



# 20

# Gestione delle vendite

di Tiziano Vescovi

## Indice del capitolo

### Introduzione

- 20.1 Vendita di relazione e sales management
- 20.2 Il processo di vendita
- 20.3 Il sistema informativo di vendita
- 20.4 L'organizzazione della sales force
  - 20.4.1 Le figure professionali
  - 20.4.2 Il dimensionamento
  - 20.4.3 La forma organizzativa
- 20.5 La motivazione e la retribuzione
- 20.6 La previsione vendite e il piano di vendita
  - 20.6.1 L'analisi
  - 20.6.2 Le previsioni
  - 20.6.3 Gli obiettivi
  - 20.6.4 Le strategie
  - 20.6.5 Il budget
  - 20.6.6 Il controllo

### Conclusioni

## Abstract

Il capitolo affronta un tema di fondamentale importanza nel marketing operativo: la gestione delle vendite, ovvero dell'azione commerciale dell'impresa. Inizialmente viene sottolineata la necessità per le imprese di maturare, nel rapporto con i clienti, il passaggio da un orientamento transazionale, di breve termine, a un orientamento relazionale, orientato al medio-lungo termine. Tale evoluzione porta con sé l'assunzione di un nuovo ruolo da parte del venditore, dedito maggiormente ad attività a valore aggiunto, di consulenza e servizio, e determina la riconfigurazione delle attività del processo di vendita, valorizzando in particolare il contributo apportato da un adeguato sistema informativo di vendita e dalle nuove tecnologie. La disamina prosegue analizzando le principali problematiche connesse all'organizzazione della rete di vendita: l'impiego di venditori diretti o di agenti, il suo dimensionamento, i criteri secondo i quali definirne l'articolazione e infine la motivazione e la retribuzione dei venditori. Il capitolo si conclude con l'analisi delle diverse fasi del piano di vendita.

L'orientamento strategico al cliente, che descriveremo in dettaglio nel prossimo Capitolo, sposta l'attenzione dell'impresa dal breve al lungo termine. Ciò comporta la trasformazione dell'azione di vendita dell'impresa da fatto rilevante nel breve termine a risultato di una relazione: da un marketing orientato alla singola vendita, cioè, si passa a un marketing del rapporto, nel quale assume centralità la ricerca della massimizzazione del valore per il cliente e per l'impresa nel tempo. In questa nuova prospettiva, l'impresa si impegna per conoscere le esigenze dei clienti, sceglie quelli più profittevoli e quelli che sono disponibili ad avviare una relazione con essa, e che quindi condividono i valori della marca e vogliono far parte del mondo in cui si colloca. Tale impostazione, oltre a cambiare il punto di riferimento delle scelte di mercato delle imprese, modifica significativamente il modo di collocare la vendita nel complessivo disegno organizzativo e gestionale. Nella tradizionale impostazione di marketing la vendita era il risultato finale dell'azione commerciale; ora l'attenzione è spostata a monte sulla ricerca del cliente, sull'analisi delle sue esigenze e sullo sviluppo della relazione. In tale situazione la vendita diviene il logico risultato dell'azione di marketing svolta nei confronti del cliente.

I problemi strutturali della gestione strategica di vendita sono oggi sostanzialmente due:

1. l'orientamento al lungo periodo che deve prevalere su quello a breve, ovvero il primato della relazione sulla vendita *tout court*;
2. la differente prospettiva di mercato: *ampia e generale* quella dell'impresa, *locale e specifica* quella del venditore.

#### **Showroom**

Lo showroom è una struttura di vendita di un'impresa nella quale essa espone e mostra alla clientela i propri prodotti.

Per realizzare l'attività di vendita, per raggiungere i propri clienti, l'impresa deve creare e gestire un insieme di strutture fisiche (filiali, depositi, magazzini, **showroom**) e di personale che opera ai vari livelli dell'organizzazione, dalla direzione Vendite fino agli *area manager* e ai venditori. L'azienda considera inoltre la politica generale verso il mercato solitamente più importante dei singoli adattamenti che essa dovrebbe subire per far fronte alle esigenze specifiche dei mercati locali. A ciò si oppone l'atteggiamento del venditore, che opera invece in un contesto locale e che tende a privilegiare la situazione specifica a quella generale. La mentalità di indipendenza che quasi sempre contraddistingue i venditori, e il fatto stesso di passare la gran parte del tempo sul mercato piuttosto che presso la sede dell'impresa, può creare un distacco tra venditore e impresa, mentre nei confronti del cliente l'immagine dell'impresa deriva direttamente dal rapporto con il venditore.

Può accadere che i venditori vengano considerati quasi come persone esterne, difficili da gestire e controllare, in un rapporto a volte conflittuale tra la sede centrale, che emana le direttive e individua le politiche generali, e la forza di vendita, che è focalizzata su condizioni specifiche della propria area-mercato di riferimento.

Può accadere che i venditori vengano considerati quasi come persone esterne, difficili da gestire e controllare, in un rapporto a volte conflittuale tra la sede centrale, che emana le direttive e individua le politiche generali, e la forza di vendita, che è focalizzata su condizioni specifiche della propria area-mercato di riferimento.

Occorre realizzare, viceversa, che la struttura di vendita forma l'anello di congiunzione operativo tra la politica di marketing dell'impresa e i clienti: le vendite rappresentano il momento in cui si realizza la politica di marketing presso il cliente. Il ruolo del venditore diviene allora quello di risolutore di problemi, volto a bilanciare l'offerta generale dell'impresa con le esigenze specifiche e contingenti della clientela.



## 20.1 Vendita di relazione e sales management

I rapporti di vendita variano in un continuum che va dalla singola *vendita occasionale* in cui i due operatori (venditore e compratore) non si aspettano di essere coinvolti in future transazioni di vendita, alla *relazione funzionale*, che può evolvere in *partnership relazionale* fino alla *partnership strategica*. Quando entrambi i partner compiono rilevanti investimenti per migliorare la redditività di ciascuna delle due parti con un orizzonte temporale di lungo termine, la partnership viene definita “strategica”. Ovviamente, la relazione è costruita per cogliere comuni opportunità, come visto nei ▶ Capitoli 18 e 19, e ciò crea un elevato grado di dipendenza reciproca, che si manifesta in un continuo scambio di informazioni e nella creazione di momenti decisionali comuni. L’obiettivo dell’attività di vendita diviene quello di costruire la relazione e quindi l’orientamento si sposta sul lungo termine, mentre il ruolo chiave del venditore diviene quello di creare valore per il cliente e per l’impresa.

È questa un’ottica che vede il venditore impegnato direttamente nell’innovazione commerciale, cioè nella creazione di nuove soluzioni per il cliente, sviluppando una vera *partnership*. Si sviluppa in tal modo un’attività di marketing di vendita che integra le risorse aziendali nella vendita, che avvicina l’impresa al cliente, ma soprattutto il cliente all’impresa. Seguendo tale evoluzione il venditore diviene sempre più responsabile della gestione del marketing operativo verso un gruppo di clienti.

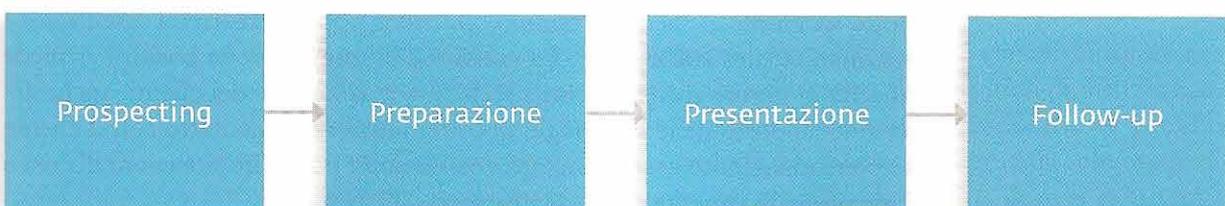
Il *sales manager* pianifica, dirige, controlla l’attività di vendita, incluse le attività di organizzazione, reclutamento, selezione, addestramento e assegnazione di compiti, supervisione, motivazione, valutazione della forza di vendita. Rientrano tra le sue funzioni la previsione delle vendite, l’analisi di mercato, la pianificazione strategica delle vendite, l’analisi dei comportamenti dei clienti, l’individuazione di opportunità, l’allocazione di risorse, l’analisi dei costi e dei profitti, la pianificazione e la gestione del budget, l’esercizio della leadership sulla forza vendita assegnata nonché il presidio dei processi comunicazionali verso la clientela (▶ Capitolo 17).

