
IL BUDGET DELLE VENDITE

di Giovanni Gentile

Il budget delle vendite è una componente, forse la *componente più importante*, del Piano generale che viene condensato nel bilancio preventivo dell'anno, che, in genere, evidenzia ricavi, investimenti e tutti i costi di gestione previsti. Il piano è composto di due parti: quella tecnico-economica e quella finanziaria. Il collegamento tra di loro è dato dalla moneta. In pratica, un piano economico affinché possa essere realizzato deve essere finanziato. In termini più tecnici, il piano economico è il progetto *d'impiego* delle disponibilità e la parte finanziaria ne è la *fonte*, costituita dagli azionisti o proprietari e dai finanziatori (banche e quant'altri). Ma alla fine, gli «azionisti» e i «finanziatori» dovranno essere rimborsati anche loro con aggiunta di profitti e interessi. Ma da dove proverranno i finanziamenti anche per tali rimborsi? **Esclusivamente dalle vendite!**

La strategia di fondo di qualsiasi piano, inoltre, è poggiata sulla scelta tra il *consolidamento degli obiettivi* ottenuti negli anni precedenti o l'**espansione** e crescita dell'azienda **rivolta al futuro**. Nel primo caso, in genere, sono prevalenti gli investimenti nell'area tecnico-economica per accrescere la produttività interna e ottenere risparmi; nel secondo caso, ovviamente, sono indispensabili nuove risorse finanziarie per fare investimenti sui prodotti e sul mercato.

Per meglio descrivere i procedimenti aziendali che si concludono con il budget delle vendite, riteniamo sia utile esporre, nella sue linee essenziali, il caso «BETASIGMA SPA», una società con azionariato a ristretta base familiare.

All'inizio del nuovo anno, il Presidente e maggiore azionista, signor Franco Deli, dopo aver constatato che si era chiuso un altro anno con risultati irrisori, malgrado l'impegno ed il lavoro profuso da tutti: familiari e dipendenti, decise, di rinnovare il Consiglio di amministrazione, inserendo per la prima volta, oltre a familiari, un qualificato manager.

Il signor Luigi Parrella, prima di accettare l'incarico, aveva voluto esaminare la situazione aziendale e aveva rilevato che la Società era totalmente **orientata alla produzione**. Possedeva perciò una buona e concreta struttura e, negli anni passati, aveva continuato a innovare i prodotti, ma in modo confuso e senza precisi orientamenti verso obiettivi da raggiungere. Fra l'altro veniva eretto un budget di costi e ricavi, ma i relativi scostamenti non erano analizzati in modo approfondito, magari con la partecipazione di esperti esterni, i quali non fossero quotidianamente alla prese con i problemi aziendali. Da anni, infatti, il budget annuale era preparato e i relativi scostamenti venivano discussi solo dalle stesse persone. Parrella, malgrado avesse constatato che la Società era finanziariamente stremata in modo pericoloso, si convinse di accettare l'incarico a due condizioni: che gli venisse data la delega di potere per l'area commerciale e di inserire una nuova persona con la qualifica di dirigente e con la inedita mansione di «**Direttore operativo**», da cui dipendessero direttamente i responsabili della produzione, del marketing e l'addetto alle vendite. Condizioni interamente accettate. A seguito della selezione, venne assunto l'ing. Mario De Joan, manager di provata esperienza, con la qualifica di «Direttore operativo». Alla fine di maggio Parrella e il Direttore operativo riunirono tutti i responsabili settoriali per discutere e dare avvio alla riorganizzazione del settore commerciale. Sapendo, entrambi per esperienza, che nessuna società è in grado di fare tutto contemporaneamente, avevano già elaborato l'idea strategica di base che bisognava distribuire in tre anni lo sforzo di concretizzare le innovazioni di prodotto e della filiera di vendita per sviluppare le vendite: un anno per ciascuna classe di prodotti. In conseguenza, il primo cambiamento che bisognava apportare subito era costituire e addestrare tre filiere di vendita, basate su agenti plurimandatari, almeno inizialmente: una per i prodotti della classe «leggeri», una per i prodotti della classe «medio/pesanti» e una per i prodotti della classe «pesanti» e per ciascuna classe nominare un «responsabile di prodotto». Inoltre, bisognava suddividere il mercato della Società in almeno sei grandi aree e definirle con precisione: Italia settentrionale = A; Italia centrale = B; Italia meridionale e insulare = C; Unione Europea = D; Europa dell'Est = E; altri Paesi extra UE = F. Per ciascuna area andava nominato un capo area.

