

Vediamo di riepilogare alcuni aspetti che in generale rendono un piano di incentivazione efficace e sostenibile:

- a. **Gli obiettivi debbono essere realistici e raggiungibili.** Se non lo sono, la motivazione è pressoché nulla.
- b. **La performance richiesta deve essere migliorativa rispetto agli standard precedenti o abituali.** Gli incentivi sono funzionali a generare più produttività e più profitti.
- c. **Il dato della marginalità lorda è fondamentale per commisurare l'importo degli incentivi al risultato.** Se il rapporto non è corretto, si può perfino rischiare che gli utili aggiuntivi siano inferiori ai premi corrisposti.
- d. **Agli incrementi di fatturato debbono accompagnarsi anche incrementi di utili.** Se il fatturato cresce perché si “svende”, potrebbero esserci amare sorprese.
- e. **L'entità dell'incentivo deve essere apprezzabile.** Se in ballo ci sono appena “quattro soldi” è improbabile che un collaboratore sia sollecitato ad impegnarsi particolarmente per migliorare le sue prestazioni.

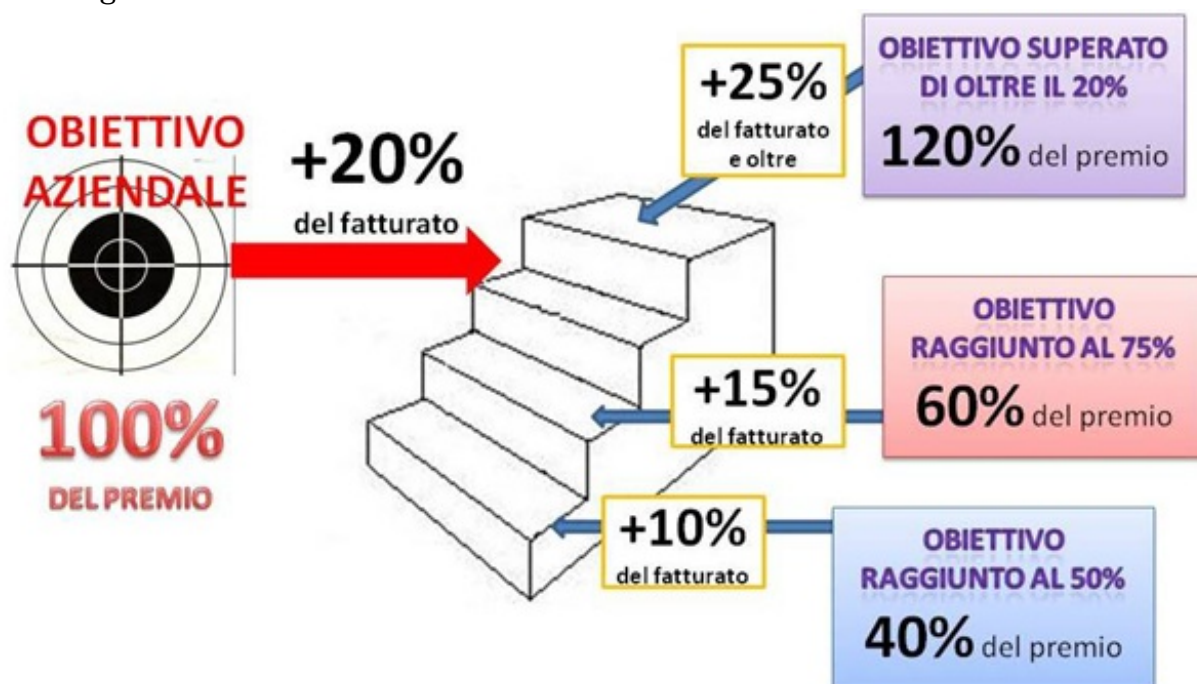


Ebbene supponiamo ora che un'ipotetica azienda, fatta una mano di conti, stabilisca per un determinato mese come obiettivo individuale o di team un incremento del 20% di fatturato rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. Che succede se, per una serie di ragioni, la crescita si ferma ad esempio al 12%? Se i patti erano che soltanto al raggiungimento della *performance* stabilita scattava il meccanismo premiante, nessun incentivo viene erogato.

Cosa succederà il mese successivo se l'obiettivo resta invariato? Forse i potenziali beneficiari raddoppieranno gli sforzi. Oppure, circostanza niente affatto da escludere, tireranno i remi in barca: il mese precedente ce l'hanno messa tutta e quel 20% non l'hanno neppure avvicinato. In questa eventualità, l'azienda può scordarsi anche quel +12% registrato nel mese precedente...

Piuttosto che abbassare l'asticella (e, per essere conseguenti con le esigenze contabili, abbassare anche il premio), il che equivarrebbe ad ammettere che “si stava chiedendo la luna”, può convenire che il sistema incentivante sia **progettato a gradini**. L'azienda punta

ad un +20% di ricavi e resta convinta che le condizioni di mercato siano tali che quell'obiettivo possa essere raggiunto. Ma anche un +8%, un +12% o un +18% sono apprezzabili e sarebbe sbagliato non ritenerli meritevoli di un riconoscimento.



Nella figura qui sopra, a puro titolo di esempio, è visualizzato il funzionamento di un sistema di incentivazione a gradini. Se l'obiettivo è un +20% di fatturato, il premio che è stato definito viene corrisposto integralmente. Se gli incrementi di fatturato si fermano a metà o a tre quarti del livello stabilito per l'obiettivo, ma c'è comunque una crescita, i premi sono di importi inferiori. Se l'obiettivo infine viene superato di una predeterminata percentuale, il premio viene maggiorato.