## 20.2 Il processo di vendita

Figura 20.1

Il processo di vendita.

Il processo di vendita è costituito da più fasi successive (figura 20.1), attraverso le quali l’azione della forza di vendita dovrebbe arrivare a chiudere positivamente la trattativa.



### Prospecting

Il prospect è un soggetto che ricade nel target dell'impresa e che perciò viene considerato un cliente potenziale.

La prima fase riguarda l'attività d'identificazione dei potenziali clienti (**prospecting**) e la loro classificazione secondo il livello di attrattività per il fornitore. Un buon cliente potenziale viene esaminato attraverso la compilazione di opportune "check-list", attraverso le quali viene data risposta a precisi quesiti.

- Il cliente potenziale individuato presenta un bisogno o una richiesta che può essere soddisfatta da un prodotto dell'impresa?
- Il cliente potenziale ha la capacità di far fronte ai pagamenti necessari?
- Il cliente potenziale ha il potere decisionale di acquistare. Come influenza la decisione di acquisto?
- Il cliente potenziale può essere avvicinato con relativa facilità?

La seconda fase del processo riguarda la *preparazione* della visita. In questa fase vi sono due momenti principali, quello della pianificazione della visita e quello del contatto con il cliente. Si dice che una vendita di successo dipenda per il 40% dalla preparazione, per il 20% dalla presentazione e per il restante 40% dal *follow-up*. L'accuratezza della preparazione consente senza dubbio una maggiore probabilità di successo e una maggiore efficienza dell'azione di vendita. La pianificazione della visita comprende diverse attività come:

- la raccolta di informazioni sul cliente potenziale;
- la definizione degli obiettivi della visita, che possono riguardare la raccolta di informazioni, la presentazione di prodotti, la chiusura della trattativa, la soluzione di problemi post-acquisto ecc.;
- lo sviluppo di una strategia di visita (inquadrandola all'interno di una strategia complessiva di relazione anche in funzione del tipo di rapporto che si vuole realizzare, delle azioni della concorrenza, della situazione del mercato);
- la fissazione di un appuntamento.

La terza fase del processo riguarda la *presentazione* da parte del venditore dell'offerta dell'impresa. Spesso l'importanza di questa fase è sopravvalutata da parte della forza di vendita tradizionale, mentre viene sottovalutata la proposta scritta, la fissazione del prezzo definitivo e il **follow-up**, che invece ne sono parte importante. L'enfasi attribuita alla fase di presentazione dipende dal fatto che in genere questa è la parte della vendita più personale, meno codificabile, più legata alle abilità *teatrali* del venditore e quindi dove le differenze e l'unicità di approccio sono più evidenti.

La quarta fase del processo di vendita riguarda il *follow-up* della visita. La relazione con il cliente non finisce con la vendita del prodotto, ma in realtà inizia in quel momento. Efficaci attività di *follow-up* riducono la dissonanza cognitiva dell'acquirente, i suoi dubbi, possono migliorare l'uso del prodotto e quindi la soddisfazione. L'azione post-vendita può riguardare, ad esempio, la verifica che il prodotto sia giunto al cliente in buone condizioni, oppure la corretta installazione e istruzione tecnica sull'utilizzo. La creazione di una relazione positiva richiede la capacità di gestire correttamente i reclami e le lamentele dei clienti, anche attraverso il supporto delle tecnologie di comunicazione. Il contatto con il cliente deve essere mantenuto costantemente, così da poter prevenire situazioni di crisi e cogliere immediatamente richieste e opportunità di vendita.

### Follow-up

Espressione tecnica che concerne le attività da svolgere a valle di un incontro commerciale e finalizzate ad accrescerne l'efficacia.

## 20.3 Il sistema informativo di vendita

Il sistema informativo di vendita si sviluppa nell'ambito del sistema informativo di marketing (► Capitolo 7) pur seguendo proprie specificità. Esso è volto a supportare l'attività di *sales management* in diversi modi: (i) nella pianificazione delle vendite; (ii) nelle previsioni e proiezioni di vendita; (iii) nelle attività di controllo e analisi dei risultati.

### Sales intelligence

L'attività di sales intelligence comprende tutte le rilevazioni e le analisi su clienti, concorrenti, mercato, realizzate per pianificare e gestire l'attività commerciale dell'impresa.

L'attività di **sales intelligence** è fondata su due pilastri:

1. la funzione di raccolta di dati e informazioni esercitata dal venditore;
2. la dotazione di adeguati supporti tecnologici (device, software, database ecc.).

La forza di vendita è uno strumento importante nella raccolta di informazioni dal mercato, soprattutto quelle riguardanti dati per i quali l'impresa non dispone di sistemi di rilevazione propri (p.e. i dati scanner) e che riguardano situazioni locali. Le informazioni di carattere generale sono, infatti, reperibili anche con altri strumenti, come le ricerche di marketing o il ricorso a dati secondari, mentre è realmente difficile trovare informazioni che riguardano mercati specifici locali, geograficamente segmentati.

Quanto alla strumentazione tecnica, sempre più avanzata grazie all'evoluzione tecnologica, e sempre più diffusa grazie alla diminuzione dei relativi costi di utilizzo, essa costituisce il cuore di una moderna attività commerciale, ed è capace di massimizzare l'efficienza e l'efficacia dell'azione di mercato, favorendo la riduzione dei tempi di reazione dell'impresa alle richieste dei clienti e ai cambiamenti del mercato, nonché la personalizzazione della relazione con il cliente e quindi dell'offerta a lui rivolta. L'utilizzo delle tecnologie può arricchire e rafforzare la relazione fornitore-cliente, influenzando fortemente sulle condizioni di sviluppo e di gestione delle relazioni di scambio.

Le reti informative consentono di supportare le attività di vendita attraverso l'automazione di alcune parti meno importanti del processo di vendita. Grazie a esse si semplificano i preliminari della relazione con il cliente. Il cliente può fare riferimento a fonti disponibili in qualunque momento (p.e. sito web dell'azienda) dove rilevare tutte le informazioni sull'azienda fornitrice, sui prodotti offerti, sui prezzi, sulle modalità di consegna ecc. Lo stesso vale per il venditore, che può raccogliere in rete notizie riguardanti l'azienda potenziale cliente. Con il ricorso al web si ottiene un duplice risultato: il cliente si attiva autonomamente nella ricerca delle informazioni e delle soluzioni, consentendo all'impresa di ridurre i costi di vendita; l'impresa utilizza i clienti stessi come fonti informative per la sua pianificazione di mercato. Il venditore in tal modo può concentrarsi sulle attività a maggior valore aggiunto del suo lavoro, partecipando attivamente alla pianificazione e azione di marketing rivolta ai singoli clienti, alla personalizzazione del rapporto e dell'offerta.

Le tecnologie che rendono sempre più stretta la relazione cliente-fornitore fanno sorgere una serie di preoccupazioni nelle strutture territoriali di distribuzione e vendita rispetto a un possibile processo di *disintermediazione* che ne potrebbe derivare. La minaccia di disintermediazione, infatti, non riguarda soltanto la distribuzione, ma si manifesta anche nel processo di vendita, dove si riducono le

funzioni del venditore. Basti pensare alla funzione informativa tradizionalmente svolta dal venditore, che tende a ridursi pesantemente nelle dimensioni pur concentrandosi, per un altro verso, su aspetti di qualità più elevata.