Alla metà del mese di ottobre la nuova struttura organizzativa era stata quasi completata con personale interno e con persone selezionate all'esterno dell'azienda.

Il **primo obiettivo**, durante e a seguito della ristrutturazione organizzativa, è stato quello di far crescere la fiducia sul futuro dell'azienda, soprattutto presso le banche, evidenziando le

innovazioni apportate ed apportabili ai prodotti, dimostrando che negli anni precedenti la ricerca delle innovazioni ai prodotti aveva assorbito molte risorse finanziarie. In conseguenza, ora, sarebbero esistite le reali premesse e le motivazioni per incrementare le vendite con una strategia di marketing basata sulle innovazioni, che con la nuova struttura organizzativa orientata al mercato avrebbe avuto maggiore probabilità di successo.

IL BILANCIO PREVENTIVO

Per comprendere meglio il percorso che ha portato alla definizione delle nuove strategie relative al budget delle vendite, riportiamo uno stralcio della **Relazione al piano triennale**, che, una volta approvata dal CdA, venne distribuita anche alle banche e agli altri finanziatori.

« ... Infatti, questo management ritiene che poiché la Società opera in un mercato di **nicchia** e possiede prodotti innovativi, è meglio puntare sull'espansione. Anche perché essendo nel settore la tecnologia di processo molto semplice, non esistono barriere tecniche all'entrata e, in conseguenza, operano imprese di tutte le dimensioni: dagli artigiani alle medie aziende. Ne consegue che prima che le innovazioni di prodotto della nostra Società vengano copiati e divengano di uso comune, e non potendo competere sui prezzi, ad esempio quelli artigiani soprattutto nei loro territori di prossimità sono bassi, è necessario conquistare un posizionamento preminente sul mercato. Le nostre possibilità di crescita, per le quali bisogna ricercare ulteriori fonti finanziarie, sono notevoli per i motivi, relativi alle tre grandi classi dei nostri prodotti.

Nel primo anno del piano (il prossimo), le percentuali di distribuzione delle vendite nelle 6 aree in cui abbiamo suddiviso il nostro mercato (Tavola 1) sono state studiate ed elaborate con il Direttore operativo assieme ai suoi collaboratori. La ripartizione tiene conto che l'aumento del 12% delle vendite rispetto all'anno precedente sarà realizzato in massima parte dai prodotti della classe «medio/pesanti».

Tavola 1 – Percentuali delle vendite

Prodotti	Esercizio attuale				Budget			
	Totale	leggeri	medi	pesanti	Totale	leggeri	medi	pesanti
Italia Nord	35	10	7	18	35	6	10	19
Italia centro	25	12	2	11	24	9	6	9
Italia sud e isole	10	6	1	3	9	4	3	2
UE	15	5	2	8	16	3	6	7
Europa dell'est	10	7	1	2	12	6	4	2
Mercati extra	5	3	2	4	2	2		
Totali	100	43	13	44	100	30	31	39

La decisione di puntare, nel primo anno, sullo sviluppo delle vendite di tali prodotti è dovuta, dopo attente analisi, alle relative innovazioni già realizzate, le quali fanno assumere al rapporto prezzo/efficienza una valenza molto significativa nel senso **di aggiunta di valore** per il cliente. Da ciò anche la decisione di fissare prezzi più alti di quelli dei prodotti della concorrenza, nella convinzione che il cliente riceva molto di più, in quanto sia la «resa» nell'utilizzo, che l'efficienza e la sicurezza d'uso, consentono un veloce recupero dell'investimento e buoni risparmi dei costi d'esercizio. La chiave del successo, ne siamo certi,

sarà l'intelligente comunicazione a mezzo slogan e precise motivazioni su ciò che viene dato in più ai clienti. Dunque, la previsione che le relative vendite da circa 4 milioni raggiungano oltre 10 milioni di euro, è la strategia da attuare nel 1° anno del piano; e ciò richiederà di concentrare il massimo degli sforzi, anche finanziari, per il raggiungimento di tale obiettivo.

Nello stesso tempo, ai prodotti della classe «leggeri» sarà dedicata la massima attenzione per realizzare le diversificazioni necessarie a renderli inequivocabilmente riconoscibili per collocazione/uso: uso ufficio, uso abitazione, uso garage, uso cantina,... pur lasciando invariata la struttura di base. Nel secondo anno del piano concentreremo tutti gli sforzi per raddoppiare l'ammontare delle relative vendite.