La provvigione

Contemplata nei rapporti di lavoro sia autonomo sia subordinato, la **provvigione** è la forma di retribuzione tipica del **contratto di agenzia** disciplinato da una serie di articoli del codice civile. La misura dei compensi è lasciata all'accordo fra le parti, essendo tuttavia sottinteso che dovrebbero possedere i requisiti di sufficienza e di proporzionalità dettati dalla Costituzione. In ogni caso la misura è espressa da una **percentuale** sul prezzo di acquisto.

Le percentuali sono estremamente variabili. In alcuni settori merceologici si limitano all'1% o sono addirittura inferiori, in altri caratterizzati da elevate marginalità e volumi di fatturato ridotti possono oltrepassare il 30%.

Le percentuali applicate possono essere:

a. **Costanti**. Rimangono inalterate quale che sia il volume di fatturato prodotto.

b. **Decrescenti**. Si abbassano man mano che si raggiungono successivi scaglioni di fatturato.

c. **Crescenti**. Si alzano man mano che si raggiungono successivi scaglioni di fatturato.

È abbastanza diffusa fra titolari e manager d'azienda la convinzione che non occorra incentivare un venditore: qualunque sia la tipologia della provvigione, più è il venduto (ma, come vedremo, è il caso di prendere come riferimento l'incassato) e maggiore è il compenso. È vero in parte. Non c'è dubbio che delle tre formule prese in considerazione quella a percentuali crescenti ha **più effetto incentivante**.

I valori da prendere in considerazione naturalmente cambiano a seconda del tipo di azienda. La categoria degli agenti di commercio sostiene che due terzi del Pil dipendano dalla loro attività. Le statistiche Enasarco dicono che la media delle provvigioni corrisposte non raggiunge i 30 mila euro. Generalmente si ipotizza che perché rimangano in tasca 2.000 euro al mese l'ammontare delle provvigioni debba attestarsi sui 50.000 euro all'anno.

Con la semplicità dei numeri, ecco un prospetto che ci mostra quali ordini di fatturato occorrono per ricavare 50.000 euro di provvigioni all'anno a percentuale costante.

FATTURATI NECESSARI PER OTTENERE 50.000 EURO ANNUI DI PROVVIGIONI				
Periodo	Provvigioni al 2%	Provvigioni al 5%	Provvigioni al 10%	Provvigioni al 20%
Anno	2.500.000	1.000.000	500.000	250.000
Mese (media)	208.333	83.333	41.666	20.833

Presumiamo ora che un'azienda riconosca a percentuale costante un 10% di provvigioni. Ebbene, vediamo come varierebbero i compensi se introducesse un sistema a percentuali crescenti, a **base mensile**, così concepito:

- 8% di provvigioni ai venditori che non hanno superato i 20.000 euro
- 10% di provvigioni ai venditori che hanno realizzato vendite per più di 20.000 euro ma per meno di 40.000 euro
- 12% di provvigioni ai venditori che hanno realizzato vendite per più di 40.000 euro ma per meno di 60.000 euro
- 14% di provvigioni che hanno realizzato vendite superiori ai 60.000 euro

Ecco il prospetto.

Fatturato venditore	Percentuale costante		Percentuale crescente		DIFFERENZA
	%	Provvigione	%	Provvigione	
10.000	10%	1.000	8%	800	-200
15.000	10%	1.500	8%	1.200	-300
20.000	10%	2.000	8%	1.600	-400
25.000	10%	2.500	10%	2.500	0
30.000	10%	3.000	10%	3.000	0
35.000	10%	3.500	10%	3.500	0
40.000	10%	4.000	10%	4.000	0
45.000	10%	4.500	12%	5.400	+900
50.000	10%	5.000	12%	6.000	+1.000
55.000	10%	5.500	12%	6.600	+1.100
60.000	10%	6.000	12%	7.200	+1.200
65.000	10%	6.500	14%	9.100	+2.600
70.000	10%	7.000	14%	9.800	+2.800
75.000	10%	7.500	14%	10.500	+3.000

Nel prospetto appena mostrato, non cambia nulla per i venditori che maturano provvigioni che rientrano sui valori medi secondo le statistiche Enasarco. Con il sistema a percentuali crescenti sono penalizzati, rispetto a quello a percentuali costanti, i venditori che hanno rendimenti decisamente inferiori e sono premiati i *top-performers*. Come si nota nella simulazione, una volta oltrepassata una soglia (quella dei 20.000, dei 40.000 o dei 60.000), lo scatto di percentuale si applica su tutto il fatturato. Ciò comporta, ad esempio che se con un fatturato di 40.000 euro la provvigione è di 4.000 euro (il 10%), con un fatturato di 40.100 euro la provvigione è di 4.812 euro (il 12%).

Una regola d'oro: pagare sull'incassato

Il codice civile stabilisce che **al più tardi** trimestralmente vada consegnato all'agente un estratto delle provvigioni dovute con un riepilogo delle vendite andate a buon fine. Il termine per questo adempimento è l'ultimo giorno del mese immediatamente successivo al trimestre di riferimento (quindi ad esempio il 30 aprile per il trimestre gennaio-marzo).

