



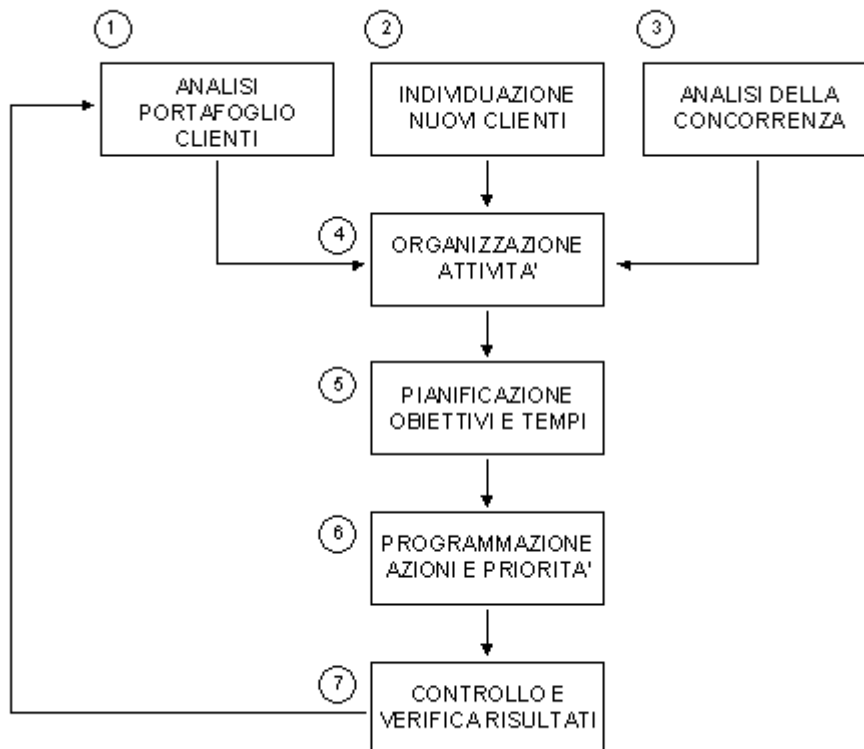
### Come costruire il piano commerciale

Definire un piano commerciale per la propria impresa è importante: quando mancano idee chiare e obiettivi, infatti, spesso l'azione di vendita viene sviluppata in modo dispersivo, senza continuità e con grande spreco di risorse.

Ecco pertanto che il punto di partenza non può essere che quello di adottare un metodo di lavoro che venga condiviso e attuato con sistematicità da tutti i componenti dell'organizzazione commerciale aziendale, fino al raggiungimento dei risultati prefissati.

Lo schema sotto riportato riassume i principali passaggi di un percorso a tappe che, seguito periodicamente, permette di orientare l'azione di mercato dell'impresa, definendo i principali elementi di un programma di lavoro:

- l'analisi iniziale della posizione di mercato dell'Azienda, rispetto all'attuale portafoglio Clienti
- l'individuazione dei Clienti potenziali all'interno delle aree geografiche nelle quali l'Azienda opera
- l'analisi della concorrenza di riferimento, per definire i punti di forza e di debolezza delle imprese con le quali ci si misura
- l'organizzazione necessaria per gestire in modo efficace l'attività commerciale
- gli obiettivi da raggiungere nei tempi previsti dal programma
- le azioni che dovranno essere attuate per raggiungere gli obiettivi e le priorità assegnate a ciascuna attività
- i controlli necessari per verificare il raggiungimento degli obiettivi e stabilire eventuali correzioni al programma di lavoro.



## 1. ANALISI DEL PORTAFOGLIO CLIENTI

Il primo, importante lavoro da compiere è l'analisi del Portafoglio Clienti. Si tratta dell'esame iniziale delle informazioni che l'Azienda già possiede in relazione a Clienti effettivi (già serviti) e potenziali (ossia che potrebbero essere serviti).

In genere tali informazioni sono presenti:

- per quanto riguarda i Clienti Effettivi: all'interno del programma gestionale utilizzato dall'Azienda, sotto forma di "anagrafica Clienti"
- nel caso dei Clienti Potenziali: nell'eventuale schedario dei Clienti gestito dall'Ufficio Vendite.