Nel processo di vendita, il venditore interviene come facilitatore, soprattutto nei momenti in cui viene richiesta una consulenza a valore aggiunto. Le visite e le attività di routine perdono di significato. La comunicazione personale non viene sostituita, ma riformata, mediata e rafforzata nella sua parte di valore, quella su cui si dovrebbe concentrare maggiormente il lavoro del venditore, e sulla quale i clienti giudicano la qualità dell'organizzazione di vendita del fornitore.

## 20.4 L'organizzazione della sales force

L'adozione di un orientamento al marketing e lo sviluppo della relazione con la clientela spingono molte imprese alla riorganizzazione delle attività di vendita, al fine d'incrementare l'efficacia della loro azione commerciale e costruire un più stretto legame con i clienti. L'organizzazione della forza di vendita è un compito



L'attività dei venditori è supportata da software gestionali avanzati che ne incrementano notevolmente la produttività.

cruciale per la direzione commerciale, poiché ha un diretto impatto sulle prestazioni di vendita. Spesso l'organizzazione è vista solamente come la determinazione della struttura, ma è una visione distorta. Organizzare è un compito continuo del management, che richiede costante attenzione e continui adattamenti. Le due determinanti principali di ogni soluzione organizzativa, infatti, sono da un lato le strategie commerciali dell'impresa, dall'altro le risorse umane, tecniche e finanziarie a disposizione. Poiché le une e le altre mutano continuamente nel tempo, l'organizzazione di vendita risulta in costante divenire. Le risorse a disposizione rappresentano un vincolo fondamentale su cui costruire le soluzioni, così come, trattandosi di definire relazioni tra persone, la cultura dell'impresa e dei mercati in cui questa è inserita. Ignorare questi

aspetti, privilegiando tecnicismi perfetti sulla carta, conduce a distorsioni ed errori. L'organizzazione rappresenta quindi la continuità tra la pianificazione strategica e le azioni operative.

### 20.4.1 Le figure professionali

La prima scelta sulla struttura di vendita riguarda il ricorso a risorse interne o a risorse esterne, quindi a venditori, o ad agenti e rappresentanti. I *venditori* sono dipendenti diretti dell'azienda, ai quali vengono affidati compiti di relazione con i clienti. Gli *agenti* o *rappresentanti* sono professionisti indipendenti o organizzati in società, che hanno una relazione contrattuale con l'impresa, la quale concede loro la rappresentanza dei propri prodotti nei mercati definiti dal contratto stesso. In genere i contratti prevedono criteri di esclusiva territoriale o di prodotto-marca, con clausole di regolazione della concorrenza. Essi possono essere monomandatari,

### Agente monomandatario

Un agente monomandatario ha un mandato unico di rappresentanza conferito da una sola impresa per la vendita dei suoi prodotti.

### Agente plurimandatario

Un agente plurimandatario gestisce la vendita di più marche e prodotti, appartenenti a imprese (mandanti) diverse.

e operare per conto di una sola impresa (mandante), o plurimandatari, e gestire la vendita di più marche e prodotti appartenenti a più imprese (mandanti). È evidente che nel caso di agenti plurimandatari la possibilità d'influenza, controllo e guida da parte dell'impresa è più modesta, ed è correlata al valore del mandato specifico all'interno del loro portafoglio.

Dunque, le alternative strutturali fondamentali disponibili per definire la propria struttura di vendita sono:

- utilizzare venditori diretti, *in esclusiva*;
- utilizzare venditori non diretti, agenti operanti in esclusiva (**monomandatari**) o non in esclusiva (**plurimandatari**).

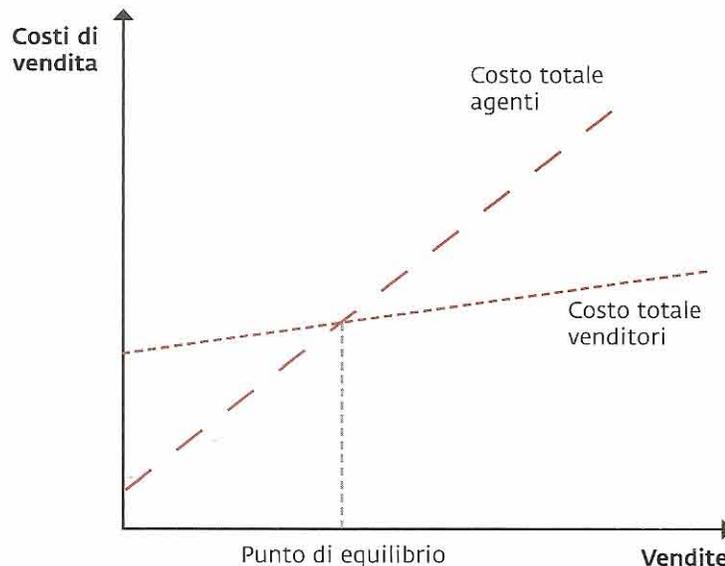
I criteri di scelta tra le due soluzioni sono di diversa natura:

1. economici;
2. di adattamento e flessibilità;
3. strategici e di controllo;
4. composizione dell'assortimento e potenziale di vendita.

I *criteri economici*, sono basati sulla diversa struttura dei costi delle due alternative (figura 20.2).

Figura 20.2

Costo di un venditore diretto e costo di un agente a confronto.



Nel caso di venditori diretti, la retribuzione è in gran parte costituita da elementi fissi stipendiali, cui si affianca una quota variabile, che viene erogata sotto varie forme, per incentivare il venditore a raggiungere certi traguardi di vendita o a espletare, secondo parametri definiti, determinate funzioni (assistenza al cliente, merchandising). Nel caso dell'agente invece, anche quando gli si riconosca mensilmente una quota fissa, la gran parte della remunerazione è legata alla provvigione percentuale sulle vendite, per cui il costo totale è prevalentemente variabile. Ponendo a confronto le due alternative sotto un profilo squisitamente economico, l'impresa dovrebbe preferire la soluzione dei venditori interni quando preveda di raggiungere un volume di vendite superiore al punto di equilibrio, mentre la scelta dovrebbe ricadere su agenti in caso di un fatturato previsto inferiore a tale punto.

I *criteri di adattamento e flessibilità* riguardano la possibilità di variare la dimensione della struttura di vendita in relazione alle dinamiche di mercato. Pertanto, le imprese che operano in mercati turbolenti, esposti a rapidi e imprevedibili cambiamenti, o che devono fronteggiare brevi cicli di vita dei prodotti, si affidano maggiormente ad agenti indipendenti, per mantenere una certa flessibilità nella vendita e distribuzione. I *criteri strategici e di controllo* si basano sulle caratteristiche dei prodotti e dei clienti e conseguentemente sulle funzioni prioritariamente svolte dalla forza vendita: vendita, assistenza, consulenza. In quest'ottica, si ritiene preferibile la forza vendita diretta quando è richiesta una rilevante competenza tecnica dei venditori, l'erogazione di un elevato livello di servizio, la predisposizione di un sistema d'offerta altamente personalizzato, tutti aspetti che risultano generalmente incompatibili con una struttura composta da agenti indipendenti.

Infine, ulteriori criteri rilevanti sono la *composizione dell'assortimento* e il *potenziale di vendita dell'impresa*. Secondo questi criteri occorre valutare la capacità che l'impresa ha di offrire un assortimento di prodotti, o una quantità di vendite, sufficiente a coprire i costi di un venditore diretto. Ove le vendite previste da parte dell'impresa non siano sufficienti, l'unica soluzione percorribile è quella dell'agente con contratto plurimandatario, cioè in possesso di un portafoglio di mandati di vendita di più aziende (tabella 20.1).

Tabella 20.1

Venditori o agenti?