Entro quello stesso termine vanno pagate le provvigioni maturate. Le disposizioni del

codice civile sul contratto d'agenzia sono state modificate nel 1999 per adeguarsi a una direttiva europea. Nel vecchio testo all'articolo 1748 si leggeva "L'agente ha diritto alla provvigione solo per gli affari che hanno avuto regolare esecuzione". La frase è stata sostituita con "L'agente ha diritto alla provvigione quando l'operazione è stata conclusa per effetto del suo intervento". Il nuovo testo del quarto comma poi stabilisce che "Salvo che diversamente pattuito, la provvigione spetta all'agente nel momento e nella misura in cui il preponente **ha eseguito o avrebbe dovuto eseguire** la prestazione in base al contratto concluso con il terzo".

A scanso di equivoci, nel linguaggio giuridico il "preponente" è chi affida ad un agente l'incarico di rappresentarlo per concludere affari. Stando così le cose, il diritto al pagamento della provvigione può essere rivendicato sia se il bene o il servizio non è stato ancora fornito (lo chiarisce nella norma quell' "avrebbe dovuto eseguire") sia se il cliente non ha ancora pagato e chissà se lo farà mai. C'è una sostanziale differenza fra pagare le provvigioni sul "**venduto**" e sull' "**incassato**" e lo sanno bene quelle aziende alle prese con ritardati o, peggio, mancati pagamenti su merci già consegnate.

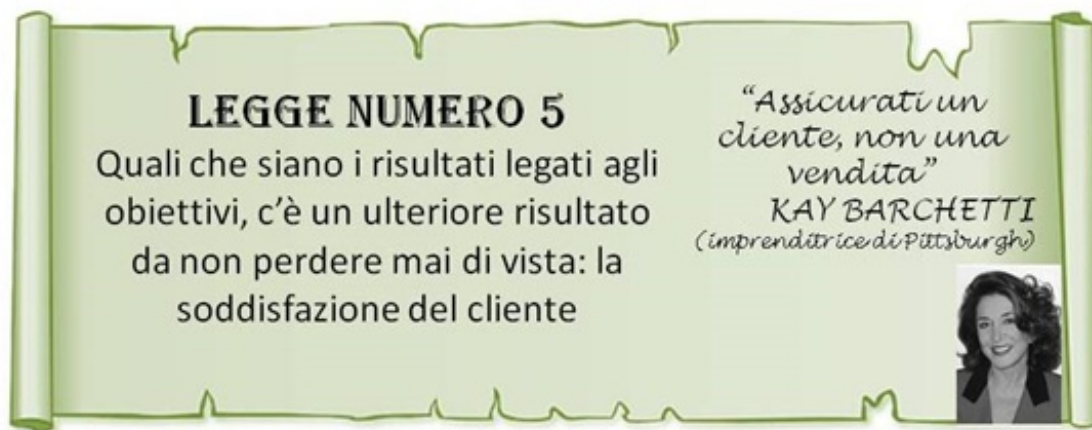
Nel contratto d'agenzia è perciò bene avvalersi – in forza di quel "salvo che diversamente pattuito" – della possibilità di corrispondere le provvigioni solo su vendite andate effettivamente a buon fine. Stabilire espressamente che le provvigioni **vengono pagate sull'incassato** e non sul venduto è un modo non solo per evitare una serie di beghe, a volte anche legali, e per preservare liquidità. È anche un modo per responsabilizzare la rete di vendita su due aspetti fondamentali: la **solvibilità della clientela** e la puntualità degli incassi.

Un tesoro da proteggere

difficile determinare quanto incida nel successo di un prodotto la capacità dei venditori e il loro dinamismo. Ci sono prodotti che si vendono per così dire "da soli", indipendentemente da chi li propone. E in più, per quanto non sia sempre vero, i volumi di vendite tendono a crescere in rapporto al **numero delle visite**.

Quando si vara un sistema di incentivi legato ai risultati, occorre far comprendere alla propria rete vendita che il cliente è un patrimonio dell'azione e come tale è un **tesoro da proteggere**. La smania della *performance* non deve perciò in nessun caso compromettere la **relazione con il cliente**, pregiudicando in qualche modo il futuro.

Cosa significa? Che se per raggiungere un obiettivo si forza la mano al cliente attraverso **vendite anticipate o posticipate** (per farle rientrare in un mese anziché in un altro) o con il cosiddetto *overstock* (cioè un approvvigionamento in eccesso), non si sta certo facendo l'interesse del cliente stesso e ciò andrà a scapito della fiducia che esso nutre nei confronti del venditore e dell'azienda che rappresenta.



Esistono dei metodi per stimare la *“Customer lifetime value”*, cioè la redditività che ogni cliente può dare ad un’azienda in base all’entità e alla frequenza degli acquisti e in base alla prevedibile durata del rapporto. In ogni caso, è più produttiva una vendita che genera scarsi profitti ma apre la strada ad altre che si protrarranno nel tempo piuttosto che una vendita altamente redditizia ma che finisce per precluderne delle successive.

Modulare gli obiettivi

Se in squadra hai un Lionel Messi o un Cristiano Ronaldo, non puoi pensare che gli altri elementi della rosa possano raggiungere il loro stesso livello di prestazioni. Se Messi migliorasse il suo rendimento del 10% di sicuro il Barcellona ne trarrebbe giovamento. Ma ne trarrebbe ancora di più se tutti gli altri facessero registrare miglioramenti anche solo del 2 o 3%.

