

**POR PUGLIA FESR – FSE 2014 – 2020**  
**ASSE X - Avviso Pubblico n. 6/FSE/2017, DGR n. 1417 del 05/09/2017 (BURP n. 107/2017)**  
**Corso ITS VII Ciclo “Tecnico superiore per la Valorizzazione delle**  
**Produzioni Locali di Qualità”**  
**(Acronimo: AGRO LOCAL QUALITY)**

**Docente: Dott. Onofrio Scoppio**

**AREA: VALORIZZAZIONE DELLE PRODUZIONI**

**UF: Marketing territoriale**



# IL PIANO DELLE VENDITE E I KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)



a cura di Rino Scoppio

# CHE COSA È UN PIANO DELLE VENDITE?

E' un percorso incentrato su 4 fasi

Analisi di Mercato

Programmazione delle iniziative

Esecuzione delle iniziative

Controllo dei risultati



# LE DOMANDE CHIAVE ATTRAVERSO LE QUALI SI ESPLICITA LA STRATEGIA COMMERCIALE DEL VENDITORE

## A CHI VENDO

(analisi portafoglio clienti)

## COSA VENDO

(analisi portafoglio prodotti e  
politica commerciale)

## COME VENDO

(analisi delle modalità di vendita  
Piano delle Vendite)



# A CHI VENDO (analisi portafoglio clienti)

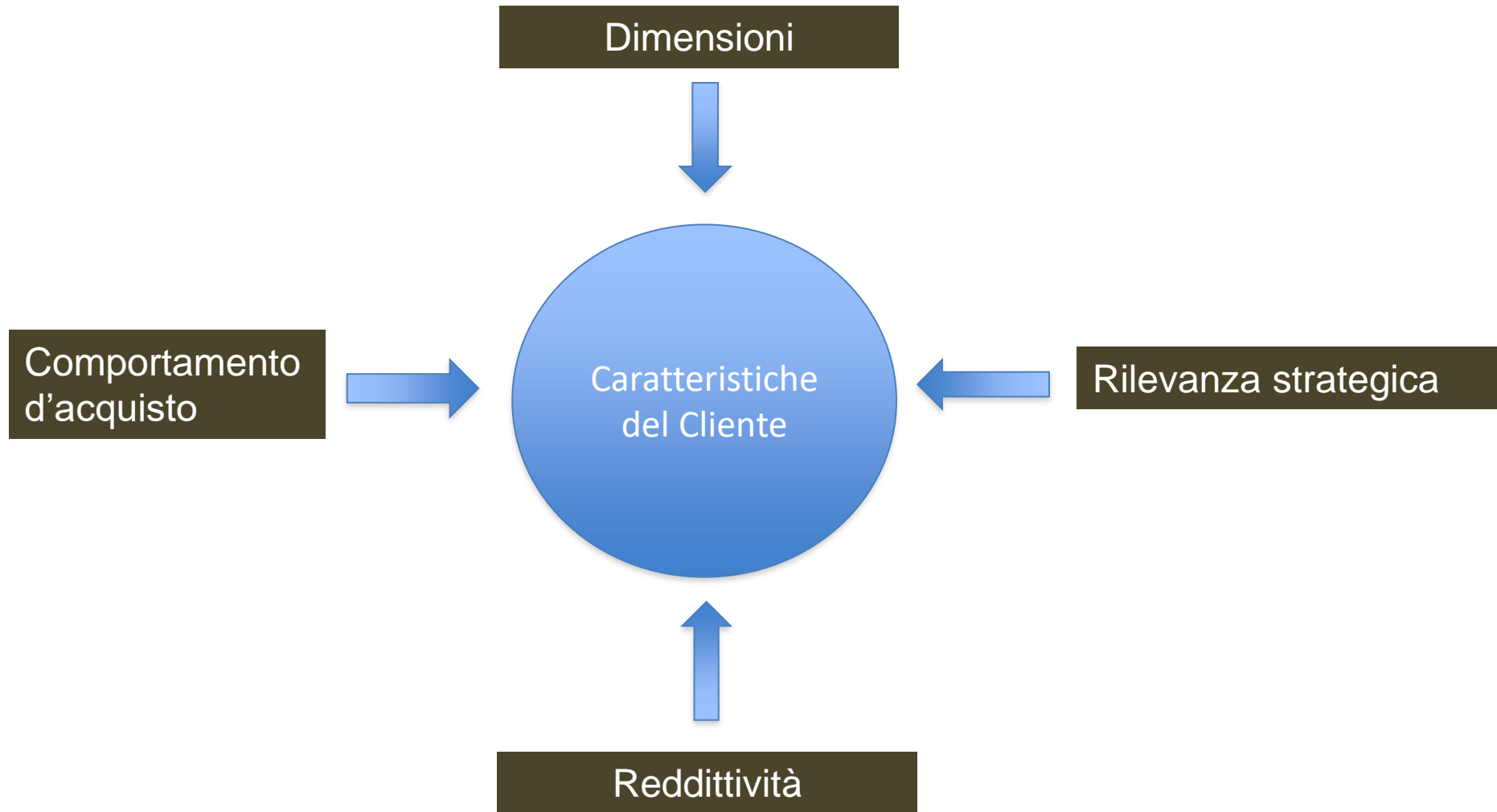
Da cosa dipende il GRADO DI  
ATTRATTIVITÀ DI UN CLIENTE?

