

IL BUDGET DI VENDITA

INDICE

PERCHÈ SERVE FARE UN BUDGET,	2
1° PASSO:LA STRATEGIA DI MERCATO,	6
MATRICE BCG,,	7
LA MATRICE DI ANSOFF,	11
2° PASSO: IL CRM, CUSTOM RELATIONSHIP MANAGEMENT,	21
LA CARATTERIZZAZIONE DEL CLIENTE,	25
LA CLASSIFICAZIONE DEL CLIENTE,	28
L'ORIENTAMENTO,	29
LE RELAZIONI CON IL CLIENTE,	32
3° PASSO IL POSIZIONAMENTO DEL PRODOTTO E IL TARGETING,	35
SEGMENTARE IL MERCATO,	37
POSIZIONAMENTO DEL PRODOTTO,	39
4° PASSO :SCATENA IL MARKETING MIX,	43
PRODOTTO,	44
VENDITA,	45
COME DECIDERE SE INSERIRE UN NUOVO VENDITORE,	46
PREZZO,	48
L'IMPATTO SUI CONTI DELLA VARIAZIONE DI PREZZO,	49
PROMOZIONE, PUBBLICITA' E GESTIONE DELLE RELAZIONI E DEGLI EVENTI,	50
INVESTIMENTO IN FIERA,	52
INVESTIMENTO IN GOOGLE ADWORDS,	55
ANALISI PER IL PIANO MARKETING,	57
I PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA,	58
MINACCE E OPPORTUNITA',	62
IL PIANO MARKETING,	65
5°PASSO: ANTICIPA IL MERCATO; LE PREVISIONI DI VENDITA,	67
METODOLOGIA DI PREVISIONE,	68
PREVISIONE A MEDIO E LUNGO TERMINE,	69
LA PREVISIONE A BREVE TERMINE,	73
6° PASSO IL BUDGET DELLE VENDITE,	84
ANALISI PER PERIODO,	84
ANALISI PER REGIONE,	90
L'ANALISI PER PRODOTTO,	96
L'ANALISI PER CLIENTE,	101
7° PASSO IL CONTROLLO DELLE VENDITE,	107
CONTROLLO PER PERIODO,	107
IL CONTROLLO PER REGIONE,	108
IL CONTROLLO PER PRODOTTO-,	109
CONCLUSIONI,	117

PERCHÈ SERVE FARE UN BUDGET

Un sistema di pianificazione e controllo dei costi è basato su tre variabili

CONTABILITÀ INDUSTRIALE

BUDGET

CONTROLLO DI GESTIONE E
REPORTING

Il budget viene fatto dopo che il sistema di contabilità industriale è messo a punto, cioè si hanno le idee chiare su come strutturare i centri di costo e come utilizzare e migliorare i costi.

Il budget fa quattro cose:

1. Prevede le variabili economiche che avranno impatto sull'impresa

La previsione è la cosa piu' difficile da fare, infatti si sbaglia sempre....

Pero' si possono individuare le variabili che influenzano i conti dell'impresa e tenerle sotto controllo. Vedremo poi come trovare gli elementi che influenzano il modello imprenditoriale. Questo ci permette di costruire degli scenari e formulare dei piani di azione in anticipo.

2. Definisce gli obiettivi aziendali

Questa è la componente piu' importante del budget; è la capacità di definire gli obiettivi e di perseguirli che determina il successo o meno di un'impresa. Gli obiettivi sono prima di tutto economici:

- Redditività
- Solidità
- Liquidità
- Crescita

Dagli obiettivi economici si derivano gli obiettivi di mercato

- Quali prodotti sviluppare? Quali abbandonare?
- Quale quota di mercato?
- Quanti nuovi clienti?
- Quale tasso di penetrazione? Quale fedelta?
- Quale livello di soddisfazione?

Per raggiungere gli obiettivi di mercato bisogna definire gli obiettivi organizzativi:

- Quali funzioni sviluppare?
- Quali nuovi ruoli?
- Quale tecnologia?
- Quali nuovi metodi organizzativi?
- Quali sistemi di gestione?
- Quali processi organizzativi

Infine bisogna definire le competenze da sviluppare:

- Quali capacità tecniche?
- Quali capacità di vendita?
- Quali processi implementare?
- Che tipo di condivisione degli obiettivi e della missione aziendale?
- Come deve aggiornarsi il sistema informativo?
- Che motivazione deve avere il personale?