Non è difficile calcolare l’ **incidenza** che ciascun venditore ha sulle vendite di un’azienda. Può essere che i valori più o meno si equivalgano. Ma può anche essere che vi siano notevoli disomogeneità. Se il sistema incentivante prevede che per chiunque gli incentivi scattino solo al raggiungimento di una determinata quota di venduto/incassato, coloro che sono piuttosto distanti da quella soglia si sentiranno tagliati fuori già in partenza. È importante perciò conciliare due aspetti:

1. **Riconoscere e premiare adeguatamente le prestazioni eccellenti** (in termini di risultati conseguiti, di competenze sviluppate o di comportamenti adottati)
2. **Fare in modo che tutti i collaboratori abbiano l’opportunità di ottenere un premio** (in funzione di un accresciuto apporto)

Equità non significa necessariamente **uniformità**. Lo scopo degli incentivi è far crescere il contributo che individualmente ciascun collaboratore offre all’azienda. Non dimentichiamoci poi la **“filosofia win win”**: si deve vincere in due, datore di lavoro e dipendente. Fissare per i venditori degli obiettivi personalizzati e differenziati può quindi rappresentare per molte realtà aziendali la soluzione più appropriata. Oltre che realistici e raggiungibili (cioè alla portata del venditore al quale vengono richiesti), dovranno essere comunque **sfidanti** e possibilmente **condivisi**, meglio ancora se concordati (il che responsabilizza maggiormente il collaboratore).

L’uniformità non è un criterio che va applicato rigorosamente anche per i singoli pro-

dotti di un paniere. La percentuale della provvigione può diventare **variabile** a seconda delle marginalità oppure per dei prodotti che l'azienda intende "spingere" o per altri che un venditore tende a non proporre per ragioni più o meno comprensibili. Alcune aziende legano l'erogazione dell'incentivo non solo al raggiungimento del volume di vendite stabilito come target ma anche al fatto che sui vari tipi di prodotto siano state raggiunte delle quote minime. Se un'azienda ad esempio nel suo paniere ha lingerie, calzature e maglieria, una condizione può essere che per ogni gruppo di articoli il venduto sia almeno pari al 15% del totale. Un'altra opzione infine essere quella di riconoscere provvigioni maggiorate (o bonus una tantum) per le acquisizioni di **nuovi clienti**.

Il direttore commerciale e il budget

Se escludiamo le posizioni apicali (amministratore delegato o direttore generale), le figure che sono ai vertici delle reti di vendita hanno in genere le quote più alte di retribuzione variabile. Non trattandosi di lavoratori autonomi come gli agenti di commercio, la retribuzione fissa è naturalmente preponderante e non comprimibile sotto il cosiddetto "minimo sindacale": la soluzione ideale è comunque **compenso fisso basso e variabile alto**.

Per la retribuzione variabile un'ipotesi può essere quella di riconoscere una percentuale, costante o crescente, sull'incassato per le attività di vendita dell'azienda. La bussola per calcolare quali possono essere le percentuali sostenibili – più ancora che il volume del giro d'affari – resta sempre il MOL, cioè il margine operativo lordo. Un conto è riconoscere un 1% su un prodotto sul quale ho una marginalità del 50% e un conto se quello stesso 1% lo riconosco per un prodotto sul quale viceversa ho una marginalità del 10%.

Una ipotesi forse più convincente è legare l'incentivo al **budget delle vendite**, quindi all'obiettivo che l'azienda si è data per un determinato esercizio. Presumiamo che si punti a 2 milioni 400 mila euro di ricavi e che se il target verrà centrato al direttore commerciale spetterà un premio di 20 mila euro. Se l'obiettivo non verrà raggiunto ma il risultato sarà comunque buono (ad esempio inferiore fra il 2 e il 5% rispetto alle attese) il premio sarà di 10 mila euro. Sarà invece di 25 mila euro se l'obiettivo verrà superato del 2% e di 30 mila euro se si andrà oltre un +5%. Lo schema è sintetizzato qui sotto.



L'obiettivo può essere frazionato per singole mensilità (nel caso i 2 milioni 400 mila euro si traducono in 200 mila euro al mese). Se il premio è su base annuale, può convenire prevedere un eventuale monte incentivi extra da distribuire in un secondo tempo, con modalità da valutare, qualora il budget fosse raggiunto con largo anticipo.

Si è detto che una soluzione ideale è compenso fisso basso e variabile alto. Per un direttore commerciale una ripartizione congrua può essere che, al raggiungimento del budget, la retribuzione variabile costituisca un 30% dei suoi compensi. Vale la pena di sottolineare che se in un pacchetto retributivo la quota variabile (legata ai premi di risultato) è del 30%, ebbene questo significa che rispetto all'importo del fisso il compenso cresce del 43%.

Ci sono aziende nelle quali il fisso garantito è anche inferiore al 50% della retribuzione globale che viene corrisposta ad alcuni dipendenti. Finmeccanica, ad esempio, ad alcune risorse apicali o ad alcune figure chiave del suo staff manageriale riconosce quote fra il 55 e il 70% dei compensi complessivi a titolo di retribuzione variabile.

Lo specchietto qui sotto ci aiuta a comprendere meglio la differenza che corre fra l'**incidenza** che la retribuzione variabile può avere sulla retribuzione totale e la percentuale di **maggiorazione** che la quota variabile ha sulla quota fissa. Per semplicità abbiamo preso come base una retribuzione totale di 100 mila euro.