Infine, ai prodotti della classe «pesanti» nel prossimo anno, con la collaborazione tecnologica della Società XXX, apporteremo e testeremo le innovazioni in programma in modo che nel terzo anno del piano possiamo concentrare gli sforzi sul mercato per raggiungere obiettivi di vendita ancora non immaginabili.

In pratica, siamo convinti che nel terzo anno di questo piano dovremmo realizzare vendite complessive per 55 milioni di euro, rispetto agli attuali 30 milioni, con un incremento di almeno l'80%».

PREPARAZIONE DEL BUDGET DELLE VENDITE

Dopo l'approvazione del piano da parte del CdA, l'amministratore delegato diede mandato al "Direttore operativo" di sviluppare e programmare il piano stesso in tutte le sue componenti e fasi per renderlo esecutivo.

Qui ci interesseremo solo del budget delle vendite.

Per quello che serve, verranno presentati solo i dati relativi alle vendite ripartite per classe di prodotto e per aree di mercato, tenuto conto delle percentuali di incremento e decremento delle vendite delle tre classi, così come indicate nella Relazione.

Il Direttore operativo per prima cosa ha accertato che la produzione sarebbe stata in grado di sopportare un incremento delle vendite di oltre il 20/30%, con qualche eventuale minimo cambiamento di processo. Venne deciso di ridurre di circa mezzo punto l'incidenza dei costi intermedi sul Conto economico preventivo e, così calcolata, l'incidenza del V.A. divenne pari al 44%, equivalente a € 14.829.000. Venne anche calcolato il «**Punto di pareggio**» che risultò entro limiti accettabili (€ 23.450.000). Dopo di che fu dato l'incarico al responsabile alle vendite di predisporre il budget delle vendite per aree di mercato e per genere di prodotti.

Erezione del budget per aree e per prodotti

Il responsabile alle vendite, riprendendo le percentuali della Tavola 1, ha ripartito le vendite come riportato nella Tavola 2 e con il confronto con quelle dell'anno che stava per chiudersi:

Sulla base di questi dati, il Direttore operativo convocò una riunione collegiale facendo intervenire anche il responsabile del centro elaborazione dati (CED). Alla fine venne deciso quanto segue.

1) - Il responsabile alle vendite, con il programma che sarebbe stato preparato in collaborazione con il CED e con i responsabili di prodotto, doveva erigere tre budget delle vendite, uno per ciascuna classe di prodotti, indicando accanto ai nominativi degli "agenti" il relativo segmento di mercato. In definitiva per ogni classe di prodotti si dovevano preparare una serie di fogli elettronici tra loro collegati. Quelli che qui interessano erano: **i)** SK 1, in cui riportare, dopo l'accordo con ciascun agente, l'importo della sua quota e l'eventuale numero di prodotti da vendere. **ii)** SK 2, sulla quale, per ogni mese venivano indicate le vendite previste per ciascun agente e quelle realizzate. **iii)** SK 3, due schede per ogni agente, una da tenere in sede e una da installare nel portatile dell'agente stesso.

2) - L'ufficio marketing, a sua volta, appena ottenuta la copia delle tre SK 1, doveva suddividere questi tre budget di prodotto nelle rispettive aree per ottenere 18 budget separati, sia per analizzare ed eventualmente differenziare le comunicazioni sui prodotti, che

per correggere o aggiungere durante la gestione ulteriori informazioni, predisporre azioni promozionali o pubblicitarie mirate ai clienti del segmento e così via.

3) - Il CED, infine, assieme ai responsabili dell'ufficio marketing, a cui venivano forniti i dati consuntivi e tutte le ulteriori informazioni, avrebbe preparato, mese per mese, i tabulati complessivi, parziali e di dettaglio per zona/prodotto evidenziando gli scostamenti.

4) - Entro il 15 di ogni mese successivo si doveva fare una riunione collegiale a cui avrebbero partecipato anche i capi area e i responsabili di prodotto.

Era la prima volta che in azienda veniva impostato un piano così dettagliato di raccolta ed elaborazione dati. Per questo motivo il Direttore operativo aveva chiesto a tutti il massimo di collaborazione e di creatività propositiva.

