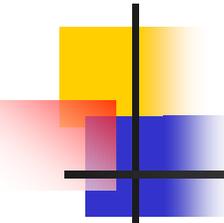


L'internal auditing

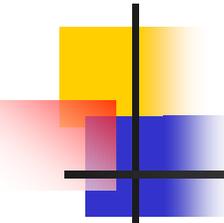
Necessità ed ausili per l'Azione dell'internal audit:

A decorative graphic consisting of overlapping colored squares (yellow, red, blue) and a black crosshair.

Le rilevanze documentali fondamentali fanno riferimento per:

- **il rispetto della conformità alla norma e alle disposizioni aziendali all'esistenza di procedure formalizzate che recepiscano quanto dispongono le norme che riguardano l'impresa e le deliberazioni dell'Alta Direzione;**
- **la salvaguardia del patrimonio e del business aziendale all'esistenza di documenti di governo ai quali conformarsi: piano strategico, piani operativi, documenti di sintesi di pianificazione finanziaria fonti impieghi, il documento di budget**

La mancanza di detti documenti configurerebbe l'internal audit come un ispettorato e non come quell'unità funzionale che con la propria azione aiuta a prevenire i rischi di gestione e di business.



Continua ... Necessità ed ausili per l'Azione dell'internal audit

- Le maggiori necessità documentali sono legate alla:
- completezza dei documenti ed in particolare del piano strategico che vede molti ruoli coinvolti;
- completezza e semplicità delle molte regole o policy da redigere o rivedere;
- fondatezza informativa dei molti documenti di dettaglio da redigere e poi assemblare;
- chiarezza dei molti punti di scelta da fare decidere agli organi di governo aziendale;
- precisione di fase e momento di molti punti di controllo di linea o a salvaguardia del rischio specifico aziendale da immettere nei processi e da fare condividere per il loro proficuo esercizio;
- esistenza dei molti meccanismi che consentano gli aggiustamenti necessari alla gestione.

Continua ... Necessità ed ausili per l'Azione dell'internal audit

A ben osservare l'azione di auditing
accompagna anche tutta la elaborazione della
documentazione che gli sarà strumento per la
sua azione di controllo e quindi di ausilio all'Alta
Direzione.

Non a caso le organizzazioni più avvertite
pongono la funzione a livelli sempre più vicini
agli organi di governo.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Le singole organizzazioni aziendali disegnano i propri assetti organizzativi in funzione della propria natura e dei propri obiettivi.

Ciò a significare che la trattazione non ha in sé lo scopo di disegnare un assetto organizzativo anche se questo è sicuramente parte del sistema dei controlli, ma ha la necessità di fare comprendere per macro aree le funzionalità d'interesse dell'internal audit nella sua azione di censimento dei rischi aziendali e nel compitare i deficit al sistema dei controlli.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Le attività di marketing hanno anch'esse delle importanti componenti di rischio. Si pensi alle politiche che le configurano e le definiscono:

- politiche di prodotto;
- politiche di prezzo;
- politiche di promozione dei prodotti;
- politiche di distribuzione,

il cui insieme si sintetizza nel piano di marketing. Con questo non si intende definire né il piano strategico né il piano operativo, si intende definire la necessità strumentale della elaborazione di un documento che promani da una visione strategica aziendale e che detti le regole per l'operatività ad indirizzo e copertura dei rischi insiti in tali azioni.

La mancanza di tale strumento priverebbe l'Internal audit di una guida alla valutazione dei rischi.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Va da sé che la funzione perderebbe grande parte del proprio significato se il Piano di Marketing non fosse elaborato in quanto la sua mancanza determinerebbe una situazione di rischiosità non accettabile legata alla indeterminatezza dei fondamenti dell'azione commerciale dell'azienda. L'azione dell'internal audit dovrebbe essere quella di richiederne la redazione.

A Piano di M. esistente l'osservazione si sposterebbe sui suoi contenuti o meglio sul completo sviluppo del documento appunto in termini di definizione di obiettivi, di analisi della domanda e del mix che determina la domanda (Prezzo, target, prodotto), analisi della concorrenza, analisi dei mercati per target o configurazione territoriale, la definizione della comunicazione da adottare per avvertire del prodotto od accompagnare il prodotto nelle sue utilità, la definizione dei canali di comunicazione, la formalizzazione di un budget dei costi dell'azione di marketing.

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

.....Continua

Come si evidenzia l'Internal audit non analizza il fondamento dei contenuti, verifica l'esistenza del documento e la completezza della sua trattazione accertandosi che la costruzione di detto documento sia avvenuta secondo le policy aziendali in tema e che i controlli di attendibilità delle analisi siano stati fatti a cura della funzioni di marketing o di chi ha in carico dette attività.

Gli elementi che deve contenere il documento sono frutto delle tecniche di marketing esposte in termini di sequenza procedurale. Sono in altri termini l'output della procedura di elaborazione di tale documento.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

L'azione di controllo non si esaurisce con la verifica di esistenza del documento, si esaurisce con la verifica che tutte le azioni di analisi siano state svolte e che siano passate al vaglio del controllo funzionale o gerarchico e che sia stato controllato il contenuto di quanto si viene producendo.

E' compito dell'auditor verificare che non siano state omesse o non valutate altre azioni d'analisi utili a prevenire i rischi aziendali o indicare necessità di analisi a prevenire i rischi.

L'auditor potrebbe trovarsi nella necessità di indicare come necessaria ad es. un'analisi di mercato relativamente all'ipotesi di scelta di un portale di distribuzione, o l'entrata in un nuovo mercato od il lancio di un nuovo prodotto, etc.

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

.....continua

In sintesi l'internal audit dovrà aver messo a punto le proprie indagini a salvaguardia, con i controlli anche di primo livello sui processi relativi, sulla componente strategica su:

- le analisi delle ripartizioni di vendita per prodotto, canale, segmento, forza vendita, territorio individuando i punti di equilibrio;
- le analisi incrociate dei punti di forza e debolezza e quindi di opportunità minacce definendo il valore di rischio accettabile.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prodotto

Le attività che vi promanano legate alla politica di prodotto vanno dalle azioni di supporto alle vendite dei prodotti commercializzati al completamento di gamma dei prodotti, alle azioni di riduzione di gamma di prodotti perché rivolti a fasce di mercato scarse od obsolete o raggiunte da altri prodotti propri o concorrenti o non più remunerativi, alle azioni di revisione dei prodotti di punta, all'inserimento in catalogo di prodotti complementari ovviamente tutte precedute dalle analisi di prodotto.

Le attività indicate presuppongono dei processi di lavoro a cura della funzione di marketing preposta a tutte le attività indicate e dei punti di controllo di primo livello (gerarchico – funzionali) di verifica della correttezza delle informazioni e dei dati che lo sviluppo del processo di lavoro determina secondo le guide operative definite dalle specifiche della funzione o dalle policy aziendali

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prodotto

...Continua

Le attività presuppongono un continuo dialogo con le altre strutture aziendali (ricerca e sviluppo, sviluppo prodotti, produzione, costing, vendite) il cui raccordo è una fase di estrema delicatezza per la validità delle informazioni raccolte e per l'efficacia del documento finale.

L'internal audit dovrà assicurarsi che siano previsti adeguati controlli sullo scambio di informazioni e sulle interrelazioni funzionali in modo che il processo e i relativi controlli assicurino sulla tempestività ed affidabilità delle informazioni raccolte e delle previsioni formulate.

Non vanno escluse le analisi dei rischi legati ai nuovi prodotti quali il time to markets in relazione ai contenuti del prodotto di ordine tecnico, di innovazione tecnologica, di aspetto e cioè di disegno e stile, di funzionalità che può essere legata alla ergonomia piuttosto che all'efficacia od efficienza funzionale in relazione alla effervescenza o stanca del mercato.

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prodotto

....Continua

Questi elementi l'internal audit deve prenderli in considerazione e rapportarli con i necessari studi che devono essere rintracciati per escludere il rischio sulla tempistica di lancio di un prodotto.

A titolo esemplificativo è a tutti noto, soprattutto nei beni di consumo durevole che si rivolgono ad un ampio target di clientela che non solo è indispensabile come ben noto conoscere lo stato di bisogno del prodotto ma ancor più le disponibilità all'acquisto dei compratori finali.

