

Previsioni e controllo nelle vendite complesse

**Sergio Augelloni Fabbri,
Luigi Geppert**



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Sergio Augelloni Fabbri,
Luigi Geppert**

Previsioni e controllo nelle vendite complesse



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione	pag.	7
1. Le previsioni di vendita nelle vendite complesse	»	9
1. La strategia aziendale	»	9
2. La strategia di vendita	»	13
3. L'attività di vendita	»	15
4. I macro modelli di organizzazione commerciale	»	16
5. La direzione commerciale e la direzione vendite	»	21
6. Le tendenze di mercato	»	22
7. Le previsioni di vendita	»	27
8. I processi della trattativa complessa	»	33
9. L'analisi dei processi di trattativa	»	40
10. Il funnel di vendita	»	42
11. I contenuti delle previsioni di vendita	»	44
12. Previsioni di vendita e ciclo produttivo	»	51
13. Ciclo previsionale: il primo caso della IVP SpA	»	56
14. Le previsioni consolidate della direzione commerciale	»	63
14.1. Valutazione e analisi delle previsioni (venditore # 1)	»	64
15. Le previsioni vendita e l'ordine di produzione	»	66
15.1. I fabbisogni	»	66
15.2. Le disponibilità	»	71
16. L'ordine di produzione (OP) e i processi collegati	»	75
17. Ciclo previsionale: il secondo caso (M&S SpA)	»	78
18. Le previsioni consolidate della direzione commerciale	»	86

19. La relazione tra trattative e strategia di vendita	pag. 89
20. Il budget vendite come strumento di programmazione e controllo	» 94
21. Il marketing mix	» 98
22. Il budget vendite della IVP SpA	» 101
2. Il controllo delle vendite complesse	» 109
1. Il dimensionamento delle forze di vendita	» 109
1.1. Il trend di vendite in funzione del numero dei venditori	» 110
2. Il controllo di gestione e controllo vendite	» 114
2.1. Il controllo delle vendite	» 117
3. Il budget vendite: zone e potenziali di mercato	» 119
4. La programmazione e il controllo dell'azione di vendita	» 124
5. La rilevazione dell'attività giornaliera dei venditori	» 127
5.1. Le attività esterne svolte presso i clienti: tipologia delle visite	» 128
6. Dal budget vendite all'assegnazione delle quote	» 133
7. Il piano di attività	» 138
8. La scheda cliente	» 141
9. Il controllo vendite attraverso le rilevazioni statistiche	» 153
10. La rappresentazione grafica delle rilevazioni	» 163
11. L'efficacia e l'efficienza dell'azione di vendita	» 167

Prefazione

L'attuale evoluzione delle economie mondiali verso modelli di globalizzazione sta modificando i mercati in modo considerevole sia negli aspetti relativi ai cambiamenti del quadro socio-economico che in quelli della domanda aggregata.

Lo scenario economico è più che mai caratterizzato dai rapidi mutamenti che lo attraversano praticamente in tutte le aree che riguardano le attività dell'uomo, e che trasformano quindi la scala dei valori delle priorità da soddisfare di larga parte dei singoli consumatori e dei gruppi di consumatori (associazioni, consorzi ecc.)

Prodotti e servizi offerti al mercato, sia che appartengano al food o al non food, debbono oggi rispondere – più di ieri – in modo vincolante a nuovi requisiti che tengano conto della salvaguardia ambientale, del maggior benessere procurato agli utilizzatori e utenti, di costi molto competitivi, nonché del maggior grado di conoscenza dei consumatori che, proprio per questo, sono in grado di operare selezioni più accurate tra le varie offerte.

Sulla base di tali mutamenti le aziende debbono quindi organizzare al meglio le produzioni sviluppando nuove strategie di *go-to-market* in modo più mirato; tutto ciò richiede interventi che garantiscano una maggiore efficienza dell'organizzazione interna non disgiunta peraltro, in particolare per la parte organizzativa dedicate alle vendite, a un accresciuto grado di efficacia.

L'impresa deve così aggiornare la propria struttura commerciale in tutte le sue componenti (marketing, pubblicità, vendite) massimizzando la produttività di ognuna attraverso un migliore resa qualitativa che si deve esprimere in tempi più ridotti (produttività); in particolare le forze di vendita sono chiamate a operare con maggiore dinamismo dovendo interpretare al meglio le richieste dei clienti specialmente quando ciò è riferito a beni o servizi complessi quale è l'offerta di beni strumentali, impianti o macchina-

ri che hanno un elevato contenuto tecnico e sono, in larga parte, destinati ad aziende o comunità.