Venditori	Agenti
Costo fisso	Costo variabile
Controllo	Copertura mercati
Livello di servizio	Flessibilità
Personalizzazione	Motivazione (economica)
Competenza tecnica	
Motivazione (sviluppo carriera)	

La presenza di una rete di vendita indiretta richiede un importante ruolo ponte tra l'esterno e l'interno dell'impresa, che viene assunto dall'*area manager*. A questa figura, direttamente dipendente dall'azienda, vengono assegnati compiti d'indirizzo, assistenza, formazione, controllo e valutazione degli agenti, per mantenere la maggior coerenza possibile tra le politiche dell'azienda e le azioni dei venditori indipendenti sul mercato. In alcuni mercati, come la distribuzione alimentare, i clienti business tendono a concentrarsi in poche grandi unità d'acquisto. Questo fenomeno richiede la definizione di un ruolo di vendita che consenta di gestire in modo appropriato le relazioni con tali clienti, che hanno un'importanza strategica per l'impresa poiché rappresentano una parte significativa del volume d'affari attuale o futuro. In tal caso la relazione non è basata solo sullo scambio di prodotti ma soprattutto su aspetti di servizio, ed esistono evidenti vantaggi per le due parti nello sviluppo di una partnership, piuttosto che nella ricerca della massima efficienza della transazione. Si rende necessario allora un tipo di venditore specializzato, il **key account manager**, con competenze di gestione di relazioni complesse e di vendita a grandi organizzazioni, in grado di sviluppare la relazione secondo l'orientamento strategico dell'impresa.

#### Key account manager

Il key account manager è una figura professionale, inserita nella direzione Vendite di un'impresa industriale, che ha l'obiettivo di gestire la relazione commerciale e le relative leve di trade marketing, con uno o più importanti clienti commerciali.

### 20.4.2 Il dimensionamento

Definita la tipologia della rete di vendita occorre valutarne la dimensione. Per determinare il numero ottimale dei venditori vi sono diversi metodi cui si può ricorrere, ognuno dei quali presenta pregi e limiti che si devono valutare in relazione alla situazione e alle strategie aziendali. I principali metodi cui si fa riferimento sono i seguenti.

- Il metodo *a esaurimento* è concettualmente il più semplice. Sulla base dell'esperienza precedente, si definisce un venditore medio come unità di vendita, assumendo che ogni persona abbia lo stesso potenziale produttivo. Per determinare la dimensione della forza di vendita, si dividono le vendite totali desiderate dall'impresa per le vendite attese dall'attività prodotta dal singolo venditore medio.
- Il metodo del *carico di lavoro* si fonda sulla valutazione dell'impegno in termini di tempo dedicato dal venditore per l'ottenimento dei risultati di vendita, in relazione ai servizi, metodi, tipi di relazione definiti dall'impresa. Tale approccio deve tuttavia prevedere la considerazione di specificità territoriale (p.e. distanze da percorrere) e di mix clienti.
- Il metodo del *potenziale delle vendite* richiede una stima del potenziale di vendita dell'impresa, basato sulle dimensioni del mercato di riferimento, sugli obiettivi aziendali e sulla quota di mercato desiderata. Presumendo che ogni venditore agisca secondo uno standard di riferimento definito dall'impresa, la dimensione della struttura di vendita si definisce considerando una determinata produttività media per persona.

### 20.4.3 La forma organizzativa

Un ulteriore importante aspetto relativo all'organizzazione della forza vendita riguarda il criterio secondo il quale essa viene articolata. In merito si possono considerare le seguenti variabili:

- geografica;
- di clientela;
- di prodotto;
- di mercato;
- misti.

L'organizzazione per *area geografica*, probabilmente la soluzione più diffusa, consente al venditore di acquisire una migliore conoscenza dell'ambiente, del territorio e della clientela, permettendo inoltre dei risparmi sulle spese di viaggio e trasferta. Tale criterio si applica a condizione che esista una certa omogeneità dei prodotti da negoziare (merceologica, distributiva, di consumo ecc.) e, soprattutto nel business-to-business, che l'insieme dei prodotti trattati rientri nelle competenze tecniche del venditore. Diviene più difficile gestire clienti che hanno interessi e localizzazioni (p.e. uffici, stabilimenti e punti vendita) su più aree, con diversi livelli di autonomia negli acquisti.

L'organizzazione basata sui *tipi di clientela*, focalizzata sulle diverse richieste di adattamento alle necessità dei clienti che emergono dal mercato, considera più alternative: per dimensione dei clienti, tipologia di servizio richiesto, fedeltà ecc. L'organizzazione per *tipologia di prodotto* si applica in genere quando l'impresa offre sul mercato marche o linee di prodotto che differiscono per complessità tecnica, utilizzo e posizionamento d'immagine. Si tratta di prodotti diversi che

richiedono diversi tipi di conoscenze tecniche (nel caso di beni destinati alla produzione) o differenti strategie di mercato (nel caso di beni di consumo), e che richiedono anche diversità di comportamenti nelle persone preposte alle vendite. L'organizzazione *per mercato* si basa sulla considerazione che esistano apprezzabili diversità nelle attese e nei comportamenti dei diversi mercati. In questo tipo di struttura l'attenzione della forza vendita viene focalizzata maggiormente sui bisogni della clientela e, per quanto riguarda i beni destinati alla produzione, sui singoli mercati di utilizzo dei prodotti venduti, riportandone informazioni più puntuali rispetto alle necessità d'uso, all'innovazione tecnologica e alle azioni della concorrenza.

Naturalmente, i criteri suddetti non si escludono, per cui sovente si riscontrano reti di vendita organizzate secondo più criteri, tra loro ordinati gerarchicamente. Le forze vendita vengono coordinate da area manager, che sono chiamati sempre più a funzioni di formazione delle competenze, di indirizzo strategico, di pianificazione delle attività, di motivazione dei venditori, mentre va via via riducendosi la classica funzione di cinghia di trasmissione delle decisioni della direzione. La rete, poi, si avvale del supporto di una struttura interna, di servizio alle attività esterne e di staff alla direzione Vendite, la quale svolge attività di tipo amministrativo, di raccolta e gestione delle informazioni, di organizzazione dell'attività dei venditori.



### Focus

### Le aree commerciali

L'area geografica di mercato di un'impresa viene sovente distinta in micropartizioni territoriali, che, a seconda del punto di vista:

- sommano più aree geografiche in macroaree;
- frammentano l'unità geografica in sottoinsiemi di riferimento.

Un esempio chiarirà il concetto.

Nel largo consumo si è soliti fare riferimento alle aree Nielsen. Queste possono essere viste:

- come la sommatoria, ciascuna, di più regioni amministrative indipendenti (p.e. l'area 1 è composta da Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria e Lombardia);

- come la frammentazione del mercato-Italia in quattro micromercati (area 1, 2, 3 e 4), ciascuno dei quali dotato di diverse potenzialità commerciali, struttura distributiva e della popolazione ecc.

Al di là di convenzioni comunemente adottate a riferimento di mercato, come quella sopra indicata, ciascuna impresa si dà ovviamente la propria, in ragione della disponibilità di agenti in loco, della propria storia (p.e. l'impresa avrà come area a sé quella corrispondente alla propria location storica), del tipo di prodotto, delle caratteristiche generali del mercato.

## 20.5 La motivazione e la retribuzione

### Motivazione

L'espressione dei motivi che inducono una persona a una determinata azione.

La **motivazione** della forza di vendita è uno degli aspetti chiave, e rappresenta un punto di potenziale fragilità, di tutta la gestione dell'attività di vendita. Ciò perché la supervisione del lavoro del venditore può essere condotta solo in modo non continuo, e in ogni caso il lavoro non può prescindere da una spinta autonoma dell'individuo, che deve avere un alto coinvolgimento nel proprio impegno per poter superare le obiezioni del cliente e le frustrazioni derivanti dagli inevitabili insuccessi di vendita. Evidentemente il problema della motivazione, proprio a causa di condizioni di lavoro difficili, variabili, incerte, non prevedibili o standardizzabili, presenta aspetti di complessità superiore rispetto ad altre funzioni aziendali. La motivazione dei venditori dipende da diversi fattori:

- soddisfazione nel lavoro;
- status e riconoscimenti sociali;
- sviluppo di carriera;
- retribuzione in denaro.

È molto importante dunque che il sistema di incentivi sia multidimensionale ed equilibrato.