RETRIBUZIONE TOTALE	RETRIBUZIONE FISSA	RETRIBUZIONE VARIABILE	% FISSA	% VARIABILE	MAGGIORAZIONE SULLA FISSA
100.000	80.000	20.000	80%	20%	+25%
100.000	75.000	25.000	75%	25%	+33%
100.000	70.000	30.000	70%	30%	+43%
100.000	65.000	35.000	65%	35%	+54%
100.000	60.000	40.000	60%	40%	+66%
100.000	55.000	45.000	55%	45%	+82%
100.000	50.000	50.000	50%	50%	+100%

Gli operatori di vendita

Dalla metà degli anni '90 il termine **operatori di vendita** è entrato a far parte dei contratti collettivi, in sostituzione di piazzisti e viaggiatori. Sono state identificate due tipologie:

a. Operatore di vendita di prima categoria. Viene definito come un *“impiegato di concetto, comunque denominato, assunto stabilmente da una azienda con l'incarico di viaggiare per la trattazione della clientela e la ricerca della stessa, per il collocamento degli articoli per i quali ha avuto incarico”*

b. Operatore di vendita di seconda categoria. Viene definito come un *“impiegato d'ordine, comunque denominato, assunto stabilmente dall'azienda con l'incarico di collocare gli articoli trattati dalla medesima, anche quando provveda contemporaneamente alla loro diretta consegna”*

In pratica, l'operatore di vendita è un **lavoratore subordinato** con mansioni di venditore. In questo si distingue dall'agente di commercio che viceversa è un lavoratore autonomo. Il trattamento economico dell'operatore di vendita prevede perciò un fisso, che può essere integrato con provvigioni sull'incassato del venduto o altre forme di incentivi.

La progettazione di un piano incentivante non può prescindere dal tipo di inquadramento e in particolare da qual è l'entità del fisso stabilita dai minimi tabellari, notevolmente inferiore se sono previste provvigioni. In linea di massima il pacchetto retributivo potrebbe essere composto da un 70% di quota fissa e da un 30% di quota variabile. Ma si tratta di proporzioni puramente indicative.

Combinare gli obiettivi

Migliorare la redditività dell'azienda è l'obiettivo imprescindibile di un sistema incentivante. E tutti i collaboratori di un'azienda, ciascuno nell'ambito del suo ruolo e per la sua parte, hanno spazi e modi per concorrere al suo raggiungimento.

Il successo di un'attività imprenditoriale è determinato dalla combinazione di più fattori. Un boom di vendite può rivelarsi ad esempio un boomerang se non lascia i clienti soddisfatti o se produce una catena di insoluti.



Peter Drucker, l'economista che ha reso popolare il termine "*knowledge worker*", in un suo libro uscito a metà degli anni '50 ha sviluppato la teoria del *Management by Objectives*, ossia della gestione per obiettivi. Più sbrigativamente la si definisce con la sigla MBO. Lo schema qui sopra mostra alcuni degli aspetti sui quali singoli reparti di un'organizzazione aziendale possono notevolmente influire per migliorare la redditività.

L'obiettivo comune (il famoso "bottino" da spartire, per richiamare Sun Tzu) si raggiunge insomma attraverso la realizzazione di una serie di risultati su obiettivi parziali e specifici. Quando si parla di **obiettivi specifici** non è irrilevante distinguere anche qual è il loro **peso** nell'economia aziendale. Poniamo ad esempio che il titolare di un'impresa stabilisca un monte incentivi annuale di 10.000 euro per il direttore commerciale, di cui una quota da corrispondere se l'azienda nel suo complesso raggiungerà l'incremento programmato di fatturato (l'obiettivo comune) e altre due quote da corrispondere se si realizzerà un determinato incremento di vendite e un allargamento della clientela (gli obiettivi specifici). Lo schema potrebbe essere il seguente:

MARIO ROSSI		
direttore commerciale		
MONTE INCENTIVI: 10.000 €		
OBIETTIVI	Peso	Premio MAX
+5% UTILI AZIENDALI	40%	4.000 €
+20% VENDITE	40%	4.000 €
+10% NUOVI CLIENTI	20%	2.000 €

Con questa formula, il direttore commerciale percepirà tutti i 10.000 euro se tutti e tre gli obiettivi saranno centrati. Se l'azienda fallisce l'obiettivo del +5% di utili, percepirà comunque i compensi previsti qualora l'attività commerciale ottenga i risultati attesi.

Dall'invisibile al visibile

Secondo un'indagine di **Federmanager** nelle PMI industriali l'erogazione di incentivi aziendali è legata principalmente a indicatori di **profitto** (più ancora che di fatturato e di risultato operativo) mentre l'erogazione di incentivi individuali è legata principalmente a parametri di **efficienza** (più ancora che di fatturato, di *performance* qualitativa o di riduzione dei costi). Profitto ed efficienza, all'interno di qualsiasi organizzazione, sono frutto di molte componenti su cui far leva. Individuarle e azionarle è il segreto del miglioramento continuo.

“Fissare obiettivi è il primo passo necessario per trasformare l'invisibile in visibile” sostiene **Tony Robbins**, uno dei formatori più noti in campo internazionale. Ebbene in un'azienda si rinvencono spesso situazioni o dettagli a cui non si fa troppa attenzione, dunque per certi versi potremmo dire **invisibili**. Eppure incidono negativamente sull'andamento generale. Il migliorare ad esempio l' **indice di rotazione del magazzino**, cioè i tempi di giacenza media delle merci, oppure l'accorciare i tempi di **evasione degli ordini** si traduce in risultati **visibili** sulla liquidità. Lo stesso effetto si ottiene riducendo il **tempo medio degli incassi**.