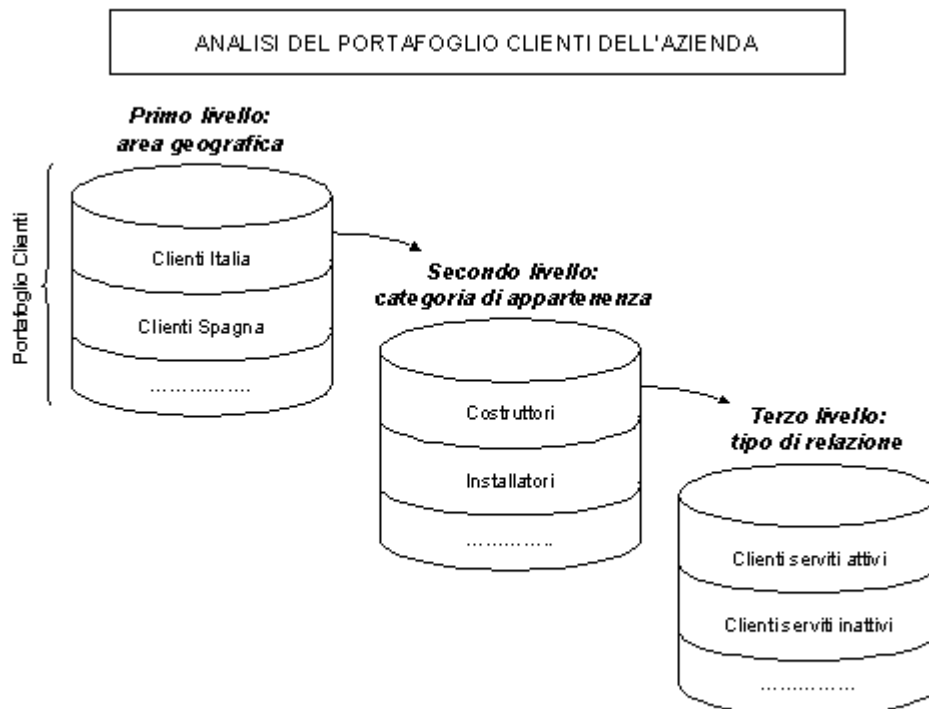
### 1.1 Come suddividere la clientela

Per effettuare un'analisi accurata delle informazioni sulla clientela attualmente disponibili in azienda è preferibile stabilire dei criteri precisi. Ciò permette di:

- fare ordine all'interno di un numero spesso elevato di Clienti (a volte i Clienti presenti in anagrafica possono raggiungere anche le migliaia di casi)
- iniziare a definire dei gruppi o sottogruppi che presentino delle caratteristiche diverse e che quindi abbiano esigenze differenti.

In particolare, si può effettuare una suddivisione del portafoglio clienti basata su livelli di dettaglio successivi (dal generale al particolare):

- primo livello: suddivisione del portafoglio Clienti in base alle aree geografiche di appartenenza (es: Clienti Italia, Clienti Spagna, Clienti Francia, ecc.);
- secondo livello: suddivisione dei Clienti di ciascuna area geografica in base alle categorie di appartenenza (es: installatore, costruttore, distributore, utilizzatore finale ecc.);
- terzo livello: suddivisione dei Clienti di ciascuna categoria in base al tipo di relazione attualmente in atto con ciascun Cliente (es: Clienti serviti attivi, Clienti serviti inattivi, ecc.)



Per quanto riguarda i diversi tipi di relazione riscontrabili tra l'azienda e i Clienti, (terzo livello di analisi) una possibile organizzazione potrebbe essere la seguente:

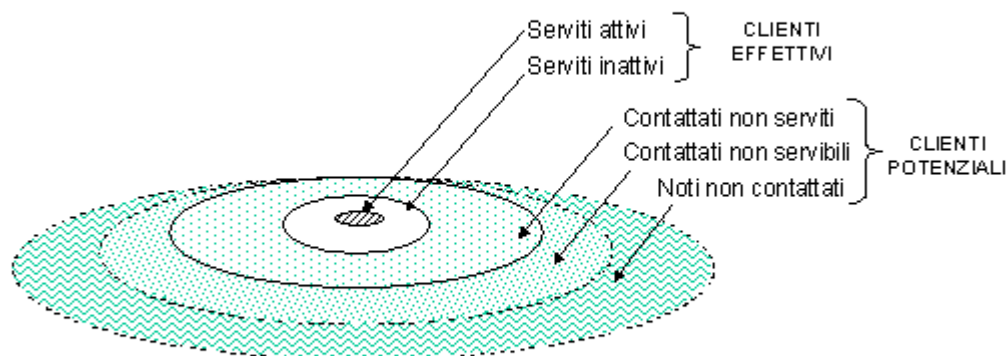
- Clienti serviti "attivi" – si tratta di quei Clienti che hanno inoltrato ordini o effettuato acquisti nel corso degli ultimi 12 mesi;
- Clienti serviti "inattivi" – hanno inoltrato ordini o effettuato acquisti in periodi precedenti, ma non nel corso degli ultimi 12 mesi;