Per quanto riguarda gli aspetti retributivi della forza vendita, essi presentano talune peculiarità, in relazione alle condizioni particolari in cui si svolge il lavoro del venditore:

- l'attività si svolge in condizioni logistiche disagiate;
- il lavoro è sottoposto a frustrazioni frequenti;
- la supervisione e il controllo non possono essere garantiti con continuità;
- la vendita si svolge in condizioni d'isolamento dall'organizzazione centrale;
- l'attività avviene in un contesto di forte variabilità che deve essere mantenuta entro le linee guida strategiche dell'impresa.

Il sistema retributivo dei venditori presenta una struttura dei compensi di tipo misto, parte fissa e parte variabile, con un'incidenza diversa di ciascuna parte,

secondo le caratteristiche del lavoro, le relazioni contrattuali (agenti o venditori diretti), gli usi del settore e gli obiettivi dell'impresa.

La struttura degli incentivi deve essere strettamente correlata all'insieme di attività e obiettivi, e dunque non solo alle vendite, ma, ad esempio, anche alla gestione della relazione con il cliente o all'acquisizione di nuovi clienti.

Generalmente, la forza vendita ha un livello retributivo più elevato rispetto ai dipendenti di pari grado impiegati in altre funzioni.

Le parti principali che costituiscono la

retribuzione di un venditore diretto, quindi con un contratto di dipendente, sono le seguenti.

- *Stipendio*: costituisce la forma retributiva fondamentale, stabilita su base fissa, indipendente dai risultati di vendita.
- *Commissioni*: una forma di retribuzione variabile ancorata a risultati misurabili, come le vendite (in volume o valore) o i margini direttamente procurati dal venditore.
- *Premi e incentivi*: pagamenti di somme una tantum, come ricompensa di un impegno straordinario o al raggiungimento di obiettivi individuali o di gruppo (acquisizione nuovi clienti, riduzione di costi ecc.).
- *Gare e concorsi*: ricompense in denaro o in natura (prodotti, servizi) legati a programmi di incentivazione volti a stimolare il raggiungimento di risultati di breve termine.

Le imprese organizzano annualmente delle convention con i venditori al fine di spiegare i programmi di marketing e motivarli a raggiungere gli obiettivi.



- *Fringe benefit*: è un emolumento costituito da beni e/o servizi, corrisposto per accrescere il livello di coinvolgimento e il senso di appartenenza (auto, telefono, computer, assicurazioni sanitarie, piani pensionistici ecc.).
- *Rimborsi spese*: non fanno parte direttamente della retribuzione ma possono influenzare la motivazione dei venditori e il loro compenso reale come parte di veri e propri fringe benefit (diarie per vitto e alloggio, rimborsi viaggio in classe superiore ecc.).

Come appare evidente, un piano retributivo adeguato dovrebbe cercare di ottenere così un equilibrio soddisfacente tra le esigenze di: (i) motivazione e incentivazione, (ii) flessibilità, (iii) rapporto con i risultati effettivamente raggiunti, (iv) sicurezza e stabilità per il venditore.

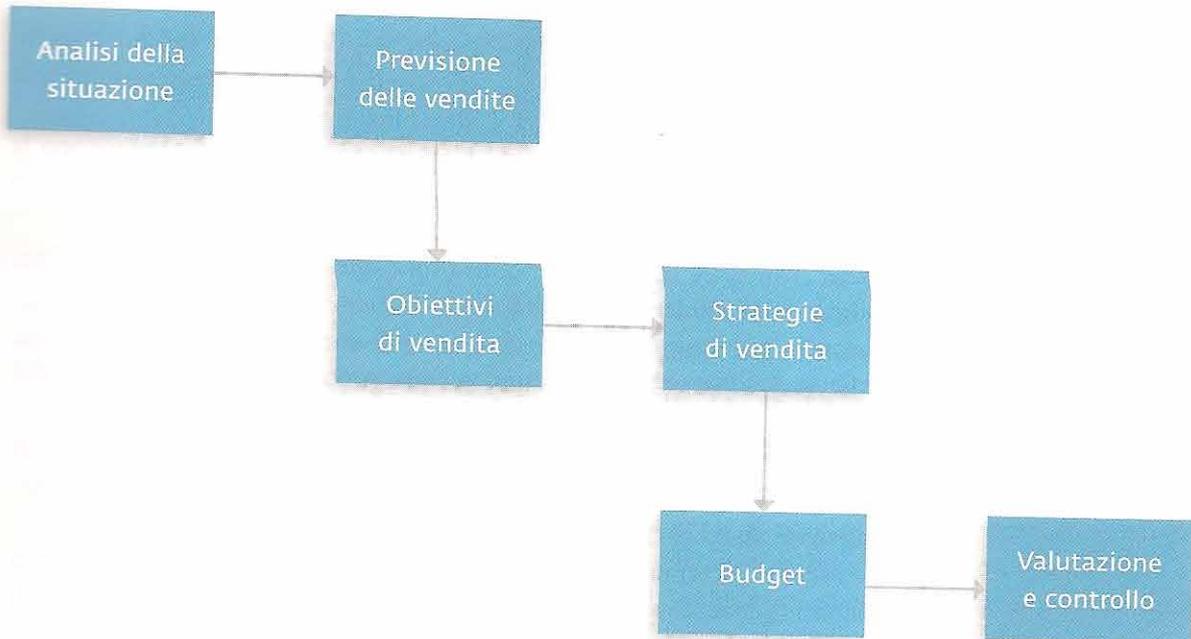
## 20.6 La previsione vendite e il piano di vendita

Il piano di vendita si colloca all'interno del più ampio piano di marketing (► Capitolo 22) e, in questo ambito, focalizza l'attenzione sulla parte commerciale, prevedendo un'articolazione nelle tipiche fasi (figura 20.3):

1. l'analisi della situazione;
2. la previsione delle vendite;
3. la definizione degli obiettivi di vendita;
4. la formulazione delle strategie di vendita;
5. la redazione del budget;
6. la valutazione e controllo dei risultati.

Figura 20.3

Il piano di vendita.



### 20.6.1 L'analisi

L'*analisi della situazione* si basa sul sistema informativo di marketing, che consente di raccogliere informazioni sia all'interno dell'impresa, attraverso i dati derivanti dal ciclo dell'ordine (ordine-produzione-consegna-fatturazione) e dai rapporti del personale di vendita, sia all'esterno, attraverso le ricerche di marketing e le azioni di marketing intelligence. Più precisamente, le principali informazioni che sono utili alla pianificazione delle vendite riguardano i dati storici di vendita, l'analisi finanziaria delle vendite, la disponibilità di prodotto, i risultati delle analisi di *customer satisfaction*, le informazioni sui concorrenti, l'individuazione delle opportunità e delle minacce di mercato.

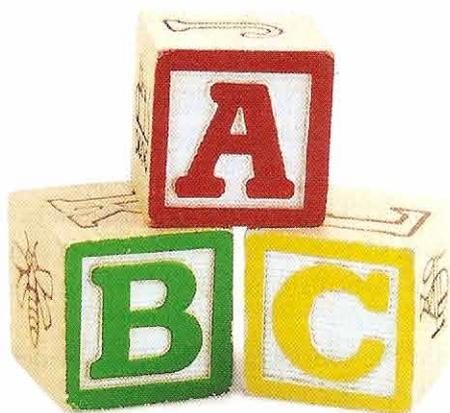
Lo studio degli andamenti delle vendite nel tempo aiuta a identificare situazioni di crisi in atto, o potenziali, e possibili problemi nelle varie aree o mercati. Ovviamente, nell'analisi storica è necessario avere dei termini di riferimento esterni (p.e. i potenziali di vendita di una determinata area) così da porre le prestazioni raggiunte in relazione con le condizioni oggettive di mercato. In questa fase del processo tre oggetti di analisi assumono particolare valenza:

- le diverse caratteristiche dei clienti;
- le classi di valore di appartenenza;
- i costi di vendita.