3. Assegna le risorse per raggiungere gli obiettivi

Questo è un aspetto fondamentale; assegnando le risorse si hanno maggiori probabilità di raggiungere gli obiettivi pianificati.

L'assegnazione di risorse distingue l'obiettivo dal desiderio e rende operativa la strategia aziendale.

4. Motiva le persone a raggiungere gli obiettivi economici

Anche questo è un'aspetto spesso trascurato, ma molto importante. Sono le persone che permettono all'impresa di raggiungere gli obiettivi. Dove c'è obiettivo ci deve essere anche responsabilità e un sistema premiante

Per fare bene un budget dobbiamo fare bene tutte queste quattro cose.

Il budget di vendita è quello più importante nel sistema di budget dell'impresa e quando si redige un budget di vendita queste quattro variabili devono essere particolarmente curate

1° PASSO: LA STRATEGIA DI MERCATO

Per poter formulare un budget di vendita è necessario formulare una strategia di mercato.

La strategia di mercato richiede di avere le idee chiare su due aspetti:

- Il portafoglio prodotti
- Le strategie di vendita

In ultima analisi una strategia deve decidere dove incrementare le risorse, dove mantenerle e dove disinvestire.

Per prendere le decisioni sul portafoglio prodotti ci vengono in aiuto due matrici molto famose;

LA MATRICE DEL BOSTON CONSULTING GROUP



alto

nesso di
luppo
del
mercato

basso

STAR
la prima si chiama
Generazione di cassa

QUESTION MARK
Generazione di cassa

+++
Utilizzo di cassa

+
Utilizzo di cassa

è stata inventata dal Boston-Consulting Group per capire in che

modo **CASH COW** presente in **DOG** settori deve destinare le

risorse finanziarie e decidere quali aree sviluppare:




Utilizzo di cassa
Noi la utilizzeremo per gestire il portafoglio prodotti.

-
Netto
++

-
Netto
-

alta

bassa

Fatturato relativo 	
	

Dobbiamo considerare due variabili:

Il tasso di sviluppo del mercato; lo dividiamo in alto e basso.

Come si sta sviluppando il fatturato del prodotto? Che previsioni ci sono per il futuro?

Ad es il mercato fotovoltaico è un mercato (in questo momento) ad alto tasso di sviluppo; alcuni settori di vendita su internet sono ad alto sviluppo.

Il mercato dell'auto è a basso tasso di crescita

Il valore del prodotto in termini di fatturato relativo è l'altra variabile che consideriamo. Se il fatturato è importante per l'azienda lo consideriamo alto, altrimenti basso. Si puo' considerare il valore assoluto (ad es un fatturato superiore a 3 milioni di euro) o una percentuale sul fatturato esistente (es un fatturato superiore al 30% del fatturato totale)

Questo ci permette di dividere la matrice in Quattro Quadranti

PRODOTTI CASH COW

alto fatturato, basso tasso di sviluppo

Sono i prodotti ad alto fatturato per l'azienda con un mercato che cresce poco o è stabile;

STRATEGIA

la strategia è di mantenimento dei clienti esistenti senza fare investimenti; vale la pena di pensare a una strategia di CRM (customer relationship management). Sono i prodotti che generano flusso di cassa che può essere usato per finanziare altri prodotti, in particolare i prodotti question mark.

PRODOTTI DOG

basso fatturato, basso tasso di sviluppo

Sono i prodotti che non rendono più, il mercato sta perdendo quota e non abbiamo fatturati importanti;

STRATEGIA

la strategia è di uscita, per liberare risorse da investire in prodotti in crescita. Mi capita spesso di trovare aziende che hanno pessimi risultati economici e uno dei motivi è proprio dovuto al fatto che hanno una percentuale di prodotti dog molto alta, che assorbe risorse e provoca perdite.