Più profitto, più efficienza ma anche **sviluppo** e affermazione dei **valori** sui quali si punta per distinguersi sul mercato sono i grandi obiettivi ai quali un'azienda ambisce. Per la loro natura si possono classificare in obiettivi **economici**, di **processo**, di **progetto** e di **comportamento**.



Si tratta di obiettivi che a ben vedere si legano. La *“customer satisfaction”*, la soddisfazione del cliente, può essere classificata ad esempio come un obiettivo di comportamento ma allo stesso tempo essere assoggettata a procedure che la fanno rientrare anche negli obiettivi di processo. L’ **attenzione ai costi** può rientrare fra gli obiettivi di comportamento ma a sua volta incide in una certa misura pure sul raggiungimento degli obiettivi economici.

Applicazioni pratiche

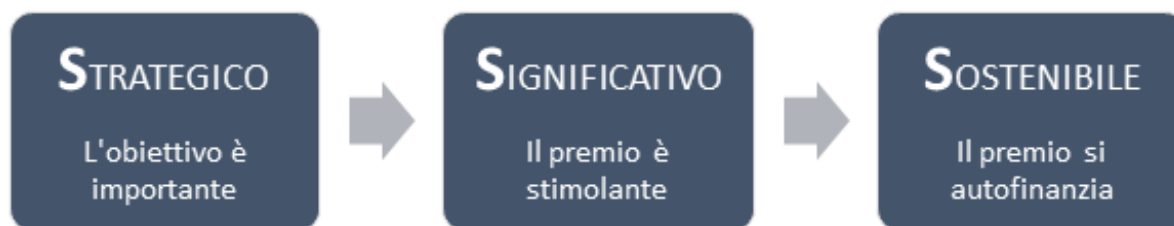
Facciamo un po’ di ordine. Una gestione per obiettivi presuppone che:

1. L’obiettivo sia definito in **modo preciso** e sia presentato in termini chiari e comprensibili a quanti verrà richiesto di realizzarlo
2. Venga effettuata una corretta valutazione del suo **peso**, ossia della rilevanza che ha per il buon andamento dell’azienda
3. Siano previsti attendibili **indicatori** per misurare la prestazione
4. Venga stabilito un **target**, cioè un livello di risultato a cui tendere, espresso possibilmente in numeri
5. In relazione al target e agli indicatori, sia possibile formulare una **scala di valutazione** del risultato
6. Siano identificate tutte le figure che possono contribuire al raggiungimento dell’obiettivo e, rispetto al ruolo, venga stimata la **misura** in cui possono influire.

A sua volta l’erogazione di premi in corrispondenza al raggiungimento di un obiettivo presuppone che si sia creato effettivamente un “bottino”, ossia una sorta di **tesoretto** da ripartire e distribuire. Vale la pena di ripetere che se ad un incremento di fatturato si accompagna una riduzione della marginalità quel tesoretto potrebbe non esserci affatto.

Dopo aver trattato a parte quei commerciali che hanno trattamenti economici determinati dalle provvigioni a loro riconosciute, vediamo ora obiettivi e criteri sui quali potrebbero basarsi sistemi incentivanti progettati per altre figure.

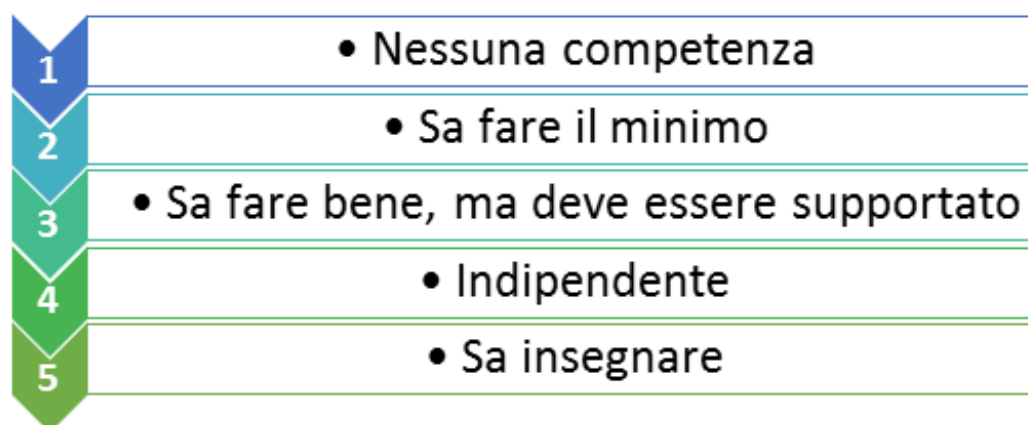
- **DIRIGENTI E RESPONSABILI.** Sono le figure che hanno più spazi di manovra perché il “bottino” si crei. Nelle maggiori aziende in genere l’ammontare della loro retribuzione variabile è legata ad un obiettivo comune (il risultato economico complessivo dell’azienda) e a uno o più obiettivi specifici. Per il **risultato economico** in genere l’indicatore preferibile è il **MOL**, il margine lordo operativo (o il quasi corrispettivo inglese, l’ **EBITDA**), cioè sinteticamente il dato che si ottiene sottraendo i costi del venduto ai ricavi. Perciò i conti, più che su quanto si fattura o si incassa, è decisamente meglio farli su quanto delle entrate rimane in azienda per pagare quei costi che su un’azienda gravano semplicemente per restare aperta. L’obiettivo in ogni caso dovrebbe coincidere con la *performance* che in termini di redditività si prefigge di ottenere in sede di previsione e il cui raggiungimento si potrà verificare in sede di consuntivo. Agli obiettivi specifici in genere si destina una quota fra il 50 e il 70% della retribuzione variabile. Per un direttore amministrativo gli incentivi possono essere legati ad esempio a un miglioramento dei tempi medi di incasso, per un direttore di produzione ai tempi di lavorazione e al costo del lavoro, per un direttore del personale alla riduzione del turnover. Anche nelle aziende più efficienti c’è qualcosa di migliorabile in ogni area gestionale o vi sono comunque standard di *performance* che vanno mantenuti e consolidati.
- **OPERAIE E IMPIEGATI.** Per il 2014 la Porsche ha premiato operai e impiegati con un bonus di 8.600 euro a testa, la Audi con 6.540 euro e la Volkswagen con 5.900 euro. Tutte e tre lo hanno fatto naturalmente a fronte di risultati economici che hanno prodotto utili superiori all’ammontare dei bonus, pur così sostanziosi, erogati a migliaia di dipendenti. Si tratta ovviamente di numeri inapplicabili in realtà che non siano paragonabili alle grandi case automobilistiche tedesche. Tuttavia rispondono a quelle che sono state definite le “**3 S**” di un sistema incentivante: S come **strategico**, S come **significativo** e S come **sostenibile**.



