



autore dell'articolo: Cianca Fabrizio - Ma.Ve.Co-Consulting

(Consulente, Progettista e Docente di Programmi Formativi Area Marketing, Vendita e Comunicazione. Socio AIF Associazione Italiana Formatori. Membro della Segreteria della Presidenza della Università Popolare "Sabina Eretum" e Consigliere per il settore Marketing.)

Come costruire il piano commerciale: istruzioni per l'uso

(Prima parte)

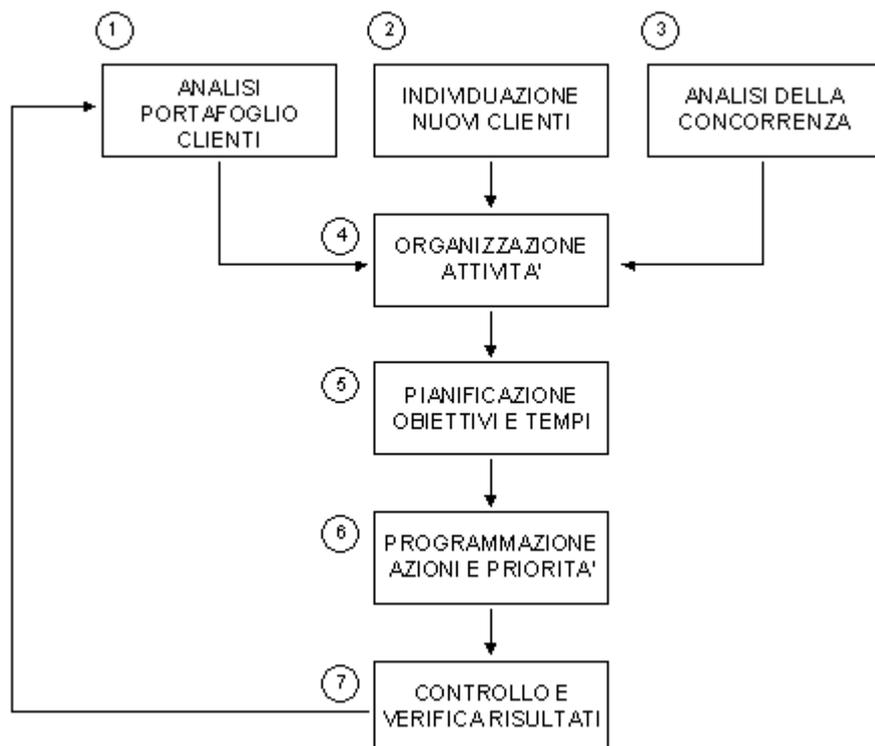
Come tutti gli anni, è arrivata l'ora dei programmi e nelle Direzioni Commerciali delle aziende si comincia a pianificare l'attività 2006.

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.



In questo articolo ed in quelli che seguiranno, ciascuna fase dello schema sarà commentata in dettaglio e verranno forniti suggerimenti operativi per svolgere il necessario lavoro preparatorio di raccolta e interpretazione dei dati aziendali.

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.

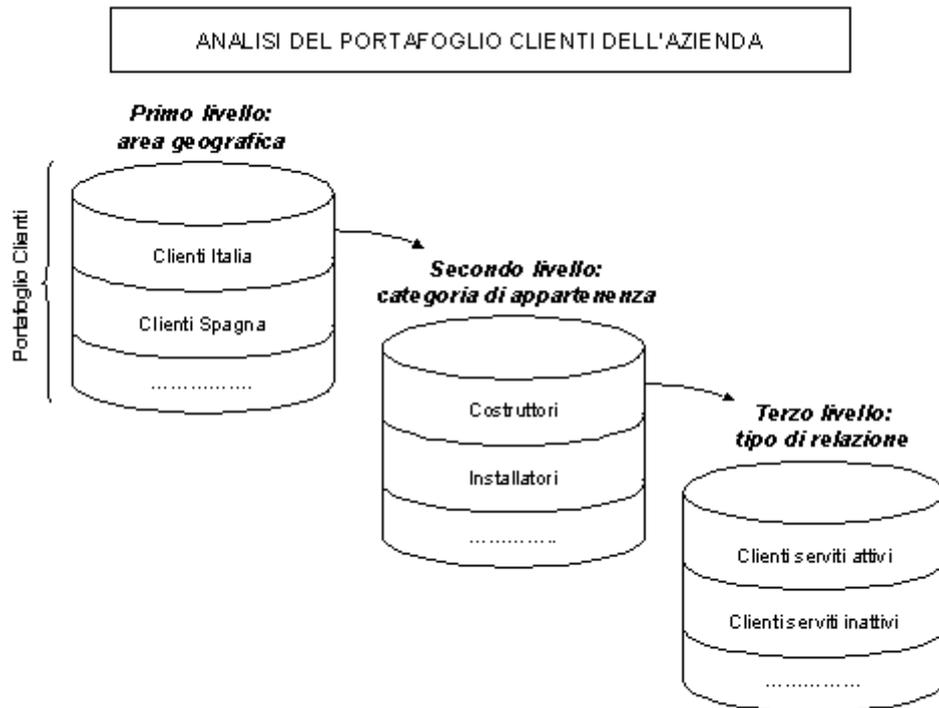
1.1 Come suddividere la clientela

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.)



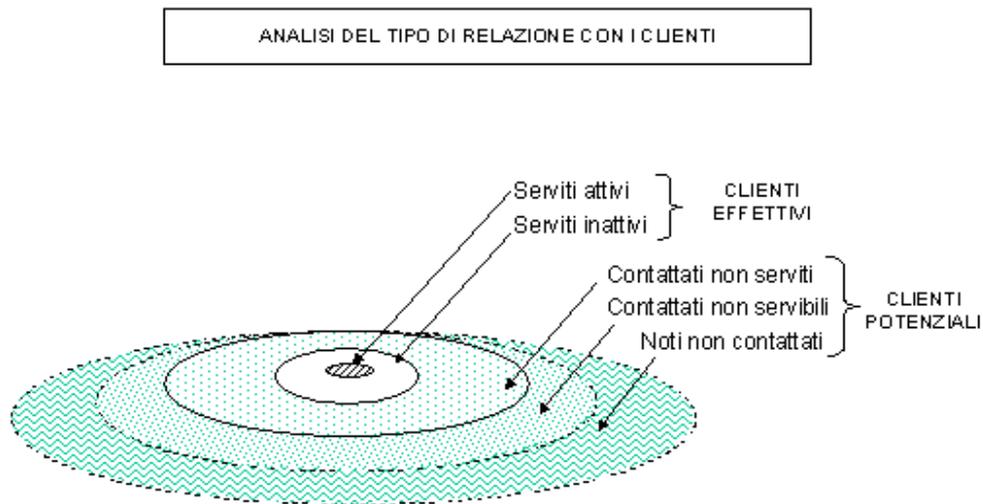
Per quanto riguarda i diversi tipi di relazione riscontrabili tra l'azienda e i Clienti, (terzo livello di analisi) una possibile organizzazione potrebbe essere la seguente:

- ☞ 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.



1.2 Perchè 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.

Nel prossimo articolo approfondiremo il tema dell'analisi della clientela acquisita e lo sviluppo di clienti nuovi.