Tale tipo di offerta necessita di personale di vendita in grado di esercitare la propria attività attraverso le seguenti competenze:

- conoscenza approfondita del proprio offering e delle strategie di vendita della propria azienda;
- conoscenza delle necessità e delle aspettative dei clienti;
- capacità di individuare le opportunità e svilupparle positivamente in tempi brevi.

Il termine che meglio sintetizza queste componenti, nel caso dei venditori, è quello della *professionalità*.

Ovviamente la maggiore professionalità non si deve limitare ai soli venditori ma bensì essere presente in tutti i ruoli aziendali e in modo particolare in quelli del management che è chiamato a guidare e controllare l'azione di vendita; il management infatti deve poter avere un accesso immediato e di maggior dettaglio rispetto al passato circa le azioni di vendita che i venditori sono chiamati a sviluppare in zona o sul mercato loro assegnato, e sui risultati che tali azioni producono nei tempi brevi.

Il nostro testo ha lo scopo di suggerire – sia al management che ai venditori – una metodologia collaudata con successo proprio per gestire in modo professionale l'azione di vendita nelle sue fasi di *pianificazione, previsione e controllo*; in modo particolare rivolgendosi alle aziende che – per il loro tipo di offerta – hanno processi di vendita definiti *complessi*.

1. La strategia aziendale

Con il termine strategia aziendale si indica il modello di ricerca del “successo imprenditoriale” che un’impresa intende adottare. Tale successo non è definito a priori, ma risulta essere parte integrante del modello all’interno del quale esso trova definizione. Ciò significa che la realizzazione di una strategia d’impresa porta a definire l’entità dell’impresa stessa, indicando *cosa* essa vuole fare, *perché* lo vuole fare e *come* lo vuole fare. Questa visione strategica “allargata” fa leva sulla concezione che i fini d’impresa e le politiche volte alla loro realizzazione non sono formulati in modo separato dalla strategia, ma si determinano congiuntamente a essa in un processo unitario, il cui output risulta essere l’identità complessiva dell’impresa (sul piano dei fini e degli obiettivi d’impresa, sul piano delle modalità in cui essi sono raggiunti, sul piano delle direttive gestionali e organizzative). Si supera così l’impostazione “militare” di strategia incentrata sulla sua definizione puramente in funzione del raggiungimento degli obiettivi preposti.

L’identità dell’impresa si definisce quindi in termini di idee, convinzioni, approcci, comportamenti e atteggiamenti che vanno a configurare il suo orientamento strategico. Facendo nostra quest’impostazione, collochiamo al livello più elevato del sistema di decisioni aziendali, l’elaborazione di una *visione aziendale* inclusiva anche (ma non solo!) dei fini perseguiti. Tale *visione* trova graduale esplicazione e pratica realizzazione nelle decisioni strategiche ai livelli inferiori.

In letteratura si usa descrivere l’orientamento strategico di fondo di un’azienda tenendo conto:

- della sopracitata *visione* (fini e obiettivi generali, modelli di comportamento aziendali), che comprende:
 - ambizioni di sviluppo e ambizioni sociali d’impresa;

- atteggiamento dell'impresa verso la concorrenza (filosofia nell'approcciare la concorrenza);
 - ruolo dell'impresa con lo stakeholder.
- (Per esempio, visione xyz: “vogliamo creare un business sostenibile a 360 gradi per offrire un servizio alla comunità”);
- delle caratteristiche spaziotemporali e quali-quantitative della Mission aziendale:
 - attività scelta dall'impresa;
 - orizzonte temporale considerato;
 - ambizioni in termini di “eccellenza imprenditoriale” (cioè qualità delle attività gestionali) e livelli delle performances aziendali;
 - ambizioni in termini di dimensione aziendale perseguita.

(Per esempio, missione xyz: intendiamo collocarci come leader nel settore “x” attraverso un'accurata gestione della qualità della produzione [*total quality*] entro 5 anni);
 - dell'impostazione organizzativa e gestionale dell'impresa:
 - profili gestionali (propensione agli investimenti) e organizzativi (impresa autocratica o partecipativa, learning organization ecc.).