I *clienti* rappresentano la chiave di volta dell'attività di vendita, e lo studio della clientela è un'attività continua dell'organizzazione di vendita. Conoscere quale sia la composizione del portafoglio clienti consente di programmare azioni specifiche per migliorare il servizio a clienti più redditizi o considerati di valore strategico, così come di ridurre la presenza su altri, valutati eccessivamente rischiosi o costosi. I vari tipi di clienti possono essere analizzati, ad esempio, sulla base del processo d'acquisto, verificando secondo quale criterio prioritario essi scelgano i fornitori e i prodotti (servizio, prezzo, affidabilità, rendimento ecc.). Nel caso di imprese industriali si possono considerare categorie di dimensione (fatturato,

quantità prodotta, numero dipendenti), nel caso di distributori si possono individuare gruppi per tipo di assortimento (p.e. per i negozi di mobili si definiscono classi di design). È importante che la classificazione suggerisca comportamenti di vendita specifici per gruppo di clienti.

Le categorie di *valore* riguardano la cosiddetta classificazione ABC. Si possono suddividere i clienti in tre diverse classi di importanza (A, B e C) sulla base di variabili quali il potenziale di acquisto, il fatturato realizzato con l'impresa, la redditività che il cliente procura. A ogni categoria si assegnano poi risorse specifiche nella



I clienti vengono classificati per rilevanza secondo il metodo ABC, allo scopo di allocare in maniera ottimale le risorse.

vendita, come il tempo di visita, il numero di visite in un anno, tipi di servizio, sconti, promozioni ecc. Le categorie di *rischio* segnalano potenziali problemi che i clienti possono rappresentare in futuro per l'impresa. I tipi di rischio generalmente considerati sono quelli finanziari e di mercato.

Vi sono due livelli di analisi dei *costi* di vendita, quello delle spese causate direttamente dai venditori nelle loro normali operazioni di vendita e quello delle spese dovute alla struttura e alle condizioni di mercato delle aree di vendita. Lo studio dei costi di vendita dovrebbe portare a riflessioni sull'uso delle risorse, anche comparando diverse aree, diverse soluzioni e diverse strutture di vendita, così da costituire una base solida di *benchmarking* per il processo di pianificazione, evidenziando situazioni di minore efficienza e ricercandone le relative cause.

### 20.6.2 Le previsioni

La pianificazione procede con la *previsione delle vendite*, che si può sviluppare su due approcci fondamentali, eventualmente integrabili tra di loro:

- la previsione *top-down*, realizzata centralmente, dalla direzione Commerciale, sulla base di indicatori generali e tenendo conto delle condizioni competitive delle diverse aree;
- la previsione *bottom-up*, che scaturisce da valutazioni realizzate dalla forza vendita e/o dai distributori.

Premesso che vi è, di fatto, qualche sovrapposizione concettuale fra la stima delle vendite e quella ex ante della domanda potenziale – trattata nel ► Capitolo 6 – possiamo elencare alcuni metodi-tipo di *forecasting*. Alcuni sono *oggettivi*, perché si fondano essenzialmente su dati, altri *soggettivi*, perché si basano su percezioni ed esperienze. In queste pagine esamineremo brevemente i principali e cioè:

- il metodo a catena;
- il metodo per classificazione dei settori;
- il metodo dell'indice di consumo/potere di acquisto;
- il metodo dei test di mercato;
- il metodo Delphi;
- il metodo bottom-up.

#### Euristica

La parte della ricerca il cui compito è quello di favorire l'accesso a nuovi sviluppi teorici o a scoperte empiriche. Si definisce, infatti, *procedimento euristico* un metodo di approccio alla soluzione dei problemi che non segue un chiaro percorso, ma che si affida all'intuito e allo stato temporaneo delle circostanze, al fine di generare nuova conoscenza.

Vi sono metodi *euristici* come il metodo *a catena*, basato su un'interconnessione gerarchica di stime della domanda per ogni livello della gerarchia di mercato. L'idea di base è di iniziare con una stima della domanda potenziale totale di una classe di prodotto in uno specifico mercato (p.e. una nazione) e quindi, attraverso successive suddivisioni basate su popolazione e ipotesi di consumo pro capite, giungere alla domanda di una particolare marca in una porzione (p.e. una regione o distretto) di quel mercato o area.

Un ulteriore metodo è quello che considera la *classificazione* dei settori, utilizzato soprattutto nei mercati business. Secondo tale approccio il mercato è diviso seguendo una classificazione ufficiale (p.e. quella proposta dall'Istat) seguendo la quale sono disponibili dati statistici. S'identifica così un'area geografica e se ne stima il mercato sulla base del numero di imprese di un determinato settore, della loro dimensione (dipendenti, fatturato, produzione) e di altri fattori che di volta in volta si considerano significativi.

Un terzo metodo è quello dell'*indice del potere di acquisto* o *indice di consumo*, utilizzato nel caso di mercati di consumo. L'algoritmo prende in considerazione tre elementi principali:

$$IC_i = \alpha R_i + \beta V_i + \delta P_i$$

dove  $R_i$  è la percentuale del potere di acquisto (reddito spendibile) dell'area  $i$  sul totale nazionale,  $V_i$  è la percentuale di vendite di beni di consumo alimentare nell'area sul totale nazionale e  $P_i$  è la percentuale di popolazione sul totale nazionale residente nell'area  $i$ , mentre  $\alpha$ ,  $\beta$  e  $\delta$  sono pesi derivati da studi empirici e analisi di regressione (relativamente al consumo dello specifico prodotto). Sostituendo i rispettivi valori nella relazione si ottiene l'indice di consumo e quindi il potenziale dell'area:

$$IC_i = 0,5(2,425) + 0,3(1,985) + 0,2(1,842) = 2,176$$

Il valore 2,176 rappresenta il potenziale di prodotti, percentuale delle vendite totali nazionali, che si possono vendere nell'area  $i$ . Se, ad esempio, le vendite nazionali ammontassero a 250 milioni di euro, nell'area  $i$  vi sarebbe un potenziale di  $250 \times 2,176\%$ , vale a dire di 5,44 milioni di euro. Stabilito in questo modo il potenziale dell'area, si possono definire gli obiettivi di vendita di una data marca, sulla base di considerazioni competitive e di assegnazioni di risorse.

Evidentemente nel caso di un nuovo prodotto o, ancor più, di un nuovo mercato risulta piuttosto difficile misurare l'impatto di tali variabili. In questi casi si può ricorrere a *test di mercato* attraverso i quali, in un'area limitata di quello che sarà poi il mercato effettivo, vengono provate alcune soluzioni di marketing mix e si misurano gli effetti di alcune variabili causali, misure che saranno utilizzate successivamente per costruire il modello di previsione generale delle vendite.

I metodi *soggettivi* di previsione e stima della domanda sono fondati su una base maggiormente empirica e più vicini alla situazione della domanda specifica di un'azienda. Il metodo *Delphi* comprende il giudizio di un gruppo di esperti ai quali viene richiesto di rispondere in modo anonimo a un questionario riguardante uno specifico mercato. I risultati di questa prima indagine sono elaborati e comunicati nuovamente al gruppo di esperti che riformula il suo giudizio, in una seconda tornata, anche sulla base di quanto emerso dalla prima ricerca. In questo modo si tende a ridurre la soggettività delle risposte del singolo esperto.

L'approccio *bottom-up* prevede il coinvolgimento diretto della forza di vendita nella stima delle vendite ed è comunque preferibile in genere integrarlo ai sistemi *top-down*, poiché consente un maggiore coinvolgimento e motivazione dei vari livelli dell'organizzazione di vendita. Il passo che ne deriva, quello della definizione degli obiettivi e delle quote di vendita, diviene meno conflittuale se basato sulla condivisione del quadro di riferimento, dove le previsioni giocano un ruolo fondamentale. Il metodo si basa sull'opinione dei distributori o dei venditori dell'impresa alla quale viene chiesto di stimare la domanda complessiva e le relative vendite possibili nelle aree di loro pertinenza. Sommando le singole previsioni si giunge a un totale complessivo del mercato di riferimento dell'azienda che va confrontato con quanto emerge dai sistemi *top-down*, in modo da ottenere un controllo incrociato delle previsioni di vendita.