Entrano in gioco molte variabili.

Naturalmente bisogna partire dagli  
orientamenti strategici della nostra  
azienda



# VARIABILI CLIENTE



# VARIABILI AZIENDA

Orientamenti strategici del Top Management



Organizzazione interna



Caratteristiche del Cliente

Posizionamento competitivo



Obiettivi e Piani di Marketing



# LA MATRICE DI POSIZIONAMENTO DEL PORTAFOGLIO CLIENTI

*Attrattività del cliente*

*Alto*

*Basso*

*Alta*

*Bassa*

*Nostra quota di mercato*



# I FATTORI CHE INFLUENZANO L'ATTRATTIVITÀ DEL CLIENTE

Percezione corretta del posizionamento dei nostri prodotti

Correttezza nei pagamenti

Disponibilità ad ascoltare la presentazione di nuovi prodotti

Capacità di presentarci nuovi clienti

Forte attenzione alla qualità del prodotto

Disponibilità ad usufruire dei nostri servizi di supporto

Non è ossessionato dal prezzo e dalle promozioni



# COME DECIDIAMO LE DIMENSIONI DELLA NOSTRA FORZA DI VENDITA?

Il numero dei venditori dipende da molteplici fattori



La copertura geografia desiderata

Il ruolo assegnato al venditore

Il numero di potenziali clienti che si desidera servire

Il numero di di visite annue necessarie per ogni categoria di clienti

Il tempo necessario per ogni visita

L'ampiezza delle zone di vendita

I tempi necessari per gli spostamenti

# I PARAMETRI PER MISURARE L'EFFICIENZA ED EFFICACIA DELLA NOSTRA FORZA DI VENDITA

Costi ed efficacia della Rete di Vendita

Andamento della clientela

Performance quantitative dei venditori



# COME MISURARE L'EFFICIENZA DELLA FORZA VENDITE

## Il calcolo del costo visita



## COSTO/VISITA

• Retribuzione del venditore € 1.500,00 x 14	=	21.000 €
• Oneri sociali	=	10.500 €
• Spese di viaggio (trasporto, albergo, ristorante): 2000 x 11 mesi	=	22.000 €
		<hr/> 53.500 €

- Numero di giorni/visita: 52 settimane (4 settimane di ferie + 1 settimana per congressi/formazione + 1 settimana per fiera + 1 settimana di malattia) =

45 settimane x 4 giorni = 180 giorni

(il lunedì è destinato al lavoro di ufficio per la preparazione di rapporti, relazioni/riunioni)

- Numero visite/anno: 180 x 5 visite al giorno = 900 visite

• Costo/visita  $\frac{53.500}{900} = 59,44 \text{ €}$

# COME DETERMINARE I KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)



# LA PROGETTAZIONE DEI KPI SECONDO LA LOGICA S.M.A.R.T.

S

M

A

R

T



Specific



Measurable



Attainable



Relevant



Time Based

La quantità non è uguale alla qualità.