- Clienti contattati non serviti (potenziali probabili) – sono quei Clienti ai quali l’Azienda ha presentato preventivi e offerte che, per motivi diversi, non sono andate a buon fine;
- Clienti contattati non servibili – si tratta di quei Clienti con i quali si è verificato un contatto commerciale ma che, al momento attuale, l’Azienda non è in grado di servire, in quanto non dispone di prodotti o servizi adatti. In futuro, questi Clienti potrebbero diventare interessanti qualora l’Azienda decidesse di sviluppare nuovi prodotti o servizi;
- Clienti noti non contattati (potenziali possibili) – si tratta di quei Clienti che chiedono informazioni generiche senza arrivare a formulare una vera e propria richiesta d’offerta. Il rapporto con il Cliente può essersi creato in diversi modi:
  - contatto personale con gli addetti al Servizio Commerciale di Sede
  - contatto durante una fiera
  - contatto con il personale tecnico
  - richiesta telefonica
  - richiesta via e-mail
  - modulo di richiesta informazioni inoltrato attraverso il Sito Web aziendale ecc. .

Come si può notare, il criterio utilizzato nella suddivisione è quello dell’intensità della relazione in atto con i Clienti:

- elevata intensità: Cliente servito attivo
- bassa intensità: Cliente noto non contattato.

ANALISI DEL TIPO DI RELAZIONE CON I CLIENTI





## 1.2 Perché suddividere la clientela

La suddivisione del portafoglio clienti in categorie è finalizzata a facilitare il processo di definizione di obiettivi commerciali e di mercato specifici.

Il metodo di lavoro presuppone infatti la necessità di individuare traguardi precisi per ciascuna categoria e, all'interno delle categorie di maggiore interesse, per ciascun Cliente prioritario.

Con riferimento alle categorie individuate al punto 1.1 precedente, si potrebbero infatti stabilire le seguenti differenziazioni:

- Clienti serviti attivi: obiettivi di sviluppo su ciascun Cliente (incremento delle vendite dei prodotti o servizi già acquistati e/o proposta di prodotti o servizi nuovi);
- Clienti serviti inattivi: obiettivi di ripresa delle relazioni e di verifica di nuove opportunità di vendita;
- Clienti contattati non serviti: obiettivi di verifica delle motivazioni che hanno causato l'insuccesso delle proposte già avanzate e individuazione di eventuali nuove esigenze;
- Clienti contattati non servibili: obiettivi di valutazione delle eventuali opportunità di sviluppo di nuovi prodotti o servizi;
- Clienti noti non contattati: obiettivi di sviluppo di contatti per verificarne le esigenze e stabilire le opportunità di fornitura

Dopo aver completato la suddivisione del portafoglio clienti in base alle categorie ad al tipo di relazione in corso, si procede con l'analisi della Clientela servita attiva.

Come precedentemente descritto, si tratta di quei Clienti che, nell'arco di un periodo ragionevole (di solito si considerano gli ultimi 12 mesi), hanno effettuato ordini di prodotti o servizi forniti dall'azienda.

Date le differenze anche rilevanti che possono esistere tra un cliente e l'altro, in termini di fatturato, redditività delle vendite, potenzialità di sviluppo, ecc. si procede generalmente ad una suddivisione della clientela servita attiva per fasce d'importanza. Ciò consente di stabilire su quali Clienti vale la pena dedicare tempo e risorse (clienti chiave) e su quali invece possano essere attuate delle azioni di minore impegno (clienti marginali).

Una delle tecniche utilizzate per questa valutazione è nota con il nome di "analisi ABC".