### 20.6.3 Gli obiettivi

Gli obiettivi di vendita rappresentano i traguardi posti all'organizzazione e forniscono ai venditori motivazione e orientamento per le loro azioni di mercato. Naturalmente gli obiettivi devono essere coerenti con la missione dell'impresa e con le più generali strategie di marketing dell'azienda. Fungono da punti di riferimento per la scelta delle strategie e delle tattiche di vendita. Dovrebbero quindi essere formulati con chiarezza e semplicità, in modo da risultare comprensibili per tutta l'organizzazione, essere precisi nelle dimensioni e facilmente misurabili ed essere cadenzati nel tempo.

In genere si sviluppano due livelli di obiettivi, un primo livello di carattere generale e un secondo livello più specifico, definito *quote*.

Gli obiettivi di carattere generale descrivono gli orientamenti dell'impresa, per quanto riguarda le politiche di vendita, e servono da indirizzo alle azioni dei venditori. Possono riguardare politiche di servizio al cliente, di trasformazione dell'organizzazione territoriale, di scelta dei distributori, di comportamenti competitivi. Sono verificati annualmente, anche se possono riguardare archi temporali più lunghi, e disegnano, infatti, il quadro di riferimento entro cui si definiscono gli obiettivi di secondo livello.

Una quota di vendita può essere definita come la parte proporzionale di un totale di mercato, che deve essere ottenuta in una specifica ripartizione territoriale, o di persone. Sono utilizzate come standard di misurazione della prestazione del venditore, sia quantitativi sia qualitativi, e come punti di riferimento per definire gli sforzi di vendita necessari e le risorse da attivare. Una buona quota dovrebbe avere tre requisiti: essere raggiungibile con uno sforzo sfidante, facile da comprendere e completa, misurare più aspetti dell'attività di vendita.

Le quote più comunemente utilizzate sono:

- il fatturato;
- i risultati economici;
- i clienti;
- i punteggi;
- le attività.

Il *fatturato* è un tipo di quota facilmente misurabile e comprensibile sia da parte dei venditori sia dal resto dell'impresa. Può essere direttamente collegata ai potenziali di mercato e quindi risultare accettabile da tutti; inoltre rappresenta l'obiettivo di base dell'attività del venditore ed è quindi la quota con cui maggiormente s'identifica.

Le quote di *risultato economico* riguardano il margine di contribuzione generato, e sono connesse dunque anche al controllo dei costi.

Le *quote di clienti* misurano il raggiungimento di obiettivi riguardanti il mantenimento dei clienti attuali o l'acquisizione di clienti nuovi.

Le *quote di punteggio* fanno riferimento a più variabili insieme (fatturato, risultati economici, clienti ecc.), a ciascuna delle quali viene assegnato un punteggio (una ponderazione) commisurato all'importanza assegnata a ciascun elemento.

Le *quote di attività* riguardano le funzioni che il venditore dovrebbe compiere (visite ecc.).

### 20.6.4 Le strategie

La modalità con cui le quote devono essere raggiunte riguarda le strategie di vendita, che si possono riassumere in quattro tipi di base:

1. costruzione;
2. mantenimento;
3. raccolta;
4. disinvestimento.

La strategia di *costruzione* pone come obiettivo primario lo sviluppo del mercato, per questo la forza di vendita è chiamata a raccogliere nuovi clienti e a sviluppare i clienti attuali, attraverso un alto livello di servizio e assistenza, così come di indagine e lettura del mercato.

La strategia di *mantenimento*, prevede di consolidare la posizione di mercato acquisita.

La strategia di *raccolta* prevede invece la riduzione dei costi di vendita, e può essere dovuta all'esigenza di ottenere risorse da investire in altre aree attraverso la spremitura delle posizioni forti di mercato.

La strategia di *disinvestimento* prevede l'abbandono di certi mercati o categorie di clienti, tagliando al minimo i costi di vendita.

### 20.6.5 Il budget

La formulazione del budget è una funzione chiave della direzione delle vendite. Per poter programmare le attività e tenere sotto controllo i risultati ottenuti è importante rendersi conto dei costi che si generano prima e dopo l'azione di vendita. L'attività di budgeting comprende la stima preventiva delle vendite, dei costi di vendita e del margine di contribuzione. Il budget delle vendite viene articolato ai vari livelli della struttura commerciale (p.e. venditore, filiale, area, mercato, azienda), così come quello dei costi, oltre che per natura di spesa (p.e. spese di viaggio, spese promozionali, spese di formazione, di selezione ecc.).

Il budget ha il fine di orientare all'efficienza l'azione di vendita e consente di controllare con continuità l'andamento delle attività, in modo da poter intervenire tempestivamente qualora si rendessero necessarie delle azioni correttive.

Esso normalmente copre un arco temporale di un anno, anche se si possono avere budget di durata inferiore, considerando particolarità fortemente stagionali di alcuni mercati: si pensi, ad esempio, ai prodotti di ricorrenza.

### 20.6.6 Il controllo

Nel processo di pianificazione il controllo dei risultati è un'attività chiave, poiché da questa discende la valutazione sull'attività di *sales management*, le strategie e tattiche scelte e attuate, le previsioni fatte, i comportamenti tenuti. Rappresenta inoltre la base per una serie di adempimenti importanti, come la retribuzione dei venditori. Il controllo delle vendite dovrebbe seguire una logica gerarchica, partendo da aggregazioni territoriali o di mercati fino alle unità di minori dimensioni. La visione aggregata dovrebbe far emergere i problemi più significativi, mentre la successiva indagine in approfondimento dovrebbe identificare da dove

nascano. Il passo successivo sarà quello di individuare le cause che hanno portato a prestazioni inferiori o superiori alle attese.

Tabella 20.2

Esempio di analisi delle vendite (impresa Y).

Valori in migliaia di euro	Zona A	Zona B	Zona C	Totale
Mercato totale	60.000	27.000	15.000	102.000
Acquisti totali dei clienti dell'impresa Y (non solo da Y)	8400	18.720	6100	33.200
Vendite impresa Y	6000	6250	3750	16.000
Numero totale distributori	500	250	250	1000
Numero distributori impresa Y	180	60	140	380
Quota mercato impresa Y	10%	23%	25%	16%
Copertura distributiva impresa Y	36%	24%	56%	38%

Sebbene il controllo delle vendite e dei costi sia fondamentale per la valutazione delle prestazioni, esso non è sufficiente per una completa valutazione delle performance di vendita, poiché può produrre una visione distorta se non si considerano anche i *comportamenti* che la forza di vendita assume nelle varie aree (tabelle 20.2 e 20.3). Il numero di *visite clienti*, ad esempio, aiuta a comprendere se il venditore copre il territorio secondo le disposizioni della direzione. Questo dato può anche essere di aiuto nella riprogrammazione della dimensione della forza di vendita, qualora si dovesse notare che il numero di visite considerato ottimale non viene mai raggiunto. L'*utilizzo del tempo* può essere misurato attraverso il *numero di giornate lavorate*, il *numero visite giornaliere* e il *tempo medio di visita*. Questi parametri possono essere utilizzati nella definizione del numero ottimale dei venditori. Anche le *spese per venditore* forniscono un dato di valutazione della prestazione, soprattutto se collegate ai risultati. In questo caso è doveroso considerare che in alcune aree, a causa della loro configurazione territoriale o delle caratteristiche del mercato, si può rendere necessario un ammontare di risorse superiore alla media. Un'ultima categoria di comportamenti può riguardare le *attività non direttamente legate alla vendita*, che riguardano azioni di marketing o amministrative che il venditore è chiamato a compiere. Soprattutto le prime andrebbero attentamente considerate, tra le quali rientrano il numero di incontri con i distributori, le azioni promozionali, di *merchandising*, di addestramento.

Tabella 20.3

Esempio di analisi delle vendite di dettaglio (impresa Y – zona A).