Misurare le cose più importanti, non tutto.

Non lasciare che il costo della misurazione superi il valore dei risultati.



## SPECIFICO

Deve essere chiaro che cosa KPI intende misurare.

Tutti i collaboratori devono interpretarli nello stesso modo e capire su quali leve devono agire per raggiungerli

S



Specific

## MISURABILE

Il KPI deve essere misurabile con una unità di misura condivisa.

M



Measurable

## REALIZZABILE

In ottica di Performance Management ogni KPI deve essere raggiungibile.

Non c'è nulla di più scoraggiante che cercare di raggiungere un obiettivo irrealizzabile

## RILEVANTE

Un KPI irrilevante è inutile.

## TEMPORALMENTE PIANIFICABILE

Ogni KPI ha significato solo se si conosce il tempo entro cui deve essere raggiunto

A



Attainable

R



Relevant

T



Time Based

# LA PROCEDURA PER MONITORARE LE PERFORMANCE DEL VENDITORE

Definire le attività del venditore

Decidere quali attività e processi misurare



Stabilire i parametri con cui misurare i KPI

Stabilire e condividere i KPI con il venditore

Monitorare le performance del venditore

Decidere le azioni di miglioramento



Controllare le implicazioni di costo

Se necessario, ridefinire i KPI

# LE CARATTERISTICHE DEI KPI EFFICIENTI



Collegati con il Piano Strategico e con il Piano di Marketing

Controllabili velocemente e facilmente

Migliorabili nel tempo

Semplici e chiaramente spiegati alla forza vendite

Credibili e obiettivi

Misurabili periodicamente a un costo ragionevole

# I KPI INDIVIDUALI

**Sales  
Manager**

Necessary Qualifications

Completed Secondary education  
and specialised training in the area  
of sales and accountancy

# I KPI POSSONO ESSERE AZIENDALI, DI GRUPPO, DI AREA, INDIVIDUALI

Indicatori di performance individuali sono quelli su cui viene valutata la singola persona.

Sono solitamente decisi a inizio anno

Sono oggetto di una valutazione formale annuale





Le singole voci possono essere comuni o specifiche per ogni persona

Sono quantitativi e variano da persona a persona

Devono tenere conto dell'area di vendita assegnata al venditore e del tipo di clienti e prodotti trattati



# LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE ATTIVITÀ DI VENDITA

Variano in base al settore e al tipo di azienda

Vanno scelti e poi confrontati con i valori di budget dell'anno precedente



# ALCUNI ESEMPI DI KPI

Fatturato ordinato per venditore

Margine per venditore (a valore e in percentuale)

Costo del venditore a valore e in percentuale calcolato sul fatturato o sul margine



Costo per ordine o per cliente

Percentuale di chiusura contratti  
calcolata sulle trattative aperte

Quota di mercato (nell'area, per  
canale, per cliente)