(Se il mercato di consumo è impaurito da una crisi, o si sono modificati gli orientamenti di spesa il nuovo prodotto rischia di esordire in sordina, sia esso tecnologicamente avanzato, con prestazioni funzionali di sicuro interesse, con disegno accattivante e di stile. Se il compratore non è disponibile a comprare per un sentimento diffuso di conservazione il prodotto può solo accumulare su di sé costi pubblicitari dal dubbio effetto e riempire i magazzini).

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prodotto

....Continua

L'auditor di fronte al rischio della specie si deve assicurare che sia stato valutato dalla funzione e dalle strutture e che abbiano formulato i percorsi di gestione di detto rischio, quali ad esempio: test limitati in aree geografiche campionate e segnaletiche di un universo sensibile o di un target di mercato circoscritto ma significativo per i cui esiti sia prevista una analisi di verifica per il lancio del prodotto e pertanto per la ridefinizione dei tempi compresi quelli di eventuale modifica o posposizione di novità tecnologiche che potrebbero non essere ben valutate nel loro valore.

Molte case automobilistiche per il timing del prodotto al di là della natura intrinseca del prodotto in lancio si affidano ad economisti e statistici per comprendere il giusto tempo del lancio in ragione delle disponibilità cumulate a mani dei target di riferimento della clientela.

Più il prodotto è di massa e più il sentiment economico è influente sulla vendita e pertanto determinare il corretto momento di lancio del prodotto.

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prodotto

Possono nascere delle **forti confusioni, legate alla funzionalità del prodotto** che espongono a tragici rischi.

Nell'industria orafa il medesimo bracciale o monile può avere storie diverse legate al peso.

Non considerare la profonda diversità sarebbe un errore madornale.

Il c.d. oro pieno ha una forte componente di tesaurizzazione legata al valore intrinseco del metallo e sicuramente è meno adatto ai mercati che sono influenzati dalla moda che per sua natura cerca il bello del disegno e dei materiali ma non necessariamente il peso, anzi, ne sarebbe un elemento di disturbo, a differenza di mercati influenzati dal valore intrinseco.

(Un noto orafo osservava che un monile d'oro pieno si regala, un monile di oro vuoto lo si compra per sé per poter essere usato e cambiato).

L'auditor si deve preoccupare che per i nuovi prodotti, in ragione della loro natura, sia stata fatta l'analisi e siano stati fatti oggetto di un processo di costruzione della loro vendibilità e pertanto definito il mercato di sbocco in ragione, nel caso ad es. dell'oro dei "valori" delle società a cui è destinato e alla destinazione d'uso del prodotto stesso.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prodotto

Va esplorato un altro fattore che determina la politica di prodotto e che fa riferimento al ciclo di vita del prodotto che può aver esaurito i propri contenuti innovativi legati ad una conoscenza acquisita e oramai disponibile anche per i competitori e pertanto non essere più una risposta valida al mercato o addirittura superato in termini tecnologici, di gusto, di disegno, dai competitori.

Anche in tal caso gli elementi statistici di verifica delle performance dei pari prodotti dei competitori sono un'area di indagine per comprendere il rischio di esaurimento del prodotto.

L'internal audit si deve preoccupare che siano periodicamente effettuate indagini di mercato, che siano fatti i controlli su tale rischio e che siano prontamente portati a conoscenza degli organi decisori.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prodotto

A completare le aree di rischio che attengono alla politica sul prodotto va affrontato il **sistema di servizi al prodotto e le alleanze e le integrazioni in relazione alla strutturazione di un sistema di servizi al prodotto.**

Si cita in termini di alleanze la politica di prodotto errata per quest'ultimo aspetto di una nota azienda produttrice di macchine operatrici i cui prodotti compongono con altri un impianto a ciclo completo. L'azione di vendita si rivelò disastrosa perché le potenzialità tecnologiche della macchina non potevano essere sfruttate perché gli impianti a monte e a valle erano tarati su quantità e qualità di lavorazione completamente diverse per cui la macchina di per sé era osservata favorevolmente dai potenziali compratori ma di fatto priva di possibilità di essere acquistata a meno di una modifica radicale degli impianti se non addirittura impossibile perché mancava una innovativa offerta a monte e a valle. Ciò a significare errori per mancate alleanze per una integrazione della ricerca e della innovazione su tutto l'assetto dell'impianto produttivo.

continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prodotto

.....continua

L'auditor deve identificare i rischi di tale natura prevenendo gli eventi negativi richiedendo che, prodotti che si trovassero in analoghe circostanze, non fossero di fatto sviliti per mancanze di tale natura chiedendo l'elaborazione di un processo di alleanza, un reporting di avanzamento ed allineamento delle performance delle macchine dell'intero impianto dialogando con le imprese produttrici e indicando i necessari controlli sui rischi di mancati accordi contrattuali di alleanza o cambi di alleanza o mantenimento di accordi con imprese tecnologicamente non più all'altezza dello sviluppo tecnologico aziendale.

L'auditor deve verificare che avvengano e che esistano dei reporting periodici o ad evento diretti agli organi decisori perché siano informati e poter aggiustare i comportamenti e le politiche gestionali.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prodotto

Va esplorata da ultimo **la performance commerciale** del prodotto per comprendere, attraverso rilevazioni statistiche, le anomalie che possono coinvolgere il processo relativamente alla politica di prodotto.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prodotto

in sintesi :

L'auditor dovrà aver messo a punto le proprie indagini a salvaguardia, con i controlli anche di primo livello sui processi relativi, alle analisi:

- sul ciclo di vita del prodotto, sul suo restyling, implementazione, semplificazione o arricchimento;
- sui processi di cambiamento del prodotto e sulle componenti innovative in termini di tecnologia, disegno, funzionalità d'uso, confezionamento, distribuzione, etc.;
- di combinazione e gamma di prodotto;
- di disponibilità del prodotto legate ai cicli produttivi, stoccaggi, modalità di distribuzione;
- i di sensibilità ai marchi e le politiche di marchio.

Ovviamente l'area di indagine dei rischi non si esaurisce se non applicando per singola impresa i propri specifici rischi sulle politiche di prodotto. Va da sè che il tutto è legato alle posizioni di monopolio o meno o alle posizioni di rendita o meno sul mercato.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Funzione	Marketing	Politiche di prodotto		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
Analisi sul ciclo di vita del prodotto, restyling, implementazione, semplificazione o arricchimento	Perdita di quote di mercato, perdita di fatturati, mancati fatturati e ricavi	Documenti di marketing, analisi di mercato, documenti progettuali	Verifiche periodiche o a inizio e fine ciclo	Documenti di confronto
Analisi sui processi di cambiamento del prodotto e sulle componenti innovative in termini di tecnologia, disegno, funzionalità d'uso, confezione, distribuzione	Perdite di immagine, di quote di mercato, ritardi in penetrazioni in nuovi mercati, perdite di fatturati, mancati fatturati e ricavi	Documenti di marketing di confronto, documenti progettuali	Verifiche periodiche o a inizio e fine ciclo	Documenti di confronto

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Funzione	Marketing	Politiche di prodotto		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
le analisi di combinazione e gamma di prodotto	Perdite di potenziali fatturati	Documenti di marketing	Verifiche periodiche o a inizio e fine ciclo	Documenti di confronto
le analisi di disponibilità del prodotto legate ai cicli produttivi, stoccaggi, modalità di distribuzione	Perdite di fatturati, perdite di immagine, handicap che fvoriscono i competitori	Programmi produttivi, programmi di stoccaggio, piani di distribuzione	Verifiche periodiche o a inizio e fine ciclo	Documenti di confronto
le analisi di sensibilità ai marchi e le politiche di marchio	Perdita di fatturati, perdita di immagine, perdita di penetrazione sui mercati	Analisi di mercato	Verifiche periodiche o a inizio e fine ciclo	Documenti di confronto

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prezzo

Le attività che vi promanano legate alla politica di prezzo, precedute dalle analisi di prezzo, vanno:

- dalle azioni di studio di tenuta dei prezzi se la domanda è anelastica, nel senso che il collocamento del prodotto è solo in parte funzione del prezzo e pertanto non è necessario procedere a sconti o a campagne d'acquisto di convenienza per lo meno fintanto chè i competitori non colgono l'opportunità;
- alle azioni di studio volte a definire la necessità di riduzione dei prezzi per rimanere competitivi sul mercato e fino a che punto a salvaguardia dei margini e ponendo attenzione a non cannibalizzare prodotti in nuovo lancio.

