

Il budget delle vendite

Parte (A.2)

Nell'impostare il budget delle vendite il dr. Volfanghi e la dr.ssa Costanzi coinvolgono il Direttore Commerciale, il dr. Guglielmi, in una riunione che si svolge pressappoco così:

Volfanghi: "Credo siate tutti d'accordo con me se affermo che nel canale delle televendite saremmo già bravi se mantenessimo inalterata la posizione attualmente raggiunta. Tutti gli studi di settore son concordi nel prevedere una riduzione di questo canale che, probabilmente, è stato sfruttato ormai al massimo. Dobbiamo, pertanto, concentrare i nostri sforzi sul canale tradizionale e sulla grande distribuzione organizzata".

Guglielmi: "In tutta sincerità non ritengo ci siano dei margini di miglioramento significativi neppure per quanto attiene al fatturato nel canale tradizionale: se osservate bene i dati a nostra disposizione il fatturato per punto vendita è già più alto della media del settore, segno evidente che il nostro successo commerciale è già alto in quel canale!".

Volfanghi: "È vero Guglielmi, è assolutamente vero, ma io i risultati li devo portare a casa in un modo o nell'altro".

Costanzi: "Se non si può aumentare il fatturato per punto vendita dobbiamo necessariamente aumentare la nostra penetrazione nel canale. Tutto sommato ad oggi non è molto elevata: se non erro si colloca intorno al 30%, vero Guglielmi?".

Guglielmi: "Sì, attualmente serviamo 6.200 dei 22.111 punti vendita stimati dagli esperti di settore. Io i conti non li so fare bene come te, Maria Laura, ma dovremmo essere attorno al 28%".

Volfanghi: "Non altissimo, dunque. Possiamo – anzi dobbiamo – salire di almeno 10 punti percentuali!".

Guglielmi: "Più facile a dirsi che a farsi, i miei cari. Non dimenticate che si tratta di un canale molto frammentato, difficile da gestire. Io i miracoli non li so ancora fare. Con la forza vendita attuale non ce la faremo mai! Ho bisogno di almeno 15 persone nuove!".

Volfanghi: "Guglielmi, non esageri! Non dimentichi che a noi questa gente costa! E se poi non mi portano a casa il risultato le faccio un panierino così...".

Guglielmi: "Beh, ho bisogno di almeno 10 persone alle quali dobbiamo garantire una retribuzione minima di € 20.000 l'anno, altrimenti non trovo nessuno di bravo. Il canale è già stracolmo di gente. Inoltre, se vogliamo davvero raggiungere il 10% non possiamo immaginare di vendere materassi a molle nelle proporzioni attuali: la gente non compra materassi in schiuma poliuretana in un negozio di mobili! Le vendite dei materassi a molle devono salire almeno all'85% in quel canale".

Volfanghi: "E sia! Mettiamo pure a budget sette nuovi agenti plurimandatari con lo stesso obiettivo di fatturato; però mi deve assicurare un incremento della penetrazione del mercato del canale almeno del 10%! Inoltre, mi deve aumentare il fatturato anche nella grande distribuzione organizzata. Mi aspetto da lei un aumento significativo del fatturato per punto vendita in quel canale: siamo ancora troppo bassi, dobbiamo arrivare almeno a € 23.000. Non vi chiedo di aumentare il numero di punti vendita serviti, so che in proposito abbiamo già fatto molto l'anno scorso. Dobbiamo, però, consolidare la nostra presenza sul canale e ottimizzare il livello di servizi".

Guglielmi: "Voi non potete continuamente chiedermi la moltiplicazione dei pani e dei pesci. Sono anni che cresciamo costantemente senza nessun riconoscimento ai miei uomini! Se volete davvero dei risultati dovete motivare le persone! Mi dovete garantire un incentivo alla rete vendita almeno del 5% sull'incremento del fatturato: sono anni che lo promettete".

Volfanghi: "D'accordo Guglielmi, ma solo se raggiungiamo il fatturato di budget e se il poliuretano raggiunge il 95%. Se andiamo anche sotto di un solo euro niente incentivo. Altrimenti che incentivo è?!"

Costanzi: "Evidentemente noi i soldi li stampiamo. E i costi chi li controlla?".

Sulla base di tutte le informazioni finora esaminate il lettore è chiamato a determinare il livello di fatturato dell'anno di budget, assicurandosi che l'obiettivo individuato risulti coerente con le strategie aziendali così come emergono dal dialogo qui riportato e dalle analisi precedenti. Tale elaborazione deve essere sviluppata distinguendo gli obiettivi di vendita per prodotto e per canale di distribuzione, dapprima in termini annuali e successivamente in termini mensili.

Lo scopo ultimo di questo esercizio è la costruzione di un budget delle vendite coerente con la strategia aziendale, articolato per prodotto e canale e declinato per mese. È opportuno ricordare che, per le tipologie di prodotto qui considerate, non si registrano fenomeni di stagionalità, il che consente di operare una ripartizione uniforme lungo l'arco di tempo considerato.