Numero nuovi clienti

Numero clienti attivi



Percentuale venduto dei nuovi clienti sul venduto totale

Numero clienti persi

Costo di acquisizione di un nuovo cliente

Product-Mix venduto



Numero incontri alla settimana

Identificazione dei Decision Maker nei Key Account

Numero di presentazioni, dimostrazioni, test

Partecipazione ai corsi  
di formazione aziendali  
in aule e online



# ALCUNI SPECIFICI KPI USATI IN BENCHMARKING INTERNAZIONALI

<b>Tema</b>	<b>KPI</b>	<b>Note</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Costo di sviluppo dei prodotti</b></li> </ul>	$\frac{\text{Costo sviluppo prodotti}}{\text{Vendite}}$	<p>La definizione di sviluppo può includere diverse spese (R&amp;D e progettazione)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Peso/contributo dei nuovi prodotti</b></li> </ul>	$\frac{\text{Vendita nuovi prodotti}}{\text{Vendite}}$	<p>La definizione di nuovo prodotto varia da settore a settore</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Peso/contributo dei nuovi clienti</b></li> </ul>	$\frac{\text{Vendita a nuovi clienti}}{\text{Vendite}}$	<p>La definizione di nuovi clienti può variare (es.: nuovo ma appartiene ad un gruppo già cliente)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dipendenza dei clienti principali</b></li> </ul>	$\frac{\text{Numero dei clienti che fanno l'80\% del venduto}}{\text{Totale numero clienti}}$	<p>Definire i clienti e gruppi e se il totale clienti include anche i passivi di quel periodo</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dipendenza dei prodotti principali</b></li> </ul>	$\frac{\text{Numero dei prodotti che fanno l'80\% del venduto}}{\text{Totale numero prodotti}}$	<p>Da fare sugli specifici codici</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Peso del costo del post-vendita</b></li> </ul>	$\frac{\text{Costo del post - vendita}}{\text{Costo totale prodotto/servizio}}$	<p>La definizione dei costi deve essere omogenea nei vari settori</p>

# IL CRUSCOTTO DI CONTROLLO PER IL DIRETTORE VENDITE

1. **REDDITO OPERATIVO** =

$$R.O.S. = \frac{\text{RISULTATO OPERATIVO}}{\text{VENDITE}}$$

2. **R.O.I.** =

$$R.O.I. = \frac{\text{REDDITO OPERATIVO}}{\text{CAPITALE INVESTITO}}$$

3.  $\frac{\text{COSTO DEL VENDUTO}}{\text{VENDITE}}$  =

$$\frac{\text{COSTI COMMERCIALI}}{\text{VENDITE}}$$



**4. CASH FLOW = INCASSI - ESBORSI**

**5. GIORNI MEDI DI  
RISCOSSIONE**

**6. INDICE DI ROTAZIONE DEL  
MAGAZZINO**

=

**$\frac{VENDITE}{VALORE\ MAGAZZINO}$**

**7. BREAK EVEN POINT**

# IL BREAK EVEN POINT

Troppe iniziative sono fallite perché le numerose decisioni gestionali, che tutti gli imprenditori sono costretti a prendere quotidianamente, non sono state sufficientemente supportate da un minimo di basi economiche.

Innanzitutto è essenziale conoscere la **distinzione** tra **costi fissi** e **costi variabili**.

# **I COSTI VARIABILI SONO QUEI COSTI CHE VARIANO AL VARIARE DELLA QUANTITÀ ACQUISTATA.**

Esempi di costi variabili sono, per esempio:

- Le materie prime e i semilavorati
- I costi legati allo stoccaggio e assicurazione della merce
- Tutti gli altri costi che non si sosterebbero se non si producessero beni

# I COSTI FISSI SONO QUELLI CHE NON VARIANO AL VARIARE DELLA QUANTITÀ PRODOTTA

(FINO A UN CERTO PUNTO)

Esempi di costi fissi sono:

- Gli affitti;
- Le utenze telefoniche;
- Gli stipendi del personale che lavora in sede centrale.

# La riclassificazione del Conto Economico a “Valore Aggiunto”

## Valore della produzione

- Costi dei fattori produttivi esterni

= **Valore Aggiunto**

- Costo del lavoro

= **Margine Operativo Lordo (EBITDA)**

- Ammortamenti

- Accantonamenti

= **Reddito Operativo (EBIT)**

+/- Reddito della gestione atipica

+/- Reddito della gestione finanziaria

= **Risultato della gestione ordinaria**

+/- Risultato della gestione straordinaria

= Reddito Ante Imposte

- Imposte sul reddito

= **Reddito netto**

# Gli Indici di redditività

ROS: Return on sales

$$\frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Fatturato}}$$

ROI: Return on Investment

$$\frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Capitale investito}}$$

ROE: Return on Equity

$$\frac{\text{Utile netto di esercizio}}{\text{Capitale proprio}}$$

Come si fa a calcolare il Break Even Point (BEP)?