## 2.1 Il metodo di analisi ABC

Si tratta della cosiddetta regola dell'80/20, che potrebbe essere così riassunta: in un'impresa vi sono pochi aspetti dell'attività che sono realmente importanti ai fini dei risultati. Ve ne sono invece molti che sono marginali. In altre parole: bisognerebbe cercare di concentrare i propri sforzi sulle poche cose veramente importanti ed evitare di disperdere energie su problemi non essenziali.

Sembra un concetto abbastanza semplice e intuitivo, eppure è proprio uno dei principi più trascurati anche da chi occupa posizioni di responsabilità nelle aziende.

Tra i vari settori di applicazione della regola 80/20 vi è quello che riguarda le strategie di servizio e assistenza alla vendita. In questo caso la regola si applica all'analisi dei clienti, suddividendoli in classi di importanza: la classe A, normalmente è costituita dai clienti "chiave", la classe B dai clienti intermedi, che potrebbero crescere d'importanza se adeguatamente seguiti e la classe C, costituita dai clienti piccoli e marginali.

Proprio a causa dell'impiego delle prime tre lettere dell'alfabeto, parlando di questa tecnica si fa spesso riferimento all'analisi "ABC" delle vendite. E' un campo in cui l'utilizzo del concetto può dare immediati risultati in termini di mantenimento e crescita dei fatturati, pertanto è quello che qui prenderemo in considerazione.

## 2.2 Le classi di Clienti e la loro importanza

Prendiamo come modello una piccola o media impresa e proviamo a verificare le possibili applicazioni di questa regola.

L'Analisi ABC della clientela parte dalla constatazione che, spesso, i vari clienti dell'azienda incidono in maniera diversa sul fatturato.

Può dunque accadere che un'ampia porzione di fatturato sia dovuta ad un numero limitato di clienti. Quando il numero dei clienti è ragionevolmente elevato, si ottiene in genere una distribuzione tale per cui:

- il primo terzo (A) dei clienti produce una quota molto rilevante del fatturato totale (oltre il 65-70%)
- il secondo terzo (B) dei clienti produce una quota modesta di fatturato (10-20% del totale)
- il terzo terzo (C) dei clienti produce una quota trascurabile del fatturato totale (5-10%)

Per fare un esempio pratico, prendiamo il caso di un'azienda che abbia nel suo portafoglio clienti 200 nominativi tra imprese e operatori che acquistano regolarmente.

L'applicazione dell'analisi ABC porterà ad individuare tre classi di clienti.

La classe A, costituita dai primi 66 clienti nella graduatoria dei fatturati, rappresenterà complessivamente circa il 66-70% del fatturato totale.

La classe B, vale a dire il gruppo centrale di 66 clienti nella graduatoria del fatturato porterà nel complesso dal 10 al 20% del fatturato. Infine, il gruppo di coda della graduatoria (i 66 clienti finali della classe C) si presenterà con un fatturato totale pari al 5-10% del fatturato aziendale.

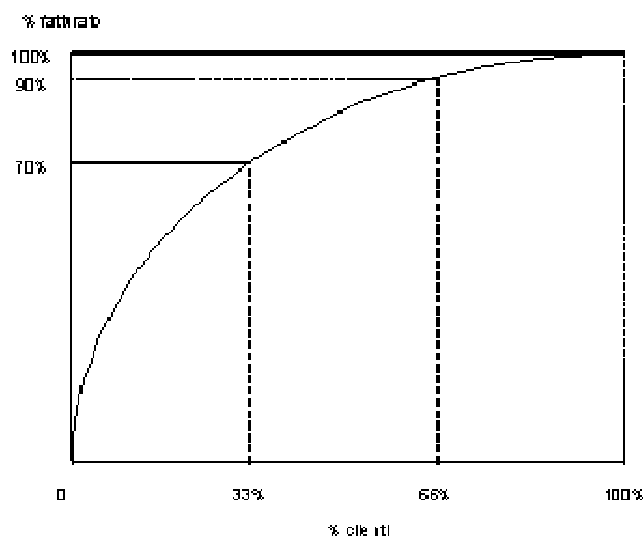
E' evidente che questo tipo di analisi non può che portare a delle considerazioni di carattere strategico in termini di:

- su quali categorie di clienti investire maggiori energie e con quali ritorni

- quali categorie possano dar luogo ad una crescita del fatturato nel breve periodo
- quale mix di strumenti e azioni commerciali possa garantire uno sviluppo nel medio periodo.