Didascalia...

Ribadendo concetti già espressi, un sistema incentivante è strategico se favorisce il raggiungimento di risultati rilevanti per l’azienda, è significativo se l’entità dei premi può essere un effettivo stimolo a conseguirli ed è sostenibile se il maggior costo del lavoro è quantomeno pareggiato dall’incremento di utile che l’azienda ne ricava. Nel caso di operai ed impiegati è bene valutare se sia più opportuno prevedere incentivi **indifferenziati** o **differenziati**.

Entrambe le soluzioni possono presentare controindicazioni: gli incentivi indifferenziati rischiano di provocare un appiattimento delle prestazioni, gli incentivi differenziati rischiano di minare la collaborazione. Un'altra avvertenza è di fare attenzione qualora gli incentivi differenziati siano basati su criteri quantitativi (più pezzi prodotti, più ordini evasi, più fatture evase) che ciò non vada a scapito della qualità, accrescendo l'incidenza degli errori. Un sistema incentivante è efficace se non solo spinge a **fare di più** ma anche a **fare meglio** e possibilmente a **fare di meglio**, acquisendo nuove abilità e competenze per crescere professionalmente e rendere più considerevole il proprio apporto. Il risultato ottenuto da un gruppo di lavoro può essere certamente merito di tutti i componenti ma i contributi offerti da ciascuno possono essere estremamente diversi. All'Electrolux Professional, ad esempio, i premi erogati agli addetti alle linee di produzione variano anche in ragione del **livello di competenze**. Qui sotto ecco la classificazione. Il pregio è che, oltre ad essere ispirata ad un criterio meritocratico, incoraggia i neo inseriti a diventare il più presto possibile autonomi e i più esperti ad essere loro di aiuto.



Trattenere le risorse critiche

In un'azienda spesso esistono collaboratori così preziosi che se dovessero andarsene un imprenditore si sentirebbe perso. Nessuno, si dirà, è insostituibile. Tuttavia alcune risorse umane sono assolutamente critiche (gli anglosassoni le chiamano *"key people"*) e trattenerle, per continuare ad avvalersene, può essere addirittura vitale. È più giustificato prevedere per loro un trattamento speciale.

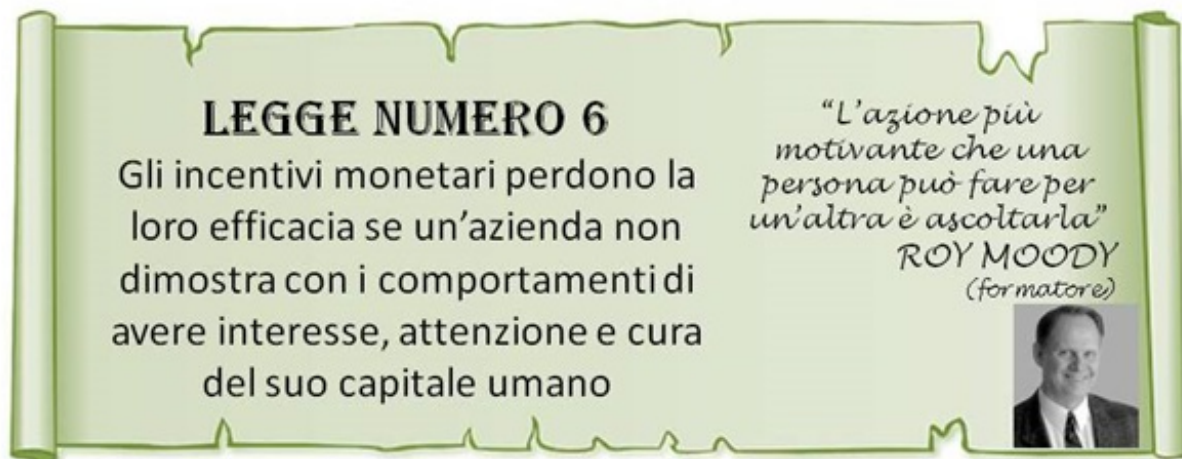
Un'opzione può essere quella di coinvolgere un *"key people"* in progetti alla realizzazione dei quali legare **incentivi di lungo termine**, diluiti ad esempio in un biennio o in un triennio e con premi crescenti in corrispondenza delle singole fasi di attuazione. Ma un'altra, quando ci si imbatte in figure dotate di spiccata imprenditorialità, è sicuramente quella di renderli compartecipi attraverso l'assegnazione di **quote societarie** della gestione stessa dell'azienda. Se attorno a te hai persone che possono far lievitare la tua torta, tienitele strette concedendogliene una fetta.