La formula è la seguente:

Costi Fissi Totali in valore assoluto

---

Margine Unitario di Contribuzione

Il Margine Unitario di Contribuzione è dato dalla differenza tra:

Il Prezzo Unitario di vendita – Costo Variabile Unitario

Facciamo un esempio:

Avete bisogno di calcolare il Break Even Point di un prodotto che ha i seguenti parametri:

Costi Fissi annui pari a 607.500 euro

Costo Variabile Unitario (cioè per unità di prodotto): 45 euro

Prezzo unitario di vendita: 60 euro.

Margine Unitario di Contribuzione:  $60 - 45 = 15$

Break Even Point:  $\frac{607.500}{15} = 40.500$  unità  
di prodotto



Il Break Even Point si raggiunge quindi per un volume di produzione pari a 40.500 unità di prodotto

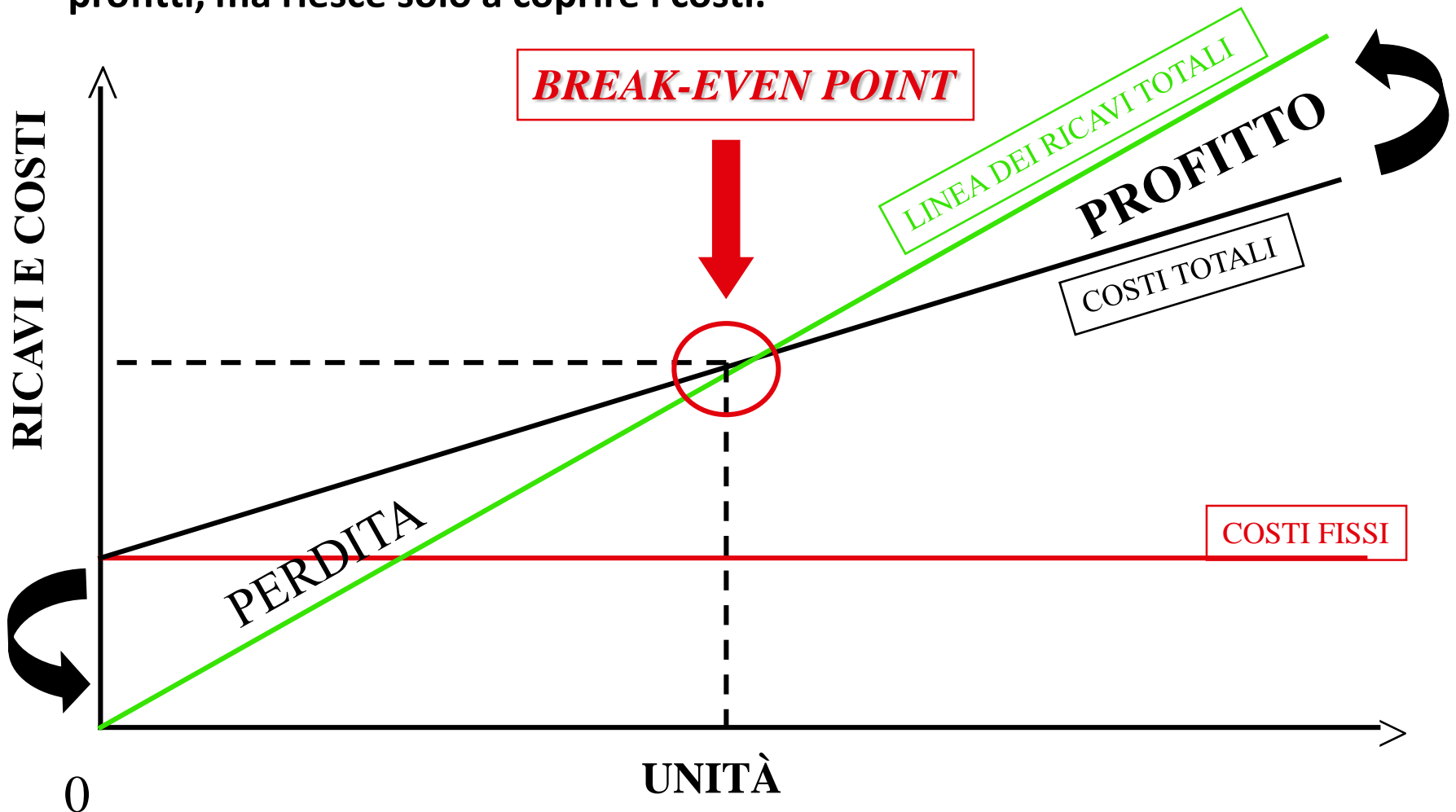
Nell'ipotesi in cui ciascun prodotto viene venduto a 60 euro il fatturato di pareggio e cioè quello che vi copre per intero i costi fissi e variabili sarà pari a:

$$40.500 \times 60 = 2.430.000,00 \text{ euro}$$

Ogni unità venduta in più vi farà entrare nell'area dell'utile

# IL BREAK-EVEN POINT

Il **BREAK-EVEN POINT** è il punto in cui l'impresa non realizza né perdite né profitti, ma riesce solo a coprire i costi.



La domanda faticosa che ora, come imprenditori o manager, ci dobbiamo porre è questa:

**Saremo in grado di vendere nel periodo considerato una quantità di prodotti che ci consenta di raggiungere il**

**Punto di Pareggio?**

E' una domanda importante alla quale dobbiamo dare una risposta che sia la più attendibile possibile e senza falsi ottimismo e presunzioni.

Da questa risposta consegue non solo la nostra capacità di trarre profitto dall'impresa che amministriamo, ma anche, in taluni casi,

**la sopravvivenza stessa dell'impresa.**

Il Break Even Point è il punto di svolta a cui tutte le aziende devono necessariamente tendere per avere una gestione redditizia.

Maggiore è la quantità venduta superiore al Break Even Point e maggiore è, a parità di condizioni, il profitto dell'impresa.

Una possibile strategia è quella di attuare una più **aggressiva politica dei prezzi**.

Tenendo conto dell'elasticità della propria domanda di beni,

si può valutare un abbassamento del prezzo praticato sul prodotto,

per raggiungere quantità di vendite più elevate.

Così come si può, al contrario,  
decidere per un innalzamento del prezzo,  
dopo aver verificato che ciò comporterebbe  
una crescita dei ricavi senza grosse ricadute  
sulla quantità

E' chiaro che qualora nessuno dei suddetti suggerimenti strategici desse i risultati sperati e la conseguenza della simulazione previsionale fosse comunque un mancato realizzo di profitti,



**l' unica decisione sensata che si può prendere è quella di un abbandono immediato dell' iniziativa imprenditoriale,**

**onde evitare di investire i propri capitali in progetti sbagliati e con la certezza di perderli completamente.**



Ecco perché la tecnica del

Break Even Point

è importante soprattutto in fase di avvio d'impresa.

Permette di valutare la convenienza o meno dell'idea imprenditoriale, con la rilevante conseguenza di scoraggiare a priori iniziative fallimentari.

Troppe idee imprenditoriali sono destinate,  
nell'attuale contesto di mercato, ad un  
clamoroso insuccesso,

quando basterebbe effettuare analisi economiche  
preventive,

con strumenti come quello appena delineato del  
Break Even Point, che, da subito, suggerirebbero  
di non avviare affatto la nuova iniziativa  
imprenditoriale

Questo specialmente a vantaggio dei giovani che si accingono ad iniziare nuove imprese, puntando su idee apparentemente buone,

ma che invece si riveleranno in seguito, purtroppo, fallimentari,

# ALCUNI ESEMPI DI INDICI DI STRATEGIA DI MERCATO

Venduto e Margine

Indice di Customer Satisfaction

Indice di fedeltà

Copertura geografica e quota di  
mercato

Copertura dei punti vendita



# RIEPILOGHIAMO LE MAGGIORI AREE DI VALUTAZIONE PER I VENDITORI



# 1. RISULTATI DELLE VENDITE

Quota di mercato

Totale ricavi a valore

Quantità vendute

Numero nuovi clienti nell'anno

Peso sul fatturato dei nuovi clienti

Numero dei nuovi prodotti venduti

Numero dei clienti perduti

Peso in fatturato dei clienti perduti

Numero di clienti attivi

Peso e numero dei servizi venduti

Peso sul fatturato dei nuovi prodotti

IL TUTTO PARAGONATO CON

- ✓ L'anno precedente
- ✓ Il budget previsto
- ✓ Il mese precedente
- ✓ Altri venditori