PRODOTTI QUESTION MARK

basso fatturato, alto tasso di sviluppo

Sono i prodotti su cui l'azienda ha un fatturato basso, ma il mercato è in crescita;

STRATEGIA

bisogna decidere se investire e trasformarli in prodotti con fatturati importanti o disinvestire e concentrare le risorse su altri prodotti. O tutto o niente..... in mezzo si perdono soldi

PRODOTTI STAR

alto fatturato, alto tasso di sviluppo

Sono i prodotti con un alto tasso di crescita e un fatturato importante per l'azienda; Sono i prodotti piu' redditizi;

STRATEGIA

su questi prodotti bisogna investire per il futuro; sono destinati a diventare "mucche da mungere" e a produrre cash flow.

Il portafoglio prodotti dell'azienda dovrebbe essere sempre equilibrato, con prodotti cash cow che creano flussi di cassa,

prodotti star che saranno i cash cow del futuro, question mark che diventeranno futuri star: nessun "cane" in portafoglio.

Il secondo strumento che utilizziamo è

LA MATRICE DI ANSOFF.

	PRODOTTI ATTUALI	NUOVI PRODOTTI
MERCATI ATTUALI	STRATEGIA DI PENETRAZIONE NEL MERCATO	STRATEGIA DI SVILUPPO DEL PRODOTTO
NUOVI MERCATI	STRATEGIA DI SVILUPPO DEL MERCATO	STRATEGIA DI DIVERSIFICAZIONE

Qui le variabili da considerare sono:

il grado di innovazione di prodotto; un prodotto puo' essere già esistente o nuovo.

il grado di innovazione del mercato; mercato attuale o nuovo

Le strategie che si possono mettere in campo sono 4:

STRATEGIA DI PENETRAZIONE DI MERCATO;

vuol dire acquisire nuovi clienti nello stesso mercato o fare spendere di piu' i clienti esistenti offrendogli i medesimi prodotti.

Per acquisire piu' clienti bisogna mettere in azione gli strumenti del marketing mix:

- La politica di prezzo
- La gestione degli eventi (fiere, presentazioni, seminari, sponsorizzazione etc)
- La pubblicità
- La promozione

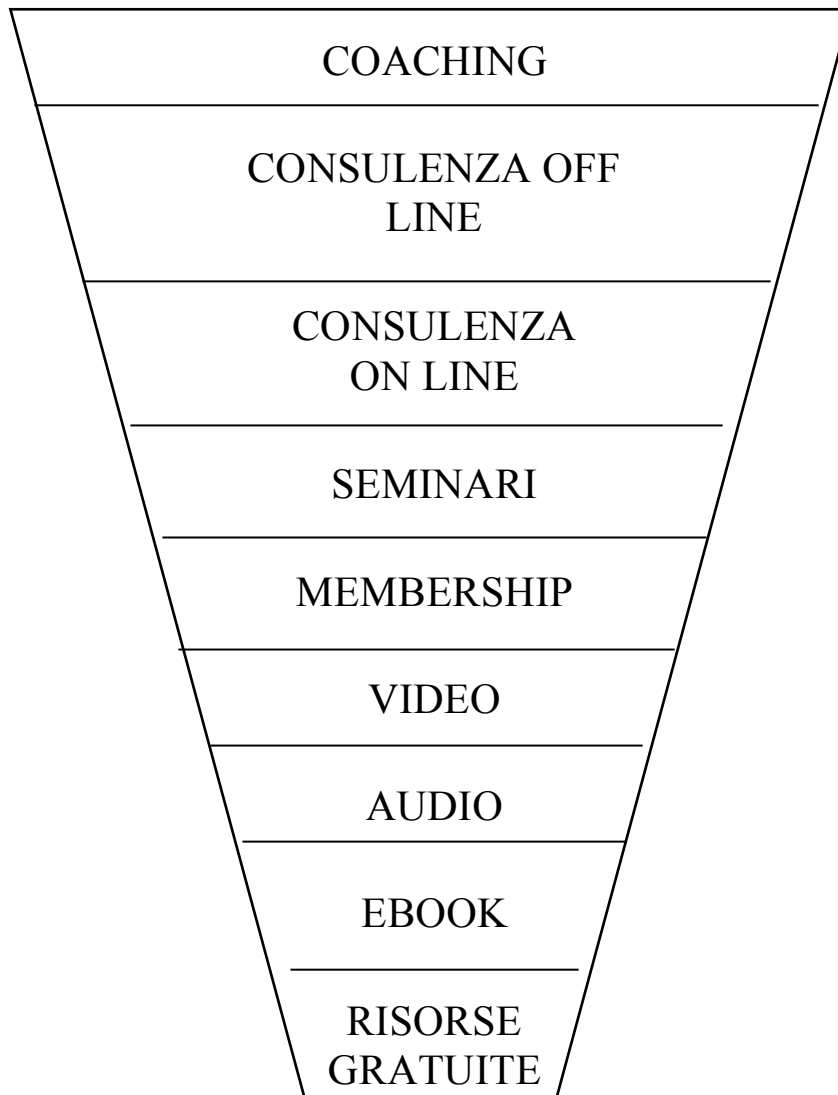
Oppuresguinzagliare gli agenti di vendita.....ne parliamo poi quando definiamo il piano di marketing