Dimensioni cliente (acquisti in migliaia di euro)	<90	91-160	161-440	>440	Totale
Mercato					
Mercato totale	12.375	12.500	18.000	17.125	60.000
Numero clienti	215	100	60	25	500
Valore medio acquisti della classe clienti	58	125	300	685	120
Clienti Y					
Acquisti totali (non solo da Y)	4480	2320	1100	500	8400
Vendite Y	3530	1440	680	350	6000
Numero clienti	159	16	4	1	180
Valore medio classe clienti Y	22	145	275	500	47
Quota di mercato Y	29%	12%	4%	2%	10%

## Case History

Irsap

L'impresa Irsap, leader italiana nella produzione di radiatori tubolari in acciaio, decise di procedere a una riorganizzazione della sua struttura commerciale nazionale, prima di impegnarsi nella conquista dei mercati internazionali.

La situazione di partenza, frutto di una sedimentazione di decisioni prese anni addietro, evidenziava una struttura molto tradizionale, con una suddivisione delle aree di vendita fondata sulla divisione amministrativa territoriale per province. Alcune aree erano gestite da agenti plurimandatari, che coprivano più province; altre erano invece coperte da venditori diretti aziendali, cui venivano assegnate le aree di competenza in relazione alla conoscenza del territorio. La situazione complessiva risultava essere piuttosto disomogenea.

Negli anni recenti l'azienda aveva ottenuto un crescente successo di vendite grazie all'innovazione nel design dei prodotti, che ne aveva accentuato la funzione di elementi di arredamento e non solo di impianti funzionali.

La direzione dell'azienda decise di procedere a una riorganizzazione della struttura commerciale, operando su tre aspetti in particolare:

1. la ridefinizione delle aree di vendita;
2. la riconfigurazione dell'organizzazione di vendita tra agenti e venditori diretti;
3. l'assegnazione degli specifici territori ai venditori.

La direzione coinvolse nel progetto i responsabili commerciali dell'azienda e un consulente esterno.

Il criterio prescelto per la definizione delle aree di vendita fu quello del potenziale di mercato, con aggiustamenti marginali legati a eventuali situazioni territoriali specifiche.

Il problema, nel settore in esame, era la modalità di calcolo del potenziale di mercato dei singoli territori. L'impresa aveva a disposizione dati relativi al mercato nazionale, ma di carattere generale e cumulativo, provenienti dalle associazioni di categoria (soprattutto dati di produzione), integrati da dati di import ed export. Con questi dati era possibile definire la dimensione del mercato nazionale, ma non era possibile definire l'entità dei singoli mercati locali o provinciali.

In una prima fase si pensò di poter ottenere il dato di potenziale sulla base delle nuove costruzioni per area geografica, ma il dato disponibile era scarsamente aggiornato e non teneva conto di fenomeni di abusivismo, significativi in alcune aree. Per le ven-



dite di sostituzione, si pensò di considerare variabili indirette, come la popolazione, e di stimare dei tassi di sostituzione; ma i criteri risultavano discrezionali e le elaborazioni imprecise.

Il comitato di progetto cercò allora un'altra soluzione e pensò di rivolgersi alla struttura distributiva, composta da grossisti e rivenditori di materiali per l'edilizia, per conoscere i potenziali della propria area di vendita. Si poneva però un ulteriore problema: non tutti i distributori erano disponibili a fornire l'informazione richiesta. I distributori più collaborativi rappresentavano una minoranza e da soli non avrebbero permesso di ottenere un'informazione significativa; altri distributori, che trattavano anche prodotti della concorrenza, erano restii a svelare la dimensione del proprio mercato.

Si doveva quindi cercare un modo meno diretto, ma comunque affidabile, per reperire i dati del potenziale di mercato.

Si valutò allora l'idea di considerare il magazzino radiatori dei rivenditori. Infatti, dopo anni di relazioni commerciali, era noto che la dimensione del magazzino era stabilita in relazione a un tempo medio di permanenza del prodotto pari a quattro settimane: l'esperienza della forza vendita consentiva di valutare in modo abbastanza preciso il numero di elementi scaldanti in magazzino in occasione delle visite ai clienti distributori. Tale stock di magazzino era quello necessario per garantire la fornitura ai clienti installatori in attesa delle riconsegne dai produttori. Così, la somma dei magazzini dei distributori di un'area consentiva di definire il mercato potenziale annuo di quell'area.

e

oli

re  
na  
ali  
:hi  
:s-  
lel  
gi-  
ro  
ilo  
ar-  
e-  
no

L'indice applicato era il seguente:

$$\text{mercato potenziale} = M_i * 13 * S_t + M_i * 13 * S_t + \dots$$

dove

$M_i$  = magazzino del rivenditore  $i$

13 = periodi annuali di 4 settimane

$S_t$  = fattore correttivo stagionale (in certi periodi dell'anno il magazzino è inferiore per stagionalità edilizia)

Questo metodo convinse il management. Furono raccolti i dati e, per verificarne la veridicità, fu confrontato il dato cumulativo ottenuto con il sistema bottom-up con il dato generale di mercato di tipo top-down, scoprendo che combaciavano perfettamente.

Stabilito il metodo e individuati i dati, l'azienda calcolò il potenziale territoriale attuale per rivenditore e, sommando i diversi rivenditori, per provincia e regione. A questo punto, vennero ridisegnate le aree di vendita sulla base del potenziale, riallocando il personale di vendita per conseguenza: alcune aree infatti risultarono sottodimensionate, mentre altre sovradimensionate.

L'azienda era ora in possesso della mappa del mercato potenziale e poteva riprogettare non solo i territori di vendita, ma anche l'organizzazione della forza di vendita. Si poteva a questo punto stabilire quali aree di vendita assegnare agli agenti e quali ai

venditori diretti. La nuova geografia delle aree di vendita secondo i potenziali di mercato aveva evidenziato l'esistenza di territori con potenziale strategico diverso. Diversamente dal passato, i territori a maggior potenziale furono affidati in linea di massima a venditori diretti, mentre quelli meno rilevanti furono assegnati ad agenti.

La rilevazione del potenziale di mercato aveva consentito, inoltre, di valutare con maggiore efficacia la quota di mercato detenuta dall'impresa in ciascun territorio. Alcune aree evidenziavano una presenza forte dell'impresa, mentre altre, pur rilevanti come potenziale, risultavano presidiate debolmente.

Il direttore commerciale incontrò singolarmente i venditori della propria struttura, allo scopo di comprendere le attitudini e le capacità di ciascuno, codificando ognuno di essi nei due profili di base, quello del "venditore gestore" e quello del "venditore missionario": il primo più adatto a mantenere e gestire territori consolidati, il secondo più votato a esplorare e conquistare territori nuovi. Pertanto, i "gestori" furono assegnati ai territori nei quali l'impresa aveva un'alta quota, mentre i "missionari" furono assegnati ai territori nei quali vi era maggiore spazio di sviluppo del portafoglio clienti. Per conseguenza, venne rivista coerentemente la struttura delle retribuzioni e dei premi a risultato.

## Conclusioni

La forza vendita rappresenta il braccio commerciale dell'impresa e la sua azione è determinante nel configurare i risultati dell'impresa, nel breve e nel lungo termine. Essa infatti da una parte ha il compito di sviluppare le preferenze dei clienti e stimolare le loro decisioni d'acquisto, dall'altra di gestire le relazioni con i clienti e orientarle verso la soddisfazione dei loro bisogni nel lungo periodo. Pertanto, risulta essere di fondamentale importanza configurare un sistema commerciale efficiente ed efficace, basato su un sistema informativo di vendita adeguato e supportato dalle più recenti tecnologie. Per tale via, le attività routinarie tendono a essere automatizzate e la rete di vendita può dedicarsi ad attività di analisi, servizio, consulenza a valore aggiunto, partecipando alla creazione di valore per il cliente. Per garantire buone performance della forza vendita occorre definire adeguatamente la sua struttura, in relazione alle strategie commerciali dell'impresa e alle condizioni di mercato e competitive. La tipologia di venditori, il dimensionamento della rete, i criteri di articolazione della stessa, la definizione degli obiettivi, i sistemi d'incentivazione sono delle decisioni molto importanti, in quanto possono incidere significativamente sui risultati, sia sulle vendite sia sui costi.