## 2. QUALITÀ DELLA VENDITA

Vendita di uno specifico gruppo di prodotti

Vendita di una specifica famiglia di servizi

Copertura del territorio

Presentazioni presso i clienti + importanti

Prezzi medi per territori o prodotti

Margini medi per territori o prodotti

Percentuale di inevasi

Giorni di ritardo nei pagamenti

Vendita media per ordine

Peso dei clienti + importanti

Peso dei clienti per tipologia  
(Key Account, Prospect, Standard, Opportunity)

IL TUTTO PARAGONATO CON

- ✓ L'anno precedente
- ✓ Il budget previsto
- ✓ Il mese precedente
- ✓ Altri venditori

# 3. ATTIVITÀ DI VENDITA

N. visite per giorno, settimana, mese, anno

N. Visite svolte presso Key Account

N. Visite svolte presso Prospect

N. di dimostrazioni fatte al cliente

N. di offerte fatte

N. di offerte chiuse

N. di offerte chiuse su offerte fatte

N. di offerte fatte su n. visite effettuate

Numero di giorni presso i clienti

Giorni presso i clienti su giorni passati in ufficio per attività amministrative

IL TUTTO PARAGONATO CON

- ✓ L'anno precedente
- ✓ Il budget previsto
- ✓ Il mese precedente
- ✓ Altri venditori



# 4. CAPACITÀ DI VENDITA

Capacità di cercare i Prospect

Capacità di identificare i Decision Maker

Capacità di vendere a diversi referenti presso un grande cliente

Riavviare clienti inattivi

Cross-Selling e Up-Grading su alcuni clienti

Creare una relazione

Capacità di usare le tecniche di ascolto e negoziazione

Capacità di presentare le caratteristiche e i benefici dei prodotti

Saper gestire le obiezioni e i reclami

IL TUTTO PARAGONATO CON

- ✓ L'anno precedente
- ✓ Il budget previsto
- ✓ Il mese precedente
- ✓ Altri venditori

# 5. AMMINISTRAZIONE

Report amministrativi con i dati dei clienti accurati e senza errori

Qualità nella stesura degli ordini

Qualità report degli incontri con i clienti

Immediata risposta alle richieste della sede centrale

Qualità report delle spese sostenute

Richieste di anticipi

Sforamento dei limiti di budget sulle spese di viaggio, vitto e alloggio

IL TUTTO PARAGONATO CON

- ✓ L'anno precedente
- ✓ Il budget previsto
- ✓ Il mese precedente
- ✓ Altri venditori

## 6. CONTROLLO DEI COSTI

Costi complessivi di viaggio

Costi complessivi di vitto e alloggio

Costi dei campioni e materiali usati

Condizioni di pagamento praticate al cliente

Promozioni

Spese pubblicitarie in zona

Costo per visita

Costo per ordine

Giorni presso i clienti su giorni passati in ufficio per attività amministrative

### IL TUTTO PARAGONATO CON

- ✓ L'anno precedente
- ✓ Il budget previsto
- ✓ Il mese precedente
- ✓ Altri venditori

# 7. RELAZIONE CON I CLIENTI

Indici di Customer Retention

N. reclami

Frequenza della visita

Tipologia di reclami

Indice di Customer Satisfaction

Capacità di risoluzione dei conflitti

IL TUTTO PARAGONATO CON

- ✓ L'anno precedente
- ✓ Il budget previsto
- ✓ Il mese precedente
- ✓ Altri venditori