Si commette però un grossolano errore se si pensa che le politiche retributive, quindi salari e incentivi, rappresentino la sola soluzione per trattenere *"key people"* e *"knowledge"*

workers". Per gli stipendi d'oro e per i benefit da sogno, Google viene spesso indicato come il miglior posto di lavoro al mondo. Eppure a Google la permanenza media degli assunti è incredibilmente di poco superiore all'anno. Alla Kodak, dove la retribuzione media è inferiore del 30% o più, la permanenza media dei dipendenti è di 20 anni.

Nel concetto di *"total reward"*, di **ricompensa totale**, non è secondaria la cosiddetta parte intangibile. In un posto di lavoro continui a starci se ti ci trovi bene. E questo dipende dalla qualità del lavoro e dalle condizioni in cui lo si svolge, dai rapporti umani con colleghi e superiori, dalle opportunità di carriera e di crescita, dal coinvolgimento e dalla condivisione di valori, dalle possibilità di conciliare l'attività lavorativa con la vita privata, dall'apprezzamento e dai riconoscimenti che si ottengono. Ci fermiamo qui ben consapevoli che è una lista incompleta.


Quando un collaboratore si demotiva, piuttosto di rado la ragione ha a che fare con la retribuzione. Succede perché si sente sottovalutato, sovraccaricato, stressato, in disaccordo con gli altri e via di questo passo. Perciò tira a campare. Per tornare a Google lo stipendio medio è di 153 mila dollari all'anno, eppure la gente se ne va.



LEGGE NUMERO 6

Gli incentivi monetari perdono la loro efficacia se un'azienda non dimostra con i comportamenti di avere interesse, attenzione e cura del suo capitale umano

"L'azione più motivante che una persona può fare per un'altra è ascoltarla"
ROY MOODY
(formatore)



Un sistema incentivante perfetto non esiste e non esistono neppure modelli applicabili a qualsiasi tipo di azienda o ad aziende dello stesso settore merceologico. Un'azienda è un organismo vivente e come tale ha le sue peculiarità. Ciò che vale per una, quasi mai vale per un'altra.

In queste pagine una delle parole più ricorrenti è stata "obiettivo". Ebbene, l'obiettivo che ci siamo posti non era certamente quello di proporre una formula vincente ma semplicemente di offrire una varietà di spunti ed una serie di elementi di riflessione. Crediamo non vi siano dubbi sull'opportunità e sull'utilità di introdurre sistemi incentivanti. La complessità dell'argomento e il modo in cui l'abbiamo trattato non debbono però trarre in inganno né confondere le idee: un sistema incentivante deve essere il meno complicato possibile, il suo funzionamento deve essere facilmente comprensibile e i risultati che si prefigge debbono essere inequivocabili e chiari.

A proposito di chiarezza, nel progettare un sistema incentivante un'azienda deve preliminarmente definire: CHI PREMIARE, COSA PREMIARE, COME PREMIARE, QUANTO PREMIARE, QUANDO PREMIARE. Sono cinque interrogativi rispetto ai quali non abbiamo la presunzione di aver fornito le risposte ma abbiamo la convinzione di aver fornito qualche strumento per trovarle.

Un altro aspetto da prendere in considerazione infine è che la struttura e le modalità di applicazione di un sistema incentivante debbono essere quanto più possibile condivise dalla platea dei potenziali beneficiari. I più autorevoli giuslavoristi sono dell'avviso che per i premi di risultato non sussista un obbligo a trattare in sede di contrattazione di secondo livello. Tuttavia concordare è sempre meglio che imporre.

Questo libro è frutto di anni di esperienza di ONE4 nel campo della formazione. Chi è ONE4?

Il brand ONE4 è la naturale evoluzione del gruppo OSM Network, che adeguandosi alle repentine modifiche del mercato ha strutturato una nuova serie di prodotti e servizi alle imprese indispensabili allo sviluppo delle aziende clienti e, consapevole della sua forza, è in grado di coprire a 360 gradi le esigenze di ogni azienda che desidera essere competitiva.

Sul nostro e-commerce puoi trovare altri ebook e materiali di approfondimento sui seguenti temi:

Ricerca e Selezione

Amministrazione e Finanze

Vendite

Miglioramento personale

Marketing

Leadership

Management

Di seguito trovi i riferimenti per contattarci.

ONE4 è un brand di OSM NETWORK SRL

Via Pavese 1/3

20089 Rozzano (MI)

Telefono: +39 02 89202691

Fax: +39 02 87181520

E-mail: info@one4.eu

www.one4.eu

[Facebook](#)

[Linkedin](#)

Titolo dell'opera:

Aumenta la produttività dei tuoi venditori! - Come progettare sistemi incentivanti

Edito da:

OSM NETWORK SA

P. Iva CHE - 477.143.091IVA

Sede legale e operativa:

Via Ferruccio Pelli, 10

Lugano – Svizzera

Telefono: +41 91 92 333 44

Fax: +41 91 92 333 45

E-mail: info@osmnetwork.ch

www.osmnetwork.ch

Prima edizione

Luglio 2017

ISBN 978-88-99127-26-8