Per quanto riguarda le tempistiche relative alle strategie aziendali che si sviluppano al fine di soddisfare Vision e Mission, occorre considerare archi temporali di lungo periodo. Nella prassi aziendale, i piani strategici si estendono a un periodo che va dai tre ai cinque anni. Tale durata è giustificata dalla necessità di valutare l'impatto delle scelte sul profilo economico e finanziario della gestione da parte della direzione. Impatto valutabile solo se si considera un periodo pluriennale.

Considerando le componenti presentate – che vanno a formare l'orientamento strategico di un'azienda – si può procedere a scomporre il processo di pianificazione strategica nelle fasi di seguito enumerate.

1. Analisi della situazione iniziale ed evoluzione futura prevedibile: si procede a studiare l'ambiente generale e specifico in cui intende operare l'azienda, unitamente alle condizioni che si pensa influenzeranno il suo operare. In quest'ottica si mira a delineare i sistemi socio-economici nazionali e internazionali che influenzeranno l'azienda. Per quantificarli si procederà a stimare opportuni indicatori (tassi inflaz, tassi interesse, tassi cambio, tassi salariali, prezzi materie prime, tassi demografici, vincoli antitrust ecc.).

2. Determinazione degli obiettivi di fondo: i principali obiettivi che si stabiliscono in questa fase sono obiettivi di gestione globale. Devono ri-

specchiare la volontà di raggiungere la vision aziendale. Hanno inoltre natura economico-finanziaria e, come detto, sono esplicitati e quantificati nel lungo periodo. I principali obiettivi sono quelli di redditività (remunerazione del fattore capitale, per esempio attraverso aumento del ROE), di creazione del valore economico (incremento valore economico capitale azionario), di sviluppo (volume d'affari, capitale investito ecc.).

3. Definizione delle regole di comportamento verso gli stakeholders: intendendo con “stakeholders” tutti i soggetti che a vario titolo risultano coinvolti e interessati alle vicende aziendali (azionisti, fornitori, dipendenti, istituzioni ecc.), bisogna definire regole e politiche verso di essi, che riguardino per esempio i dividendi, l’occupazione e le collaborazioni con i fornitori.

4. Definizione dei businesses in cui operare: in questa fase si definisce cosa produrre, per chi e come. Si sceglierà in merito ai prodotti da realizzare, ai mercati da servire (attraverso segmentazione), alle tecnologie da utilizzare, il grado di integrazione verticale delle attività richieste (eventuale outsourcing).

5. Analisi del portafoglio competitivo business: I businesses andranno analizzati al fine di individuare innanzitutto il vantaggio competitivo intrinseco. Secondo Porter tale vantaggio è definibile in termini di differenziazione (unicità) o di costo (vantaggio di costo). Stabilito qual è il vantaggio di business si individuano i fattori critici di successo (CSF). Si procede quindi alla valutazione dei punti di forza e di debolezza dei businesses attraverso lo studio accurato della concorrenza e definendo il posizionamento competitivo dell’azienda.

6. Scelta del percorso strategico di ciascun business: una volta studiate le caratteristiche dei businesses dell’azienda, occorre stimare il percorso strategico che essi seguiranno. Lungo le fasi di questo percorso (ingresso, sviluppo, difesa o sfruttamento, disinvestimento) i businesses saranno contraddistinti da differenti gradi di aggressività verso il mercato e differenti impegni finanziari. Utile al fine di definire la condizione dei businesses in questa macrofase è una matrice di posizionamento-attrattività.

7. Definizione della strategia di portafoglio business: tale strategia deve combinare i vari businesses in modo equilibrato, sostenibile in senso

economico-finanziario. I businesses non si devono trovare tutti nella stessa fase del ciclo evolutivo sopra presentato. Inoltre è preferibile che gli impegni finanziari che alcuni di essi richiedono siano finanziati attraverso i mezzi ricavabili da altri.

8. Pianificazione operativa: in questa fase si vuole porre l'enfasi sulle risorse, sui tempi, sulla fattibilità finanziaria e sugli organi aziendali chiamati ad attuare i piani operativi destinati a mettere in pratica quanto pianificato in generale.

Si scongiura in questo modo il rischio che la pianificazione strategica non trovi una pratica applicazione rimanendo un'"elencazione di buone intenzioni non realizzabili".

Inoltre la pianificazione operativa è il collante fondamentale che unisce la pianificazione strategica al controllo di gestione. Infatti, una volta definiti i piani operativi pluriennali si procede a redigere il budget.