LA CURVA ABC

Il grafico illustra schematicamente il concetto della curva ABC, secondo il quale una ridotta percentuale dei clienti rappresenta per l'azienda una parte assai elevata del fatturato. Si tratta di un fenomeno assai noto agli uomini d'azienda applicabile non solo ai clienti ma anche ai prodotti.



### 2.3 Valutare costi e potenzialità di sviluppo dei Clienti

Tutte le decisioni aziendali richiedono da parte del management un'attenta valutazione dei costi e dei benefici ad esse connesse.

Anche nel campo del servizio e dell'assistenza alla vendita occorre stabilire un giusto equilibrio tra gli obiettivi raggiungibili e l'utilizzo di strumenti (tradizionali e innovativi) aventi caratteristiche e costi differenziati.

Nel caso sopra esposto dell'azienda commerciale, la direzione dovrà innanzitutto definire delle priorità in termini di impegno commerciale.

E' evidente infatti che non appare logico o economico destinare in modo equilibrato e indifferenziato le risorse disponibili su clienti che danno all'azienda dei ritorni così diversi. Pertanto è fuori di dubbio che non convenga ridurre il livello di servizio fornito ai clienti di classe A, che da soli rappresentano la quota preponderante dei ricavi aziendali. Perdere clienti in questa categoria potrebbe portare rapidamente al collasso del fatturato.



Diverso il discorso quando si considerano i clienti di classe B e C. Pur non rappresentando nel totale che una quota più modesta del fatturato, essi potrebbero manifestare caratteristiche ben distinte.

I clienti della fascia B, infatti, occupano un'area intermedia in termini di importanza. I dati storici di fatturato non sono evidentemente sufficienti per stabilire le potenzialità di crescita di un cliente, ma possono rappresentare un punto di partenza per un'indagine più approfondita.

In mancanza di altri elementi è comunque lecito pensare, in generale, che gli investimenti in termini di vendita e servizio sulla fascia B dei clienti possano portare a maggiori risultati rispetto a ciò che si otterrebbe investendo sui clienti marginali (fascia C).

Ciò non significa che si debba trascurare la clientela di classe C. Significa soltanto che potrebbe essere più produttivo, ai fini del risultato finale aziendale, destinare ad essi forme meno costose (ma non necessariamente meno efficaci) di assistenza, rispetto a quella prestata, per esempio, direttamente dalla propria rete di vendita.

In tal modo, le risorse non più impegnate nella cura dei clienti C potrebbero essere destinate ai clienti di classe B, nel tentativo di farli crescere e farli passare alla categoria superiore. Inoltre, parte dei mezzi recuperati potrebbe essere impiegata per effettuare azioni di sviluppo, favorendo così l'allargamento della base clienti

Dopo aver completato l'analisi della Clientela servita attiva, occorre rivolgere la propria attenzione alle altre categorie di clientela, per individuare eventuali opportunità di vendita non sfruttate.

### 3.1 Clienti inattivi

Si tratta di Clienti che hanno acquistato prodotti o servizi dall'azienda in passato (es.: oltre 12 mesi fa) ma che non hanno più effettuato acquisti in periodi recenti.

Subito dopo la tipologia dei Clienti attivi, questa è il secondo gruppo a dover essere preso in considerazione.

Sono infatti Clienti sui quali già si possiedono informazioni (avendo già fatturato loro prodotti o servizi in passato) e che già conoscono l'azienda.

L'analisi di questo tipo di Clienti è finalizzata ad individuare i motivi per i quali essi non hanno più effettuato acquisti. Tralasciando quei casi di Clienti volutamente abbandonati dall'Azienda (per insolvenza o altre ragioni), l'interruzione del rapporto di fornitura potrebbe infatti essere dovuto a più motivi:

- cambiamento delle esigenze e bisogni del Cliente
- assenza di contatti o visite da parte del personale di vendita aziendale
- insoddisfazione del Cliente derivante dai prodotti o servizi acquistati in precedenza



- cessata attività del Cliente
- ecc.

Per verificare le opportunità di “recupero” occorre accertare quale delle ipotesi sopra citate sia applicabile in ciascun caso. Il metodo di controllo non può che essere il contatto diretto (telefono/visita) e personale con gli stessi interlocutori aziendali con i quali il rapporto è stato intrattenuto in passato.