Sono molteplici le situazioni di rischio che questa delicatissima fase di elaborazione comporta.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prezzo

Esempio

E' noto che una primaria casa automobilistica non si preoccupò di verificare quanto era lo stock di invenduto sui piazzali dei propri concessionari nel lanciare un modello che, relativamente differenziante nella gamma, presentava prezzi che assicuravano degli ottimi margini. Il lancio si rivelò scarsamente soddisfacente ed anche il conto economico né risentì per due ordini di fattori, e cioè la necessità di contribuire con i propri concessionari allo smaltimento dello stock con forti sconti e i mancati introiti previsionali legati al nuovo modello.

Quella casa automobilistica dopo aver appreso a proprie spese ha posto in piano le verifiche dello status di detti stock per consentire il lancio dei prodotti nuovi senza fare entrare in crisi i propri concessionari e senza ricorrere a svendite sotto costo dei prodotti in dismissione

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prezzo

■ Problematiche legate alla differenziazione per canale di vendita

In questo senso spesso esistono delle policy aziendali, non sempre definite e formalizzate, che hanno spesso il contenuto di orientamento per un particolare canale o per un particolare prodotto per un certo canale o per una particolare circostanza. In ogni caso detti dispositivi devono essere noti all'auditor per poter avere elementi di riscontro nella sua verifica a campione che a tale indicazioni ci si è attenuti.

Nella fattispecie le rilevazioni statistiche di tipo andamentale possono segnalare anomalie sul prezzo se poste a confronto con altri prodotti o con canali di vendita diversi.

■ Problematiche di prezzo dei nuovi prodotti

Una considerazione a parte va fatta circa i rischi legati ai prezzi che possono essere oggetto di osservazione dell'internal audit ed è quanto attiene ai nuovi prodotti che non siano sotto prezzo o con prezzi troppo fuori mercato. In questo caso il metodo campionario di verifica dei rischi sul processo di formazione del prezzo non può essere praticato in quanto si tratta di una innovazione del prodotto che implichi o meno entrare in nuovi mercati e pertanto va completamente monitorato il processo anche per indicare dove vi possono essere fasi a rischio e suggerire i giusti correttivi.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prezzo

Nella prima ipotesi l'internal audit dovrà verificare che i costi del prodotto in vendita siano stati tutti compresi ed acquisiti compresi quelli di vendita, di pubblicità e promozione secondo le metodologie standard in uso e verificato se vi possono essere altri elementi di costo da considerare ed evidenziati i margini attesi;

Nella seconda ipotesi l'internal audit dovrà verificare che i prezzi siano fondati su valide ricerche di mercato (di norma le policy prevedono dette prassi e presso quale società rivolgersi)

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prezzo

Problematiche dei prezzi propri e di quelli del mercato

Area di indagine dell'internal audit legata alla tenuta di livello dei prezzi dei prodotti aziendali in relazione alla struttura dei prezzi del mercato.

L'internal audit si deve preoccupare, di fronte ad una politica aziendale di rialzo dei prezzi, che vi siano processi di analisi dei prezzi di mercato che lo giustificano e che vi siano dei punti di controllo. Anche in tal caso errori della specie possono essere particolarmente rischiosi per il futuro aziendale.

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prezzo

Problematiche dei prezzi propri e di quelli del mercato

Es una nota casa produttrice di scarpe, di medio – alto livello per qualità e prezzo, che per effetto di una campagna pubblicitaria intensa e di forte sensibilizzazione e in concomitanza del change over monetario ebbe ad alzare i prezzi del 10% ai propri rivenditori. Poiché il ricarico nel punto vendita è pressoché doppio la lievitazione di prezzo di fatto si risolse in un 20% e oltre di rincaro per l'acquirente finale uscendo di fatto il prodotto dalla fascia di prezzo. E' fascia di prezzo quel segmento di compratori, utente dei prodotti aziendali, che é disponibile all'acquisto fino ad una determinata soglia di prezzo oltre la quale rapidamente si rarefa, perde volumi e si de-fidelizza.

Il risultato fu una contrazione delle vendite di oltre il 40% e la formazione di resi che impegnò per molti mesi la Direzione Generale nel loro smaltimento, ovviamente non recuperati dal rincaro effettuato.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prezzo

Problematiche dei prezzi propri e di quelli del mercato

.....continua

Si tratta di decisioni che incidono sul conto economico e sull'intangibile, dato dall'avviamento aziendale determinato dalla fidelizzazione della clientela, che devono essere sostenute da processi decisori corretti e fondati su fasi operative che prevedano lo studio sulla tenuta e consistenza dei prezzi di mercato con la profondità e l'estensione necessaria.

In tal caso è l'azione dell'internal audit che definisce i nuovi rischi a seconda delle decisioni aziendali e i rischi insiti in una modifica dei listini. Ciò è pure in correlazione al posizionamento di prezzo e alle modalità e processi di determinazione del prezzo di vendita in relazione ai clienti, ai segmenti, ai canali distributivi, alle localizzazioni geografiche, alle politiche di sconto e di credito commerciale, alle politiche di pagamento, alle politiche commerciali legate al reso.

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di Prezzo

Problematiche dei prezzi propri e di quelli del mercato

.....continua

Le azioni gestionali aziendali di norma non determinano un unico rischio ma tendono a determinare l'effetto onda concentrica del sasso in uno stagno per cui l'audit deve velocemente presidiare che i meccanismi operativi che ne vengono coinvolti abbiano in sé i sistemi di controlli per monitorare i rischi che ne derivano.

Nella esemplificazione su esposta l'azione fu immediatamente dirompente a fine stagione in quanto la politica commerciale dei resi fu subito particolarmente interessata e sottoposto a stress imprevisto il conto economico.

A parità di azione, e con una politica dei resi più restrittiva o addirittura assente, l'effetto sul conto economico si sarebbe espresso in una fase molto successiva in quanto i propri rivenditori, più illiquidi per effetto dell'invenduto, avrebbero dovuto attendere la trasformazione in liquidità dei propri magazzini per riordini e ordini nuovi con effetto una contrazione delle vendite per i prodotti della stagione successiva.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

L'internal audit dovrà aver messo a punto le proprie indagini a salvaguardia, con i controlli anche di primo livello su:

- sviluppo dei processi che conducono alla formazione del prezzo in ragione del:
 - o valore di costo;
 - o condizioni di mercato;
 - o obiettivi di vendita e di reddito;
 - o clienti / segmenti;
 - o territori;
 - o canali distributivi e di vendita;
 - o forza vendita,
- analisi di mercato per definire il livello di elasticità della domanda rispetto al prezzo;
- corretti criteri di calcolo degli elementi del punto di equilibrio dato da prezzi-costi-volumi;
- processi d'impatto della politica degli sconti, dei resi e delle politiche commerciali di facilitazione alle proprie reti distributive;
- analisi della politica di diversificazione dei prezzi in ragione della gamma dei prodotti;
- tempistica di revisione prezzi e presenza di reports di supporto alle decisioni di revisione.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Funzione	Marketing	Politiche di prezzo		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
Di formazione dei prezzi	Errori di valorizzazione dei costi, errori di valutazione del mercato, errori su obiettivi di canale, segmento	Contabilità dei costi, distinte base, analisi di mercato,	in sede di produzione listini	Verifiche di confronto
analisi di mercato per definire il livello di elasticità della domanda rispetto al prezzo	Errori di sopra – valutazione o sottovalutazione dell'elasticità della domanda ai prezzi con perdite di fatturato ed aggravio di costi distributivi	analisi di mercato,	in sede di produzione listini	Verifiche di confronto
di calcolo degli elementi del punto di equilibrio dato da prezzi-costi-volumi;	Errori di calcolo e misurazione che comportano perdite o mancati introiti	Distinte base, tabelle e sistemi di calcolo, di ricalcolo o di attribuzione di costi	Revisione del sistema ad ogni ricalcolo	Verifiche di controllo

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Funzione	Marketing	Politiche di prezzo		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
Di politica degli sconti, dei resi e delle politiche commerciali di facilitazione alle proprie reti distributive	Errori di valutazione per prezzi troppo aggressivi non compensati da un surplus di vendite (1)	Documenti di piano vendite per segmento, settore canale e listino prezzi relativo	A consuntivo periodico	Documenti di consuntivo a confronto con quelli programmati
analisi della politica di diversificazione dei prezzi in ragione della gamma dei prodotti	Errori di calibratura prezzi con perdite di fatturato od aumento di costi fissi e variabili	Documenti di piano vendite a seconda della gamma di prodotto	A consuntivo periodico	Documenti di consuntivo a confronto con quelli programmati
di revisione prezzi e presenza di reports di supporto alle decisioni di revisione	Errori di tempistica con mancati introiti di fatturato	Documenti di piano vendite	A consuntivo periodico	Documenti di consuntivo a confronto con quelli programmati

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di promozione del Prodotto

Le attività che vi promanano legate alla politica di promozione del Prodotto derivano dalla complessa attività di pubblicità e promozione dei prodotti che trovano una propria regolamentazione normativa relativamente alle proposte e al dialogo con il pubblico compratore utente consumatore in ragione dei canali utilizzati e della natura dei messaggi.