Una strategia che si utilizza per attirare piu' clienti è **l'imbutto di prodotti**; si attira il cliente con prodotti a basso prezzo o addirittura gratis ma ad alto beneficio per il cliente; la strategia di entrata deve essere facile, ad alto valore e deve dare di piu' rispetto alle aspettative; questo serve a conquistare la relazione e la fiducia del cliente.



Successivamente si puo' offrire prodotti di valore piu elevato dove si riesce a realizzare un buon guadagno. Saranno prodotti ad alto costo o confezioni multiple del prodotto

Esempio di imbuto di prodotti per impresa efficace potrebbe essere questo:



Per far spendere di piu' il clienti bisogna metter in atto azioni di CRM, cioè di approfondimento delle caratteristiche del cliente al fine di valorizzare il valore del cliente nel suo ciclo di vita. Ne parliamo piu' avanti.

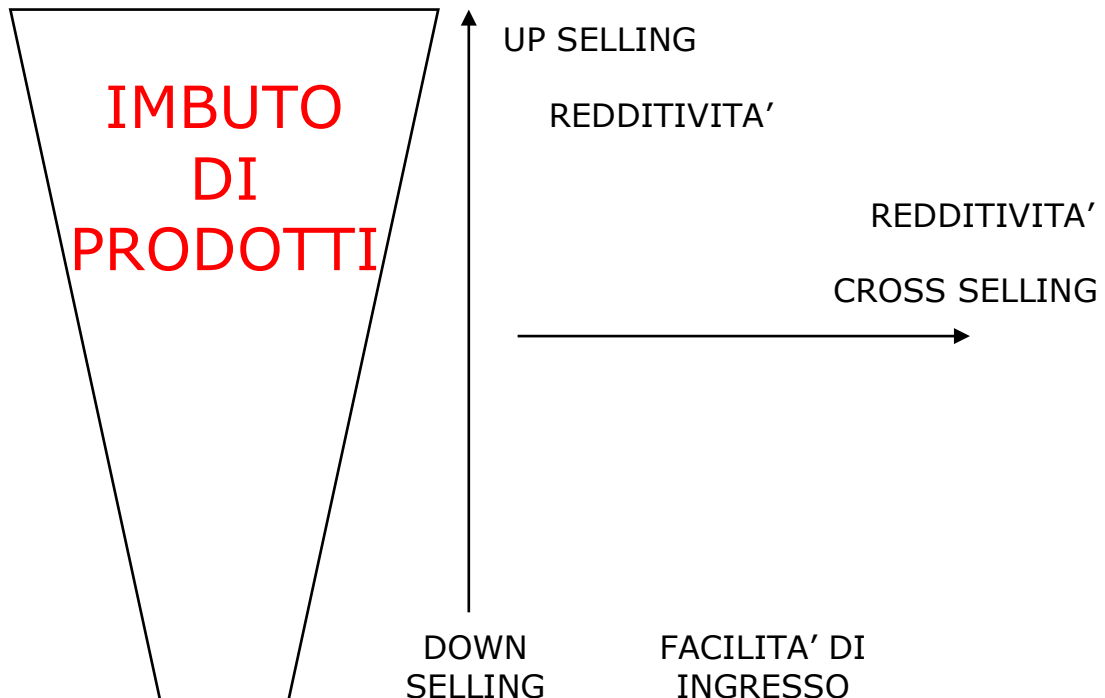
Azioni per migliorare la penetrazione del mercato sono quelle di **up-sell** e di **down sell** e **cross sell**.