Questo lavoro deve essere svolto dal personale commerciale dell'azienda con molta sistematicità, al fine di arrivare ad ottenere un quadro completo e definitivo dei casi recuperabili e di quelli che non offrono invece spazi di ripresa.

Qualora il numero di Clienti inattivi sia elevato, occorrerà predisporre un programma di contatti distribuito su un certo arco di tempo. In questo modo, l'attività di contatto con i Clienti inattivi potrà essere affiancata alla normale gestione quotidiana della clientela attiva.

### 3.2 Clienti contattati non serviti

In questa tipologia sono compresi quei Clienti per i quali, a seguito di un contatto commerciale, è stata prodotta un'offerta od una proposta di fornitura che ancora non ha avuto esito.

L'azienda, nel predisporre un'offerta, dedica tempo e risorse al Cliente. E' necessario pertanto gestire commercialmente le offerte per cercare di comprendere, anche in caso di esito negativo, quali siano le cause (es.: mancanza di competitività dell'offerta, rinvio della decisione da parte del Cliente, garanzie o servizi di assistenza inferiori a quelli offerti dalla concorrenza, eccessivo ritardo nella presentazione dell'offerta, ecc.).

Una gestione sistematica delle offerte permette di acquisire delle informazioni utili per rilevare e correggere eventuali errori commerciali o di posizionamento, rendendo così più competitive le future offerte.

Anche in questo caso, occorre svolgere un'attività di contatto personale con ciascuno degli interlocutori che avevano inizialmente richiesto le offerte.

Se tale attività non è mai stata svolta con sistematicità in precedenza, sarà possibile trovarsi di fronte ad un numero elevato di offerte da verificare. Pertanto sarà opportuno distribuire l'attività in un periodo prefissato al fine di smaltirle completamente.

Per evitare di ritrovarsi con un “sovraccarico” di offerte da verificare, sarà sufficiente, in seguito, adottare una procedura regolare di controllo per tutte quelle offerte che non sono andate a buon fine (per esempio, telefonata dopo 10-15 gg. dall'invio dell'offerta).

### 3.3 Clienti contattati non servibili

Questa è una tipologia di Clienti che l'Azienda non è in grado di servire al momento attuale, per una serie di motivi:



- mancanza, nella gamma d'offerta aziendale, del prodotto o servizio necessario al Cliente
- mancanza di strutture logistiche adeguate nella zona in cui il Cliente opera
- impossibilità per l'azienda di fornire i livelli di assistenza e supporto tecnico richiesti dal Cliente
- ecc.

I Clienti attualmente non servibili potrebbero divenire interessanti per l'Azienda in un momento successivo, qualora essa decidesse di modificare la propria offerta di prodotti o servizi o la propria struttura organizzativa.

I nominativi presenti in questo gruppo possono essere pertanto collocati in un'area di "attesa", che preveda contatti meno frequenti da parte dell'Azienda, nell'eventualità che possano trasformarsi in clienti servibili.

### 3.4 Clienti noti non contattati

In questa categoria rientrano tutti quei Clienti dei quali l'Azienda possiede nominativi e recapiti (postali, telefonici o e-mail), ma che per motivi diversi non sono ancora stati contattati per verificarne le esigenze o per avviare un rapporto commerciale.

Tra gli esempi tipici che spesso si riscontrano nelle Aziende:

- Clienti che hanno richiesto informazioni di carattere tecnico o commerciale per via telefonica;
- Clienti che hanno richiesto informazioni via e-mail oppure compilando moduli di richiesta nel sito aziendale;
- Clienti che hanno visitato lo stand aziendale durante le fiere, lasciando il proprio biglietto da visita o compilando una scheda di registrazione;
- Segnalazioni da parte di Clienti effettivi;
- ecc.

Raggruppando tali nominativi in un unico elenco, sarà possibile definire un programma di contatti che permetta, nel corso del tempo, di "smaltirli", verificando le reali opportunità di vendita per l'Azienda.

L'esperienza indica che il lavoro sistematico di analisi dei clienti, come sopra descritto, porterà quasi certamente ad individuare delle nuove opportunità di vendita. Sovente, infatti, la routine quotidiana del settore commerciale nasconde delle situazioni commerciali che, se adeguatamente seguite, potrebbero sfociare in nuove vendite