La normativa nordamericana è particolarmente ricca sulla materia a protezione del consumatore che a varie riprese ha coinvolto anche il nostro legislatore.

Tutto ciò che riguarda le campagne pubblicitarie e i loro contenuti e tutta la pubblicitaria o manualistica che stà intorno al prodotto è frutto di un processo di lavoro che attiene alla veridicità e sostenibilità di quanto affermato, illustrato, diffuso per l'uso.

I rischi legali in tal senso sono estremamente elevati.

La funzione di Internal auditing deve preoccuparsi che il prodotto finale del processo di avvio di una campagna pubblicitaria o di lancio di un prodotto che abbisogna di manuali ad uso utente, etc sia sottoposto al controllo di affidabilità e rispondenza a cura di soggetti che percepiscono il rischio di affermazioni errate o dissonanti o non complete o confuse quali gli uffici legali dell'impresa o i legali esterni. .

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di promozione del Prodotto

Il legislatore è venuto a definire le responsabilità aziendali in seno ai reati che i collaboratori nell'ampia specie definita dalla L.231/2001 possono commettere con beneficio indiretto dell'impresa nella loro relazione d'affari con l'Amministrazione Pubblica concepita come mancanza di impianto e di messa in atto dei modelli organizzativi più idonei per evitare forme di corruzione o quant'altro previste dalla legge. L'auditing deve valutare attentamente le aree di rischio che possono rimanere fuori controllo relativamente alla promozione dei prodotti. La casistica anche in tal caso è ampia e ben documentata nei procedimenti nei tribunali sia legate a responsabilità civili sul prodotto, sia legate alla pubblicità ingannevole, sia legate alla informativa difettosa o mancante sia legate, in rapporto con la PP.AA. a forme di corruzione per indurre alla vendita o all'acquisizione di un servizio.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di promozione del Prodotto

Altra area di rischio è definibile l'efficacia dell'azione promozionale in termini di scelte e modelli promozionali nonché delle iniziative pubblicitarie.

L'auditing si deve preoccupare per quest'ultima area di intervento che esistano dei controlli periodici di efficacia e che siano prontamente documentati e portati i risultati all'attenzione degli organi decisori per tipologia di modalità di azione pubblicitaria (cartellonistica fissa, giornali, riviste specializzate, radio, televisione a presidio del rischio immagine ed efficacia in relazione alle spese sostenute).

Se l'articolazione delle iniziative promozionali, formulate nell'ambito di un modello decisionale di spesa, determinasse durature complessità dovrebbero essere procedurizzati controlli di tenuta del sistema in presenza di canvass, sconti periodici per prodotto o campagna o canale, benefits o premi per la forza vendita con carattere permanente con forme di gare, etc, iniziative per gli intermediari o distributori quali contribuzioni alle spese, pubblicità territoriale, manifestazioni o fiere territoriali per presidiare l'efficacia del modello promozionale.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di promozione del Prodotto

L'internal audit dovrà aver messo a punto le proprie indagini a salvaguardia, con i controlli anche di primo livello sui processi relativi alle politiche di promozione, su:

- i rischi legali nella comunicazione e promozione;
- l'efficacia del mix di comunicazione e promozione (rischio di investimento a basso o nullo ritorno);
- l'efficacia dei canali di comunicazione in base alle policy aziendali e coerenza con la strategia aziendale;
- i criteri di scelta dell'investimento promozionale;
- la strategia pubblicitaria in termini di supporti ed attività.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Funzione	Marketing	Politiche di promozione del prodotto		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
Di comunicazione legale di promozione del prodotto	Danni legali determinati da comunicazioni sbagliate o fuorvianti o dannose per l'utenza	Documenti di comunicazione verso l'esterno, manuali, pubblicità, depliant, etc	Verifiche periodiche	Verifiche di audit legale
Di comunicazione commerciale e di promozione	Costi inefficaci per pubblicità ridondante o rivolta ad un target sbagliato	Ricerche di mercato, posizionamento del nome o del marchio o del prodotto, etc	Verifiche periodiche o a fornitura di analisi a consuntivo	Verifiche di audit gestionale
Relativi alla diversificazione per canale di comunicazione	Costi o spese inefficaci perché il target non è raggiunto dalla pubblicità o dalla comunicazione, perdita d'immagine,	Documenti di comunicazione, piani di advertising	Verifiche periodiche o a fornitura di analisi a consuntivo	Verifiche di audit gestionale
scelta dell'investimento promozionale	Costi inefficaci per scorrette o inefficienti forniture di servizi pubblicitari o promozionali	Piani di fornitura, o di commessa, preventivi di attività di comunicazione a cura di società specializzate	Verifiche periodiche o a fornitura di analisi a consuntivo	Verifiche di audit gestionale

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di distribuzione del Prodotto

Le attività che vi promanano legate alla politica di distribuzione del prodotto vanno dai processi decisori di :

- definizione, scelta e calcolo dei canali distributivi e tempistica della loro attivazione;
- intensità della copertura distributiva dei territori primari e secondari;
- natura della catena distributiva con forme di governo e controllo diretto o con forme di presidio attraverso alleanze o distribuzioni terze e compatibilità di tali forme distributive con le esigenze del mercato;
- dotazione di risorse e di forza vendita;
- politiche degli stock e della distribuzione fisica.

L'esemplificazione in tema è piuttosto vasta e le scelte distributive sono anch'esse con alto contenuto di rischio strategico oltre che di errore operativo.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di distribuzione del Prodotto

Ad es.

Il mondo dell'automobile da sempre ha organizzato la sua distribuzione attraverso concessionari, vale a dire strutture dedicate alla vendita ma esterne legalmente ed economicamente alle aziende produttrici stesse.

I rischi sono legati in tal caso alla affidabilità, onorabilità e professionalità dei concessionari oltre alla loro solidità economico – patrimoniale.

L'internal audit dovrà chiedere ad es. che vi sia una procedura di affidamento del concessionario per il credito commerciale o dovrà accertarsi che esista con dei limiti all'esposizione del credito commerciale abbinato al numero e tipologia di mezzi smaltibili in un determinato arco temporale e previsto il monitoraggio di tali limiti (controllo di secondo livello relativo al rischio creditizio sul concessionario) con produzione di report verso la direzione per garantirgli le informazioni più opportune per la gestione

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di distribuzione del Prodotto

Altra considerazione va fatta, a titolo esemplificativo, relativamente alla opportunità o meno di raggiungere l'utente finale attraverso rivenditori o con negozi propri.

Le aree di rischio sono diverse, come intuitivamente comprensibile.

Si ricorda il forte deficit finanziario che le imprese devono affrontare quando decidono il passaggio da l'utilizzo di un canale di vendita mediante rivenditori a una rete distributiva propria. Spesso non sono prevedibili tutti gli elementi di costo, compreso quello di mancato guadagno per la reazione difensiva dei rivenditori che percepiscono la concorrenza interna. Si tratta di decisioni con forti componenti di rischio che l'internal audit deve individuare e segnalare se non valutati.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Rischi sulla Politica di distribuzione del Prodotto

In sintesi l'internal audit dovrà aver messo a punto le proprie indagini a salvaguardia, con i controlli anche di primo e secondo livello sui processi relativi alle politiche di distribuzione del prodotto su:

- i rischi legati alla strutturazione dei canali di vendita e alla loro lunghezza, differenziazione di servizio alla clientela, costi, etc.;
- i rischi legati alle alternative di canale e alla composizione dei canali in termini di criteri di selezione, valutazione ed affidabilità degli intermediari commerciali, e valutazione degli effetti sulla produttività di vendita;
- i rischi legati alla movimentazione del prodotto in fase di vendita e cioè quanto attiene al modello di distribuzione fisica del prodotto in termini di costi, tempestività, immagine, presenza sul mercato al quale si collega la politica di gestione delle scorte di magazzino decentrate od accentrate, loro dimensioni, con politiche o meno di just in time);