L'**up sell** vuol dire proporre una versione arricchita del prodotto, a un prezzo piu' alto.

Il **down sell** è una versione del prodotto a prezzo piu' basso, ad es le edizioni tascabili dei libri.

Il **cross sell** è la vendita alla propria base clienti di prodotti accessori o di integrazione, ad esempio un venditore di scarpe puo' vendere anche le solette, o il materiale per lucidare le scarpe.

Es un mio cliente che gestisce una concessionaria d'auto e ha una base clienti di 5.000 clienti usa la mail (e un sistema di CRM) per inviare le offerte sui propri prodotti; ad es se un giorno nevicava , il giorno successivo arriva una bella mail con l'offerta speciale per le gomme da neve....che dici, qualcuno comprerà? Quando un cliente ha la macchina da piu' di 5 anni, gli arriva una bella offerta per cambiare l'auto con una bella e fiammante. (strategia di penetrazione del mercato);



STRATEGIA DI SVILUPPO DEL PRODOTTO;

vuol dire offrire nuovi prodotti ai mercati esistenti; un esempio di azienda orientata allo sviluppo del prodotto è la Apple. Al proprio mercato Apple ha offerto prodotti musicali prima (Ipod e Itunes), telefoni poi (Iphone) e infine ha inventato l'Ipad, con nuovi prodotti basati sulle capacità di design, di marketing, di sviluppo software e di sviluppo hardware in un settore limitrofo.

Altri esempi di queste strategie sono le offerte di prodotti complementari ai clienti attuali; è quello che fa Autogrill quando chiediamo il caffè e ci offrono anche briosche e spremuta. Le strategie di sviluppo prodotti sfruttano la base clienti; un esempio di strategia di sviluppo è data dalle poste; negli uffici oggi possiamo acquistare libri, dvd e gadget vari, che non c'entrano niente con il servizio postale. Il web oggi ci permette di creare dei database clienti a cui veicolare periodicamente offerte via mail a basso costo.

Ad es. le banche vendono alla loro base clienti anche prodotti assicurativi.

STRATEGIA DI SVILUPPO DEL MERCATO;

vuol dire offrire i prodotti esistenti a nuovi mercati che possono essere geografici (si entra in un mercato estero) o nuovi settori (un cliente che fa grigliati per l'edilizia ha scoperto che il suo prodotto va benissimo anche per il settore fotovoltaico). Per questa strategia è necessario vedere se i prodotti dell'azienda possono essere offerti, con marginali adattamenti a settori differenti; un esempio clamoroso nella storia è quello del post-it, nato inizialmente da un tentativo di sviluppare una colla, che però attaccava poco. In compenso andava benissimo per attaccare i futuri post-it.....

STRATEGIA DI DIVERSIFICAZIONE

La diversificazione consiste nell'inventarsi nuovi prodotti per nuovi mercati (è abbastanza difficile). Per diversificare bisogna capire quale sono le competenze e le tecnologie possedute che potrebbero essere spese anche in altri settori. Quando facevo l'Università, un caso da manuale era quello del Mulino Bianco. Barilla che operava nel mercato della pasta, decise di diversificare e sfruttando il proprio know how nel marketing e nella distribuzione alimentare entro' nel mercato dei biscotti. La

diversificazione fa leva su competenze o asset patrimoniali che potrebbero essere sfruttati anche in settori diversi.

La sintesi della tua strategia prevede che tu abbia deciso:

- su quali prodotti investire
- quali abbandonare
- quali strategie di penetrazione
- quali strategie di sviluppo dei mercati esistenti e di nuovi mercati
- quali nuovi prodotti sviluppare

Il passo successivo consiste nel definire le modalità di vendita, ossia come posizionare i prodotti sul mercato, come gestire i clienti esistenti e come utilizzare il marketing mix al servizio di queste strategie.

e allora dobbiamo capire come funziona.....