Le principali fasi per la realizzazione di tali piani sono:

- realizzazione di piani di respiro strategico per gestire innovazione e cambiamento (riorganizzazione rete vendita, nuovi accordi con fornitori, lancio nuovi prodotti ecc.);
- realizzazione di piani di gestione corrente (manutenzione programmata, politiche di prezzo, assunzione personale qualificato ecc.);
- realizzazione dei piani operativi in senso stretto in modo da determinare e quantificare le conseguenze economico-finanziarie dei vari programmi in un orizzonte temporale predefinito, uniformandosi alla struttura organizzativa aziendale.

Il caso tipico ritrovabile in letteratura è quello di un'azienda con struttura funzionale. A questo livello della pianificazione strategica aziendale si procede a redigere diversi piani di funzione tra cui:

- piano di produzione;
- piano R&S;
- piano HR;
- piano finanziario;
- piano commerciale;

Il piano operativo si traduce poi in un documento mediante il quale si possono e si devono quantificare le conseguenze economico-finanziarie delle scelte strategiche, individuate nel bilancio preventivo. Esso risulta ar-

ticolato in un conto economico, in uno stato patrimoniale e in un prospetto dei flussi finanziari.

2. La strategia di vendita

Arrivati a questo punto possiamo finalmente addentrarci nella trattazione dell'altra tipologia strategica oggetto di studio: la strategia di vendita. Essa prende il via operativamente in seguito agli studi e alle definizioni dell'area di marketing, che sono per larga parte finalizzati al collocamento sul mercato di beni e servizi, oggetto di produzione dell'azienda, attraverso i canali di vendita ritenuti più idonei. A tale proposito vale la pena di ricordare il concetto di marketing espresso da Kotler: "un'attività umana diretta a facilitare e a realizzare gli scambi".

Ciò significa che una corretta strategia di vendita deve tener conto ed essere supportata da accurate strategie di distribuzione, anche promozionali (segmentazioni e marketing pubblicitario), e da accurate simulazioni analitiche relative agli scenari in cui si intende operare (ricerche di mercato).

L'obiettivo di un'azienda in ottica di vendita si basa solitamente su alcuni assunti riferiti al comportamento dei consumatori, quali:

- l'assenza occasionale di una percezione chiara e ben definita dei loro fabbisogni;
- la tendenza naturale a resistere all'acquisto di beni che non ritengono indispensabili;
- l'orientamento delle proprie scelte prevalentemente in funzione del rapporto prezzo/prestazioni che essi ritengono conveniente.

Saper individuare tali comportamenti attraverso un'azione appropriata di marketing, che suggerisca all'impresa il modo più consono per soddisfare i consumatori, è di fondamentale importanza per garantire il successo e favorire quindi l'implementazione di una strategia di vendita in grado di raggiungere efficacemente il mercato di riferimento.

La strategia di vendita nasce quindi da una visione delle necessità del mercato che il marketing ha precedentemente analizzato e delineato, ed è solitamente elaborata in funzione degli obiettivi che l'impresa mira a ottenere.

In base dunque all'analisi presentata, l'impresa deve decidere il proprio ruolo e posizionamento sul mercato in cui intende competere adottando la strategia di vendita che ritiene più idonea. Poiché non è compito di questo

testo approfondire il tema delle strategie di vendita, ci limiteremo soltanto a riassumerne, a titolo di esempio, alcune fra le più comuni.

1. *Strategia basata su vantaggio di costo*: mira a ridurre spese pubblicitarie e di vendita superflue. Punta inoltre sull'esperienza produttiva in modo da poter offrire prodotti a prezzi inferiori rispetto alla concorrenza. In questo modo ci si può difendere dalla concorrenza diretta, nel caso di guerra di prezzi, e dalla concorrenza entrante, nel caso di prezzi bassi che possono rappresentare seri ostacoli all'azione di vendita.

2. *Strategia basata su vantaggio di differenziazione*: mira a caratterizzare i prodotti e i servizi di vendita loro connessi in modo da differenziarli rispetto alla concorrenza. In questa prospettiva possono essere attivati servizi post vendita particolari, canali distributivi innovativi e tecnologie nuove.

3. *Strategia di specializzazione*: si concentra su un particolare gruppo e tipologia di acquirenti conquistando un'élite di clienti all'interno di un segmento più ampio.