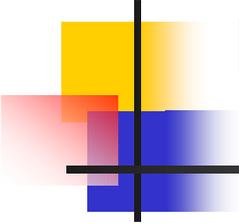
Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Funzione	Marketing	Politiche di distribuzione del prodotto		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
<p>Relativi a strutturazione dei canali di vendita, loro lunghezza, differenziazione di servizio alla clientela</p>	<p>Deficit di vendite per canali di vendita troppo lunghi con troppi passaggi e ricarichi sul prodotto. Perdite d'immagine in quanto il prodotto finisce su canali di distribuzione non voluti, Lamentele e malintesi per disservizi sulla clientela</p>	<p>Rendiconti e documentazione dei programmi di vendita e catene dei rivenditori</p>	<p>Verifiche periodiche, lamentele o frequenza di lamentele sul servizio o su clienti dettaglianti</p>	<p>Documentazione di consuntivi, lamentele, denunce, etc.</p>

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Funzione	Marketing	Politiche di distribuzione del prodotto		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
Di selezione, affidabilità degli intermediari e di valutazione degli effetti sulla produttività di vendita	Perdite di fatturato per canale inefficace ed inefficiente o intermediario, aumento dei resi per ritardi, etc.	Rendiconti e documentazione dei programmi di vendita e criteri di selezione dei rivenditori o intermediari	Verifiche periodiche, dissesti o difficoltà economiche o gestionali o finanziarie degli intermediari commerciali o rivenditori	Documentazione di consuntivi, evidenze contabili di ritardi nei pagamenti, richieste di proroga, richieste di esercizio di resi, etc
Di movimentazione del prodotto in fase di vendita, trasporto, tempistica,	mancati fatturati per prodotto mal presentato nei punti vendita, non presente per ritardi o per scelte gestionali, costi di trasporto per disguidi sulla distribuzione	Piani e programmi di distribuzione, tempi di attraversamento del prodotto dalla confezione magazzino alla distribuzione, al consumo dell'utente, etc.	Verifiche periodiche, eccessi di costi di movimentazione prodotto	Documentazione di consuntivi, evidenze contabili di costi di movimentazione prodotti

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

A decorative graphic consisting of overlapping colored squares (yellow, red, blue) and a black crosshair.

L'auditing pertanto dovrà esprimere i controlli di marketing riferendosi come criterio a:

- controlli di piano, di profittabilità, efficienza ed efficacia della: forza vendita, pubblicità attività promozionali);
- costi e loro sostenibilità;
- redditività delle vendite;
- comportamenti della clientela, mutamenti del mercato, azione di competitori e concorrenti diretti o succedanei, con l'ausilio dei supporti statistici relativi alla rotazione dei magazzini, alle dimensioni di vendita per canale, alle vendite programmate e non avvenute, alla customer satisfaction del cliente in termini di disponibilità e di confezione del prodotto, etc..

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Funzione	Marketing	Politiche in generale		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
Di profittevolità	Mancati margini per prodotto o per canale di vendita, o per segmento o per cliente	Budget vendite	Verifiche periodiche	Verifiche sui consuntivi contabili e analisi per varianza
Verifica efficienza ed efficacia della forza vendita	Mancati fatturati per gruppo di vendita o per settore, etc.	Budget vendite	Verifiche periodiche	Verifiche sui consuntivi contabili e analisi per varianza

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Marketing

Funzione	Marketing	Politiche generali	in		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti	
Verifica efficienza ed efficacia della pubblicità ed attività promozionali	Indifferenziazione di fatturati in presenza di costi promozionali od attività di vendita e comportamenti diversi per canale di vendita, rete di vendita, cliente, etc.	Budget vendite	Verifiche periodiche	Verifiche sui consuntivi contabili e analisi per varianza	
Verifica di analisi comportamentale della clientela	Perdite di immagine, perdita di identificazione del marchio, appannamento del brand, modificazione dei comportamenti della clientela non percepiti, perdite di fatturato, costi commerciali inefficaci, etc.	Budget vendite, Analisi di mercato, analisi dei competitori, posizionamento dei prodotti sui prodotti dei competitori, rotazione attesa del magazzino, dimensioni delle vendite per canale e rete, etc.	Verifiche periodiche	Aggiornamento analisi di mercato, verifica rotazione reale del magazzino, verifiche mandamentali di avanzamento ordini e vendite, etc	

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite

L'auditing non esaurisce la sua funzionalità se non ponendo sotto osservazione le procedure che attengono alla funzione Vendite

Si intende osservare le attività più routinarie della funzione che è chiamate ad attività cicliche e non cicliche e che presentano una pluralità di rischi. Sono pertanto soggette al controllo generico consistente nel controllo gerarchico od amministrativo e al controllo sul rischio specifico attinente a tali attività.

L'attività funzionale di vendita è preceduta, concorrendovi, dalle attività di programmazione e pianificazione aziendale e nella fattispecie dal Piano di marketing nel quale sono state definite le quantità vendibili (contratti continuativi, contract pluriennali, previsioni di vendita della rete commerciale nelle sue varie articolazioni per canale).

La documentazione relativa è il canovaccio strumentale dell'organizzazione aziendale a seconda della tipologia produttiva.

La lavorazione per il magazzino e non su commessa ha proprio il piano di Marketing e vendite la sua traccia operativa.

La Direzione Vendite assieme all'Internal Audit è in possesso di tale documentazione per regolare il flusso delle offerte e degli ordini.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite

Hanno natura ciclica i processi che attengono, ad es. alla:

- la produzione dei listini e, in base all'articolazione delle produzioni aziendali, la produzione dei campionari, la preparazione di fiere o manifestazioni, la diffusione di manuali utenti, etc;
- la raccolta delle richieste di offerta e l'analisi di affidabilità della clientela;
- la raccolta ordini generica o con richieste di personalizzazione o quant'altro;
- la trasmissione ordini ai magazzini prodotti finiti e l'organizzazione dei trasporti e spedizionieri;
- la verifica del corretto smaltimento ordini;
- la verifica della corretta fatturazione;
- la gestione delle richieste della clientela quali solleciti, riordini, lamentele, resi;
- la gestione del sollecito di pagamento e la gestione del credito commerciale

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite

Hanno natura aciclica i processi che attengono ad es. alla:

- il reclutamento della forza vendita sia essa diretta od indiretta nelle varie forme che le attività commerciali prevedono ed in base all'organizzazione di vendita o di prestazione di servizio dell'impresa;
- l'aggiornamento del proprio data base sulla qualità delle vendite, sulla qualità della propria clientela;
- il reporting direzionale a certificare la regolarità di andamento o la comunicazione di anomalie su mancate vendite, prezzi dei competitori, sconti, affidabilità di rivenditori, grossisti, dettaglianti, etc.
- etc.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite

L'internal audit di fronte a tali attività dovrà lavorare sulla completezza delle procedure che regolano le attività e dovrà evidenziare i nuovi rischi e monitorare che i rischi evidenziati il risk controller o il management li tenga sotto controllo gestendoli.

Nelle ipotesi su esposte se il piano di vendite si rivelasse carente in termini di possibili clienti dovrebbe essere anche preso in considerazione l'utilizzo di altri canali o di altre risorse di vendita.

Sarà il risk management che dovrà definire di quale intensità di rischio si tratta rimanere senza ordini di vendita e come gestire l'evento negativo. Ovviamente manovrando il management informato sul rallentamento della produzione, oppure ponendo a carico del magazzino le produzioni non smaltite per un ritardo nell'assorbimento consegne o agendo su tutte le leve di correttivo che vi si collegano.

L'internal audit deve verificare che tutto ciò ci sia, sia previsto a copertura di tale rischio, e che i correttivi programmati funzionino al verificarsi dell'evento indesiderato.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di produzione dei listini, campionari, etc.

In altri termini deve verificare che i controlli di linea ci siano per cui:

- siano definiti i tempi di produzione dei listini;
 - siano affidabili i valori espressi in base alle policy aziendali;
 - siano trasmessi in tempi utili alle reti di vendita,
- e così pure per i campionari e che la rete di vendita abbia recepito le nuove istruzioni e i nuovi prezzi.

Si tratta di routine che hanno insito il controllo.

Per l'audit è importante che tali controlli siano fatti e rispettate le prassi di verifica.

.....continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'Internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di produzione dei listini, campionari, etc.

continua

L'attività di controllo è funzione dei rischi in ragione della natura delle attività.

A titolo esemplificativo un conto è un errore di listino ed un conto è un ritardo nell'invio dei campionari ad agenti o rappresentanti che hanno spesso, per le lavorazioni a contenuto stagionale un breve arco di tempo per visitare la propria clientela. Il danno può essere molto diverso e riverberarsi da una parte in contenziosi, dall'altra avere gravi conseguenze sulla continuità di un canale di vendita o sulla presenza dei propri prodotti in un territorio..

....continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'Internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di produzione dei listini, campionari, etc.

continua

A seconda dei processi produttivi in molte realtà la vendita di un prodotto, macchinario, impianto, presuppone l'assistenza tecnica che si accompagna alla vendita che parte dalla produzione di manuali d'impianto, manuali d'uso, manuali di manutenzione, formazione dei tecnici, diretti o indiretti, le procedure in proposito devono essere particolarmente rigorose perché l'errore come è noto può avere un effetto sull'immagine e molto più grave sulla sicurezza degli utenti o sulla funzionalità del bene venduto.

Le procedure devono prevedere punti di controllo tra gli estensori tecnici, tra gli uomini di comunicazione con intervento dei legali aziendali perché certifichino la correttezza della comunicazione.

.....Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di produzione dei listini, campionari, etc.

continua

Ovviamente tali processi devono tenere conto del tempo di attraversamento del ciclo di produzione di detti manuali e della complessità dell'organizzazione interna.

Un'altra area particolarmente complessa è quella della partecipazione a Fiere, manifestazioni, etc. della cui qualità di programmazione e pianificazione deriva spesso la penetrazione in nuovi mercati o il loro consolidamento.

E' un processo aziendale particolarmente articolato perché l'intervento di più funzioni aziendali è d'obbligo in un tempo di pianificazione limitato e di manifestazione particolarmente circoscritto.

Le problematiche partono dalla identificazione della funzione che ne è responsabile fino allo smantellamento degli stand e la loro conservazione in magazzino. Una cattiva organizzazione è foriera di costi imprevisti che devono essere sostenuti sotto l'urgenza delle date della manifestazione.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica della raccolta delle richieste di offerta e l'analisi di affidabilità della clientela

L'auditing si deve preoccupare che siano:

- efficaci le procedure che di norma sono poste in essere nella raccolta delle richieste d'offerta;
- rispettate le priorità e non siano superati i tempi massimi stabiliti dalle policy interne per l'evasione delle richieste d'ordine.

L'auditing dovrà fare delle verifiche campionarie quando sono raccolte lamentele da parte della clientela di tardive o mancate risposte per comprendere dove il processo ha delle strozzature o delle interruzioni o delle possibilità di evolvere altrimenti dall'atteso.

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica della raccolta delle richieste di offerta e l'analisi di affidabilità della clientela

.....continua

L'auditing si deve preoccupare che :

- le procedure di affidamento della clientela siano sempre in linea e aggiornate le policy aziendali in tema;
- sia rispettata la normativa sulla privacy;
- sia rispettata la normativa sull'offerta di vendita e che le offerte siano formulate in base alle disposizioni contrattuali dei legali aziendali;
- siano rispettate le prassi di affidabilità della clientela in ordine al potenziale credito commerciale concedibile.

La richiesta d'offerta di un nuovo cliente non può, soprattutto se potrebbe rappresentare una percentuale non indifferente del fatturato aziendale, essere trattata come quella di un cliente abituale o già noto.

Di norma le policy aziendali sono già state stabilite e se mancano l'auditing ne deve fare richiesta a copertura del rischio. Le analisi ovviamente dovranno essere sufficientemente ampie per assicurare sulla affidabilità del potenziale cliente.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica della raccolta ordini generica o con richieste di personalizzazione o di modifica delle condizioni di fornitura o contrattuali

L'auditing in questo caso deve preoccuparsi che a seconda dei canali di vendita gli ordini siano accolti in base alle policy aziendali.

Le tecnologie informatiche su questi processi si sono particolarmente evolute per cui spesso gli ordini sono trasmessi via telematica e sono recepiti dal sistema informativo on line senza intervento umano. Intervento che appare indispensabile invece quando le personalizzazioni possibili non sono state previste dal processo.

In tal caso l'auditing si deve preoccupare che siano procedurizzate le prassi per una pronta evasione delle varianti.

Ovviamente l'auditing in sede d'impianto di supporti elettronici alle procedure dovrà aver fatto i test di verifica del rispetto delle policy aziendali in modo che l'applicativo operi in ragione di quanto stabilito.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica della raccolta ordini generica o con richieste di personalizzazione o di modifica delle condizioni di fornitura o contrattuali

L'area è particolarmente sensibile agli abusi che possono essere perpetrati dai venditori o dalle strutture preposte alla vendita per ottenere gli ordini.

La non più recente normativa espressa nella L. 231 del 2001 è particolarmente rigorosa anche se non impositiva di modelli organizzativi che assicurino il controllo indipendente sull'operato di coloro che hanno relazioni di vendita con la Pubblica Amministrazione.

L'auditing deve predisporre tutti i correttivi utili ad evitare tali rischi.

Gli ordini della Amministrazione Pubblica devono essere ad es. sempre a fronte di un'offerta firmata dal venditore e dal responsabile della struttura di vendita con evidenti richiami ai listini giustificando loro eventuali varianti in ragione delle facoltà concesse gli di negoziato.

Dette offerte alla Pubblica Amministrazione devono essere sempre controllate dal Responsabile vendite e dall'internal audit.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica della trasmissione ordini ai magazzini prodotti finiti e l'organizzazione dei trasporti e spedizionieri

L'auditing si deve preoccupare che i processi a valle della raccolta ordini siano efficienti quali:

- ordini per forniture continuative siano correttamente trasmessi ai magazzini, se è capiente il fido commerciale concesso, se sono regolari i pagamenti, se sono interrotte le forniture in caso di loro ritardo o di contestazione di forniture precedenti, etc.

Ovvero in caso di forniture su commessa se è attivata la pianificazione produttiva in modo da schedulare l'ordine all'interno dei propri cicli di lavorazione.

L'auditing deve verificare che tutti i processi di lavoro a valle dell'ordine siano tra di essi collegati e quindi non ultimo l'organizzazione delle spedizioni e la loro ottimizzazione nonché la corretta selezione degli spedizionieri, il corretto carico degli spedizionieri.

Anche in tal caso a seconda dell'organizzazione aziendale tali attività trovano la loro corretta sistemazione procedurale sorretta anche in tal caso da policy aziendali di orientamento commerciale e di salvaguardia dei costi.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di smaltimento ordini

L'auditing si deve preoccupare di porre sotto controllo le procedure di smaltimento degli ordini che di norma trovano regolamento in policy aziendali che definiscono priorità, tempi e modalità di consegna, in modo da accertare che non vi siano ritardi strutturali o manipolazioni alle priorità o dimenticanze nella messa in processo della fornitura e la produzione dei documenti di viaggio che vadano ad esaurire l'ordine.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :
il processo di fatturazione.

I processi su indicati sono tra quelli sicuramente più collaudati.

Sono di norma sorretti da sistemi elettronici di fatturazione che comunque devono essere verificati quando sono installati o quando sono modificate per normativa comune regole o comportamenti, applicazioni iva, esenzioni iva, titoli di esenzione, applicazione di interessi di mora, entità in base al D.Legs 231/2002; nuove associazioni all'anagrafica del cliente in termini di variazioni anagrafiche, condizioni contrattuali di fornitura, fido, tempi di pagamento, compartecipazione alle spese pubblicitarie, sconti, abbuoni, possibilità di resi; nuove tipologie di prodotti e loro classificazioni, etc.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di gestione delle richieste della clientela quali solleciti, riordini, modifiche d'ordine, lamentele, resi.

Si tratta dei processi più delicati della complessa attività di smaltimento ordini in quanto attengono strettamente alla relazione con il cliente o con l'agente o il concessionario e toccano le aree di rischio che attengono all'immagine aziendale, alle sue politiche di CSR, ai rischi legali e ai rischi di perdita in generale.

Di norma sono scarsamente procedurizzate dette attività in quanto difficilmente gestibili a livello elettronico, comportano delle prassi operative con fasi anche decisionali. Sono proprie dette attività che fanno spesso la differenza nella manifestazione della qualità del servizio.

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di gestione delle richieste della clientela quali solleciti, riordini, modifiche d'ordine, lamentele, resi.

Continua....

L'auditing si deve preoccupare che tali processi siano previsti, che siano correttamente allocati in capo alle funzioni più opportune in termini di capacità, strumentazione, informazioni e direttive di policy aziendale più aggiornate possibili per il loro corretto sviluppo.