4. *Strategie di sviluppo*: possono essere molteplici e talvolta alternative tra loro, quali:

- *strategia di penetrazione*: mira ad accrescere le vendite dei prodotti in mercati già esistenti:
 - sviluppando la domanda globale;
 - aumentando la quota di mercato;
 - difendendo la propria posizione nel mercato;
 - razionalizzando il mercato (riorganizzando i mercati riducendo i costi);
 - organizzando il mercato (rivolgendosi alla pubblica amministrazione);
- *strategia sviluppo nei mercati*: mira ad accrescere le vendite entrando in nuovi mercati, attraverso:
 - nuovi segmenti;
 - nuovi canali distributivi;
 - espansione geografica (nuovi Paesi/territori);
- *strategia sviluppo attraverso i prodotti*: mira ad accrescere le vendite dei prodotti perfezionando i prodotti e producendone di nuovi:
 - aggiungendo caratteristiche funzionali ed estetiche;
 - estendendo o diversificando la gamma dei prodotti o servizi a portafoglio;
 - rinnovando le linee e la gamma;

- variando la qualità;
- razionalizzando una gamma.

A seconda della strategia scelta possiamo evidenziare in questa sede un altro fattore critico, connesso con l'attività strategica di pianificazione delle vendite. Si tratta della capacità da parte dell'azienda di effettuare una rilevazione costante che supporti l'analisi del posizionamento aziendale e la scelta delle strategie di vendita; poiché, ove ci si trovi nella situazione in cui si rilevi un'opportunità di sviluppo-prodotti o di diversificazione, è necessario che tali scelte dipendano da una ricerca adeguata.

Resta comunque inossidabile il concetto che ogni strategia di vendita elaborata, indipendentemente dal grado di dettaglio con cui essa sarà formulata, necessita di un'attività di vendita che sappia interpretarla e realizzarla concretamente e con successo sul mercato.

3. L'attività di vendita

Sviluppare i ricavi aziendali, secondo le strategie orientate al raggiungimento degli obiettivi prefissati – attraverso la vendita dei prodotti o servizi offerti al mercato – è l'attività primaria demandata al settore vendite di ogni impresa.

Tale attività, per essere svolta con successo, prevede l'impiego di alcune componenti indispensabili e facenti parte dell'azienda stessa – quali *persone, mezzi e strumenti* – che debbono essere reperite dal mercato allo scopo di ottenere processi organizzativi efficienti, implementati dall'azienda e idonei a soddisfare al meglio il rapporto costi e ricavi.

Le componenti di cui sopra rappresentano l'investimento dell'impresa impiegato per raggiungere gli obiettivi prefissati; esse debbono essere adeguate sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, caratteristica quest'ultima che partecipa in modo rilevante a garantire il successo dell'impresa. Ovviamente se l'adeguatezza qualitativa è importante per la scelta dei *mezzi e strumenti* più opportuni, diventa indispensabile quando si riferisce alle *persone* da impiegare per svolgere le mansioni loro assegnate dall'azienda.

Le rispondenze qualitative dell'attività svolta dalle persone è solitamente verificata dall'azienda, per tutti i ruoli, attraverso una serie di parametri e indici che comparano l'efficienza teorica con i risultati ottenuti. Nel caso dei venditori esse sono rilevabili facilmente. Ognuno di loro dovrà avere infatti come *indice minimale* della propria efficienza il conseguimento dei volumi di vendita realizzati sul mercato, secondo gli obiettivi

quantitativi e qualitativi solitamente assegnati dall'azienda a inizio anno attraverso le *quote di vendita*.

Per valutare la *qualità* dell'attività di vendita, vanno aggiunti come ulteriori indici da monitorare quelli relativi alla conformità che tale attività deve avere rispetto alle strategie e alle politiche impartite dalla direzione commerciale. Tale conformità si deve riscontrare altresì per tutti quei processi che regolano le procedure dell'area vendite, senza che tutto ciò impedisca di garantire un'azione adeguatamente flessibile e pronta a raccogliere le opportunità espresse dal mercato.

La *dinamicità dei processi dell'area vendite* è da evidenziare in modo particolare proprio perché essi debbono adattarsi velocemente ai mutamenti del mercato e consentire al venditore di adeguare prontamente la propria azione al ragguaglio dell'ordine.