L'auditing dovrà verificare a campione l'intensità di certi fenomeni quali i solleciti, in modo da verificare mal funzionamenti od abusi, la consistenza dei resi per verificare se sono contrattualmente stabiliti, se sono frutto di errori di smaltimento ordini, se sono frutto di difetti sulla funzionalità del prodotto.

Sono attività queste ultime di norma affidate al risk controller o ai responsabili di linea.

L'auditor si deve preoccupare che i controlli avvengano e intervenire lì dove le percentuali statistiche attese vanno fuori norma.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di sollecito di pagamento e la gestione del credito commerciale.

Si tratta di attività di confine tra la funzione commerciale e la funzione amministrativa, in tal caso la sezione che cura gli incassi e devono trovare una loro regolamentazione a presidio dei rischi finanziari insiti in un loro cattivo funzionamento.

Di norma un sollecito di pagamento prelude ad una serie di fatti amministrativi. Si faccia attenzione al fatto che di norma la fatturazione viene anticipata dal sistema finanziario e pertanto un mancato pagamento ha già posto pregiudizio ai flussi di cassa e alla tesoreria aziendale. Il sollecito pertanto è un atto dovuto in quanto fa nascere il diritto a pretendere gli interessi di mora oltre ovviamente ad ottenere il saldo di quanto dovuto. Presuppone peraltro tutta una serie di fatti amministrativi che fanno riferimento alla qualità del cliente o dei clienti dell'agente o del concessionario o della rete di vendita, alla revisione del credito commerciale e in ogni caso al suo aggiornamento.

Presuppone la reimpostazione della situazione creditoria, il preallarme delle funzioni aziendali coinvolte nelle ragioni del ritardato pagamento, etc..

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



Funzione	Vendite	Processi ciclici		
Processi di	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
produzione dei listini e, in base all'articolazione delle produzioni aziendali, la produzione dei campionari, la preparazione di fiere o manifestazioni, la diffusione di manuali utenti, etc	Perdite per cause legali, perdita d'immagine, perdita d'ordini, perdita di fatturati o mancati fatturati, costi per pubblicitaria carente, inadeguata, sbagliata o con errori che possono trarre in inganno clienti ed utilizzatori finali	Listini, campionari, distinte base, criteri di ricarica, calendari fiere e manifestazioni, manuali utenti, depliant pubblicitari, etc.	Verifiche periodiche a campione	Misurazione tempi di fornitura listini, tempistica fornitura campionari, etc
raccolta delle richieste di offerta e l'analisi di affidabilità della clientela	Perdite per affidamento di clienti inaffidabili, perdite di opportunità per giudizi troppo rigidi di affidabilità della nuova clientela, etc - perdite di fatturato e di opportunità di aprire nuovi mercati per mancate risposte alle richieste d'offerta	Criteri documentali di istruttoria clienti, protocolli extra - contabili di raccolta richieste d'offerta	Verifiche periodiche a campione sulla affidabilità delle procedure d'istruttoria e dell'effettuazione dei controlli previsti,	Tabulati extra - contabili a consultivo dello stato delle richieste d'offerta, analisi a consultivo dei potenziali clienti rifiutati o scartati o non valutati positivamente, etc

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



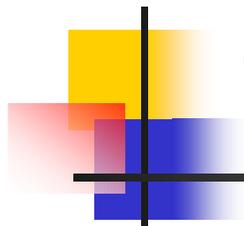
Funzione	Vendite	Processi ciclici		
Processi di	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
raccolta ordini generica o con richieste di personalizzazione o quant'altro;	Perdite di fatturato o perdite per danni per smarrimento ordini o ritardo nel loro smaltimento o non conformità a quanto, e quando ordinato	Ordini, liste contabili degli ordini raccolti per processo produttivo, per data consegna, per tipologia di prodotto, etc.	Verifiche periodiche a campione sulla affidabilità della procedura d'ordini, fermi del sistema informativo al di là del fisiologico, etc.	Misurazione tempi di smaltimento ordini, tabulato di verifica a verificare il rispetto delle priorità d'ordini e delle priorità aziendali, tempi di personalizzazione dei prodotti ordinati, etc.
trasmissione ordini ai magazzini prodotti finiti e l'organizzazione dei trasporti e spedizionieri;	Perdite di fatturato per ritardo nella trasmissione ordini di consegna ai magazzini, danni per ritardo nelle consegne, costi per trasporti non previsti o mal organizzati, viaggi a vuoto, autotrasportatori inaffidabili o non coperti da assicurazioni del carico per furti, danni da trasporto, etc.	Liste ordini in consegna, liste ordini in carico, liste consegne per trasportatore od altro mezzo, produzione di documenti di viaggio, etc.	Verifiche periodiche a campione sulla affidabilità della procedura di trasmissione ordini per consegna a magazzino e di smistamento consegne ai trasporti	Misurazione tempi di transito degli ordini ai magazzini, misurazione tempi di consegna, verifica di efficienza dello smistamento delle consegne per rete o territorio o quant'altro, etc. verifica del turn over dei trasportatori e loro qualificazione e trattamento economico e verifica di privilegi o irregolarità , etc.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



Funzione	Vendite	Processi ciclici		
Processi di	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
verifica del corretto smaltimento ordini;	Perdite di fatturato per ordini volutamente ritardati per conflittualità tra le reti, danni per ritardo nelle consegne	Liste ordini liste ordini in carico, liste consegne per trasportatore	Verifiche periodiche a campione che le procedure siano rispettate e i controlli previsti effettuati	Tabulati a consuntivo di fatturazione
verifica della corretta fatturazione; la gestione delle richieste della clientela quali solleciti, riordini, lamentele, resi;	Perdite d'informazioni, perdite fiscali per ritardi di fatturazione, perdita d'immagine, aumento dei costi finanziari, etc. – perdite d'immagine sulla propria clientela per solleciti non recepiti, perdite di fatturato per riordini mal gestiti, costi legali per lamentele mal gestite e trasformatesi in cause, perdite di fatturato per resi mal gestiti o non pianificati rispetto ai tempi di smaltimento su altre reti o outlet, etc.	Lista fatture prodotte, lista dei solleciti, lista dei riordini, protocollo delle lamentele, etc	Verifiche periodiche a campione che le procedure siano rispettate e i controlli previsti effettuati	Tabulati a consuntivo di fatturazione, tempi di esaurimento solleciti, indagini sulla generazione dei solleciti, indagini del rispetto delle corsie preferenziali per i riordini e verifica del supporto del fido commerciale relativo, verifica ispettiva dell'entità e natura delle lamentele, verifica ispettiva della entità e natura dei resi, etc.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



Funzione	Vendite	Processi ciclici		
Processi di	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
La gestione del sollecito di pagamento e la gestione del credito commerciale.	Incremento dei costi finanziari, perdite patrimoniali per insolvenza del cliente	Lista dei ritardi di pagamento, delle insolvenze, delle posizioni di credito commerciale dei clienti	Verifiche periodiche a campione che le procedure siano rispettate e i solleciti previsti effettuati e rendicontate le situazioni e aggiornato il profilo qualitativo del cliente con blocco di eventuali consegne	Verifiche che i solleciti avvengano in base alle policy previste, verifiche di aggiornamento posizioni di credito dei clienti, etc.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica del reclutamento della forza vendita coerentemente all'organizzazione di vendita o di prestazione del servizio.

Si tratta delle attività che sono necessario corollario delle attività di vendita.

Le attività sono di norma governate da policy aziendali che definiscono la politica di reclutamento della rete di vendita. L'attività, nella sua articolazione amministrativa è affidata direttamente alla funzione del personale e di norma la funzione Vendite interviene in fasi avanzate della selezione e del reclutamento.

L'audit in tal caso deve verificare se le policy sono aggiornate, se la reportistica è effettuata e tempestiva se tra i potenziali venditori vi siano nominativi non graditi o non affidabili. L'area è in questo caso particolarmente sensibile ai rischi di frode, infedeltà, corruzione in quanto la funzione vendite potrebbe favorire l'uno o l'altro cliente, assegnare ordini di fornitura fasulli od ottenere ordini corrompendo. A tale proposito la normativa della L. 231 del 2001 è particolarmente severa in termini di responsabilità aziendali se la corruzione è avvenuta a danno della Pubblica Amministrazione.

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro aciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica del reclutamento della forza vendita coerentemente all'organizzazione di vendita o di prestazione del servizio.

Continua

Queste non si fermano alla predisposizione di tutti i modelli organizzativi che mirano ad impedire tali possibili fenomeni ma coinvolgono l'intero complesso dell'organizzazione aziendale. Tra i primi elementi di salvaguardia è l'assicurazione sulla raccolta dei profili di onorabilità e professionali dei collaboratori che curano le vendite. Le singole offerte di vendita e non solo all'Amministrazione Pubblica devono essere approvate, trasparenti in relazione alle policy aziendali, sia in termini di condizioni di fornitura che di modalità di fornitura.

L'auditing deve porre la particolare fase funzionale di reclutamento della forza vendita ad analisi critica sulle modalità di remunerazione, sul rispetto di principi deontologici, sulla sottoscrizione di tali principi deontologici sulla accettazione delle sanzioni in argomento.

.....continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di verifica del reclutamento della forza vendita coerentemente all'organizzazione di vendita o di prestazione del servizio.

Continua

I principi devono chiaramente identificare i casi di possibile malversazione, frode, favoritismo, corruzione e quant'altro possa essere prevedibile e devono stabilire le sanzioni che devono essere chiare e conosciute agli interessati. Poiché detti fenomeni sono svolti aggirando i processi o le prassi definite l'auditing si deve preoccupare che non solo siano chiaramente definite le procedure di vendita ma che siano particolarmente definiti e assicurati punti di controllo su detti processi, compreso il proprio intervento per ordini di fornitura alle Pubbliche Amministrazioni ed assicurarsi che tali controlli avvengano e che siano prontamente segnalate le anomalie.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di aggiornamento del proprio data base sulla qualità delle vendite, sulla qualità della propria clientela.

Si tratta di tutte quelle attività per cui l'azienda si organizza per una vendita consapevole.

La conoscenza non è solo legata alle rilevazioni contabili dei fenomeni ma a tutte quelle informazioni di necessario corollario che completano l'azione commerciale. Sono necessarie valide e aggiornate informazioni sul profilo qualitativo della clientela e del singolo cliente, utili per alimentare e mantenere l'affidabilità sul cliente e quindi esprimere condizioni in termini di concessioni di credito commerciale, condizioni di vendita, etc.

L'auditing si deve preoccupare che siano stese procedure adeguate per la raccolta e l'organizzazione di tutte le informazioni utili alla vendita.

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di aggiornamento del proprio data base sulla qualità delle vendite, sulla qualità della propria clientela.

.....continua

A titolo esemplificativo un cliente sarebbe solo e sempre un nuovo cliente se il sistema informativo non memorizzasse i suoi ordini in termini di quantità e prezzo, la sua regolarità di pagamento formulando una prima classifica di qualità della relazione, il suo potenziale di acquisto, l'azione dei competitori sul cliente, etc..

La densità delle informazioni e la qualità e affidabilità delle stesse è così essenziale all'azienda da pareggiare le informazioni più strettamente contabili del venduto e del fatturato.

Si pensi alle contestazioni, ai resi, ai danni per errata o non idonea fornitura, alle penali in caso di fornitura vincolata a tempi e parametri di qualità e quantità e di conformità all'uso. Gli errori, i disguidi si rivelano da componenti negative da gestire ma dall'altro delle opportunità di apprendimento. L'internal audit deve accertarsi dell'esistenza di procedure di raccolta e memorizzazione delle informazioni, che ci siano validi controlli di primo livello che assicurino sulla affidabilità e veridicità nella raccolta dei dati, che sia tempestiva e circostanziata l'eventuale azione di intervento e deleghe o facoltà di trattativa.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di reporting direzionale a certificare la regolarità di andamento o la comunicazione di anomalie su mancate vendite, prezzi dei competitori, sconti, affidabilità di rivenditori, grossisti, dettaglianti, etc.

Si tratta delle attività che completano e sono l'output verso la direzione e/o gli organi di governo rispetto a tutta la massa delle informazioni gestite.

L'auditing in tal caso si deve preoccupare che tutte le informazioni raccolte siano indirizzate correttamente verso gli organi decisori per una gestione consapevole dei fenomeni e che siano controllate, veritiere e tempestive. La tempestività delle informazioni è essenziale per poter avere degli interventi correttivi o di rinforzo all'azione aziendale, siano essi rivolti alle vendite o alla produzione o a qualsiasi area aziendale. Si tratta dei necessari feed back che assicurano del raggiungimento degli obiettivi di piano annuale e pluriennale. Ritardi nelle comunicazioni o comunicazioni troppo generiche o imprecise che possano nascondere fenomeni più gravi o andamenti anomali sono i rischi nei processi di comunicazione c.d. di ritorno. Sono forrieri di rischi spesso non quantificabili.

Continua

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

il processo di reporting direzionale ... etc.

Continua

Es. La c.d. teoria del doppio errore si rifà ad un'azienda manifatturiera che dopo aver lanciato un prodotto con campagne pubblicitarie adeguate, dopo essersi assicurato la progettazione di stilisti di chiara fama, aver correttamente avviato la produzione con stoccaggi in magazzino in rapporto al potenziale di vendita ebbe dei tragici errori nella comunicazione in sede di vendita per cui le non vendite per evidenti difetti del prodotto non poterono mai essere registrate come tali perché la rete di vendita non ritenendosi all'altezza di formulare osservazioni ad una progettazione così sponsorizzata commetteva il secondo errore di non segnalarlo. Non solo, nel ritardo, la direzione spinse ulteriormente il prodotto con più forti campagne pubblicitarie ritenendo il prodotto da imporre per la sua innovativa concezione e ritenendo il ritardo informativo la ragione delle non vendite caricando di ulteriori costi unitari il prodotto oltre a non fermare la produzione tragicamente destinata ad essere buttata.

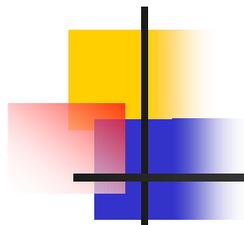
Solo una verifica indipendente ebbe poi a fare emergere la realtà del fenomeno. L'auditor deve accertarsi che al variare delle performance attese siano verificate le ragioni, studiate le cause, registrate le evidenze e correttamente relazionate all'alta direzione a cura del risk management, e delle strutture manageriali coinvolte.

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



Funzione	Vendite	Processi aciclici		
Processi di	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
reclutamento della forza vendita sia essa diretta od indiretta nelle varie forme che le attività commerciali prevedono ed in base all'organizzazione di vendita o di prestazione di servizio dell'impresa	Perdite d'immagine, perdite di avviamento per infedeltà od abbandono di intere reti di vendita. Perdite di fatturato per deficit di rete territoriale o di canale. Spese commerciali inefficaci, spese pubblicitarie o promozionali inefficaci, etc	Liste quantitative e qualitative della forza vendite, suo trattamento economico, esistenza di patti di non concorrenza, etc.	Verifiche periodiche a campione	Verifica bandi di reclutamento, lista contatti di collaborazione attraverso internet, indagini speciali sull'affidabilità e onorabilità della forza vendita, etc.
aggiornamento del data base sulla qualità delle vendite, sulla qualità della propria clientela;	Perdite per forniture reiterate per mancato aggiornamento di posizioni di clienti difficili o insolventi, Costi e perdite di patrimonio per cattive informazioni o mancato aggiornamento dell'andamento delle vendite	Posizione qualitativa del cliente, posizione extra contabile vendite, posizione dei singoli venditori, posizioni delle reti e dei canali per territorio, etc.	Verifiche periodiche a campione o segnalazioni di anomalia per ritardi negli aggiornamenti, non rispetto dei tempi d'aggiornamento, etc.	Scadenzari che ricordano i controlli di terzo livello da effettuare, stato qualitativo a posteriori dei singoli clienti o di pluralità di clienti, etc..

Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Marketing e Vendite - Vendite - Fasi di lavoro ciclico



Funzione	Vendite	Processi aciclici		
Processi di	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
reporting direzionale a certificare la regolarità di andamento o la comunicazione di anomalie su mancate vendite, prezzi dei competitori, sconti, affidabilità di rivenditori, grossisti, dettaglianti, etc	Perdite patrimoniali, perdite di fatturato, aumento di costi gestionali, commerciali e amministrativi oltre che a legali	Report direzionali per tipologia di utente finale	Verifiche periodiche a campione	Veifica di regolarità di fornitura dei report, e di rispetto delle procedure di controllo di asseverazione delle informazioni contenute