Ovviamente per essere efficace la formulazione di tali processi deve tenere nella giusta considerazione tutte le esperienze acquistate nei periodi precedenti e solitamente custodite dalle rilevazioni statistiche in appositi archivi storici.

Risulta quindi della massima importanza la capacità di sapere prima classificare e successivamente selezionare e analizzare processi e dati storici dell'area vendite, proprio perché essi possono aiutare a indirizzare – in modo efficace – l'attività dei venditori.

Da tutto ciò consegue che, per regolare e pianificare al meglio l'attività di vendita, ogni azienda deve poter disporre di almeno due importanti tipologie di informazioni:

- quelle relative a ciò che si prevede possano essere le vendite attese nel periodo (*forecast*);
- le altre riguardanti le valutazioni dei risultati ottenuti dall'azione di vendita (*efficacia*) nonché la loro rispondenza alle strategie definite.

Appartengono alla categoria delle prime, e ne costituiscono l'espressione più importante, quelle che si è soliti definire come *previsioni di vendita*; mentre fanno parte della seconda classificazione quelle che appartengono all'attività denominata comunemente *controllo delle vendite*.

4. I macro modelli di organizzazione commerciale

I modelli organizzativi commerciali adottati dalle imprese per vendere i propri prodotti sono impostati in funzione di diversi elementi che debbono

tener conto sia del tipo di mercato a cui esse si rivolgono che dei vincoli operativi imposti dalla realtà delle loro strutture e dei mezzi di cui dispongono

Ogni mercato ha i propri canali distributivi attraverso i quali i prodotti o i servizi offerti dall'impresa raggiungono l'utente o il consumatore finale; è quindi compito primario dell'impresa operare le scelte più efficaci, all'interno di tali opportunità, per la realizzazione del proprio modello organizzativo di vendita.

Sebbene i macro-modelli organizzativi commerciali abbiano spesso impostazioni simili tra aziende concorrenti che operano sullo stesso mercato, tali caratteristiche possono invece mostrare significative differenziazioni quando si confrontano le specifiche operatività di ciascuna. Le aziende infatti sono soggette a una serie di vincoli che variano da impresa a impresa, quali le dimensioni del mercato che si vuole coprire, i canali di vendita e comunicazione che si vogliono attivare, gli obiettivi da raggiungere, la capacità di investimento dell'impresa stessa, la strategia di vendita da adottare, le consuetudini operative presenti sul mercato di riferimento ecc.

Non è scopo di questa pubblicazione trattare in dettaglio i vari modelli per i differenti mercati, ma riferirsi invece ai modelli che vengono solitamente accolti dalle imprese che trattano prodotti o servizi la cui vendita viene definita *complessa*. Tale definizione viene adottata per tutti i tipi di vendita riferiti a prodotti strumentali, macchinari o servizi (solitamente indirizzati alle aziende), che prevedono un processo decisionale che coinvolge più persone.

Come vedremo più avanti, questa tipologia necessita di venditori che sappiano gestire un processo di vendita più analitico ed elaborato rispetto ai colleghi che trattano beni di largo consumo.

Quindi, uno dei macro modelli organizzativo più diffusi per tali aziende che operano nella distribuzione dei prodotti o servizi, può essere sintetizzato nel modo mostrato in fig. 1.

Come si nota, questa soluzione è adottata da tutte quelle aziende che vogliono raggiungere il proprio mercato attraverso un doppio canale distributivo: quello *diretto*, costituito da venditori o agenti che fanno capo alla direzione commerciale o vendite dell'azienda stessa, e quello *indiretto*, che si propone di vendere attraverso aziende che operano già sul mercato con una propria forza di vendita.

Ovviamente, come abbiamo già accennato, il disegno organizzativo dell'area vendite e il conseguente organigramma che l'azienda sceglierà di adottare potrà assumere connotazioni diverse in funzione di alcuni vincoli quali le dimensioni dell'azienda, le capacità di investimento, l'ampiezza del mercato acquisito ecc.

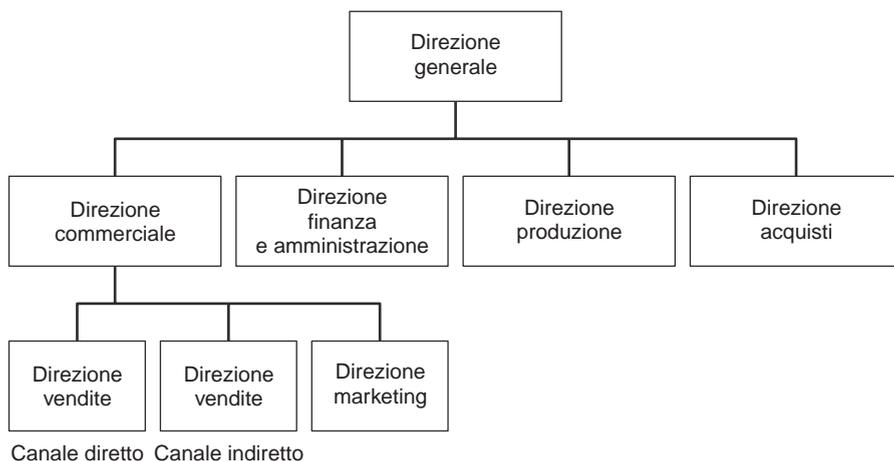
Fig. 1



È del tutto evidente che per formare l'organizzazione vendite si dovrà tener conto di tali vincoli senza rinunciare però alla realizzazione del miglior rapporto possibile tra costi organizzativi e benefici derivati dai possibili risultati di vendita.

Se consideriamo per esempio due aziende concorrenti, di dimensioni diverse per fatturato, portafoglio prodotti e mercato potenziale, potremmo avere per il medesimo offering organizzazioni di vendita simili ma con strutture completamente diverse. Nel primo caso (*azienda A*), trattandosi di un'impresa di medio-grandi dimensioni, l'organigramma operativo potrebbe essere quello illustrato in fig. 2.

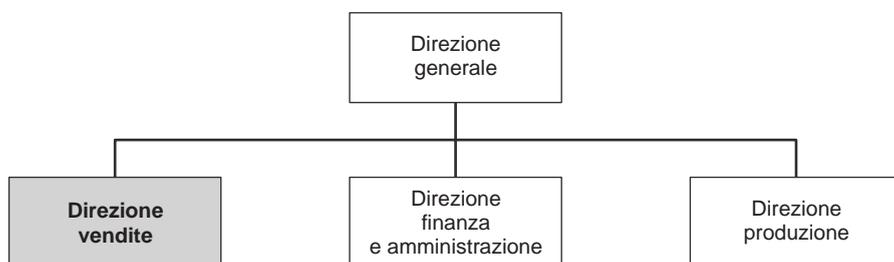
Fig. 2 – Azienda A



Nello schema si nota una struttura di commerciale articolata su due direzioni di vendita che hanno la responsabilità di altrettanti canali sui quali operare: quello delle vendite dirette (aziende utilizzatrici), e quello indirizzato ai rivenditori o terzisti. Normalmente tale modello è applicato per coprire in modo omogeneo il mercato: l'azienda opera direttamente sui *clienti di medio-grandi* dimensioni con propri venditori, e si affida invece a rivenditori o terzisti, che di norma già si rivolgono a *clienti medio-piccoli*, per coprire il mercato rimanente.

Nel caso di un concorrente di più modeste dimensioni (*azienda B*), con obiettivi e costi più contenuti, la struttura organizzativa sarà più adeguata, come si può verificare in fig. 3.

Fig. 3 – Azienda B



In questo caso l'attività di gestione commerciale, nel senso ampio del termine che illustreremo nel capitolo successivo, verrà svolta dalla direzione generale, mentre la direzione vendite dovrà focalizzare i suoi sforzi sullo sviluppo e l'organizzazione dell'attività di vendita sui canali del mercato potenziale.

Va subito detto che *l'efficacia dell'azione di vendita* si misura sui risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati; quindi, hanno scarsa influenza per questa valutazione quegli elementi, come le dimensioni aziendali, la presenza sul mercato, la struttura organizzativa ecc., che concorrono certamente alla determinazione degli obiettivi ma non a definire l'efficacia dell'azione di vendita esercitata sul mercato da parte della direzione preposta a ciò.

Nel caso A, alla direzione generale fanno riferimento le diverse direzioni che debbono gestire specifiche problematiche gestionali: commerciale, finanza e amministrazione, produzione e acquisti. Nella realtà delle medio-grandi aziende questo è un modello comune anche per la struttura della direzione commerciale che deve interpretare le necessità operative adeguando la struttura di vendita ai due mercati (*diretto* e *indiretto*) e ponendo a supporto della propria azione anche la direzione marketing.