Tavola 2 – Ripartizione delle vendite

	Vendite (in x 000)			
	Consuntivo		Budget	
A - Italia settentrionale	10.532		11.796	
B - Italia centrale	7.523		8.089	
C - Italia meridionale e insul.	3.009		3.033	
D - UE	4.514		5.392	
E - Europa dell'Est	3.009		4.044	
F - Mercati extra Europa	1.505		1.349	
TOTALE	30.092		33.703	
La distribuzione tra le tre classi di prodotti diventava:				
Prodotti	leggeri	medi	pesanti	Totale
Consuntivo	12.940	3.912	13.240	30.092
Budget	10.111	10.448	13.144	33.703
Differenze	- 2.829	+6.536	- 96	+3.611

IL BUDGET DEI PRODOTTI DELLA CLASSE «LEGGERI»

Di seguito presenteremo, come esempio, solo gli schemi e le procedure relative al programma per la preparazione del budget delle vendite, riferito agli articoli della classe «leggeri». Gli altri due programmi erano strutturati in maniera identica. Come già accennato, lo schema era costituito da due schede (fogli elettronici) cumulative e tante schede quanti erano gli agenti. Con il termine «agenti» si definiscono tutti gli intermediari: agenti, trading, concessionari, e così via, cioè chi aveva il compito di stare sul front line.

Budget generale con le quote fissate agli agenti - (SK 1)

L'ufficio vendite, dovendo raggiungere l'importo complessivo delle vendite di € 10.448.000, ha preparato una «bozza» di ripartizione del totale in quote da assegnare a ciascun agente sulla base delle vendite degli anni precedenti e sulle possibilità teoriche di assorbimento dei prodotti nella zona assegnata. Poi, discutendo con ciascuno di essi si è arrivati alla suddivisione finale e accettata da tutti che appare nella SK 1. Negli incontri venivano fissati anche i premi trimestrali in funzione dei risultati ottenuti nel trimestre, oltre ovviamente alle provvigioni.

Tavola 3 – SK 1

SK 1															
BUDGET GENERALE CON QUOTE DI VENDITA ANNUE E MENSILI FISSATE AGLI AGENTI															
PRODOTTI CLASSE "LEGGERI" (valori e quantità x 1000)															
Agenti	Area	VENDITE	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	
Percentuale vendite		100	9	10	11	10	10	10	7	2	9	9	9	4	
1	AR AR	(A) (A)	1.281	113	128	139	128	128	128	88	25	113	113	113	50
2	TD TD	(A) (A)	881	77	86	95	85	86	86	80	17	77	77	77	34
3	MS MS	(A) (A)	812	73	81	89	81	81	81	57	18	73	73	73	32
4	CC CC	(B) (B)	1.212	109	121	133	121	121	121	85	24	109	109	109	48
5	GR GR	(B) (B)	1.111	100	111	122	111	111	111	78	22	100	100	100	44
6	GF GF	(C) (C)	1.111	100	111	122	111	111	111	78	22	100	100	100	44
7	LM LM	(C) (C)	911	82	91	100	91	91	91	64	18	82	82	82	38
8	ZV ZV	(D) (D)	1.111	100	111	122	111	111	111	78	22	100	100	100	44
9	NT NT	(E) (E)	927	83	93	102	93	93	93	65	19	83	83	83	37
10	PF PF	(F) (F)	1.131	102	113	124	113	113	113	79	23	102	102	102	45
TOTALE BUDGET			10.448	940	1.045	1.149	1.045	1.045	1.045	731	209	940	940	940	418
Numero medio articoli															

Appena definita con l'agente la quota assegnatagli, l'importo relativo veniva registrato dall'ufficio commerciale nella colonna **VENDITE**; in fondo alla stessa colonna il computer calcolava il totale budget relativo ai prodotti della classe «leggeri». Il totale assegnato all'agente (colonna «Vendite»), in automatico, veniva suddiviso mese per mese in proporzione alle percentuali mensili, riportate sul primo rigo.

Tavola 4 – SK 2

SK 2																				
BUDGET COMMERCIALE RIASSUNTIVO E CONTROLLO DEGLI SCOSTAMENTI A CONSUNTIVO DELLE VENDITE																				
PRODOTTI CLASSE "LEGGERI" (valori e quantità x 1000)																				
Agenti	Area	Budget	Progress	Differenz	Gennaio		Febbraio		Marzo		Aprile		Maggio		Giugno		Luglio			
Percentuale (prestito vendite mese)					Budget	Consumi	Budget	Consumi	Budget	Consumi	Budget	Consumi	Budget	Consumi	Budget	Consumi	Budget	Consumi		
					9	10	10	11	10	10	10	11	10	10	10	10	7			
1	AR AR	(A) (A)	1.281	495	- 786	113	128	139	110	139	150	128	115	128	128	128	128	83		
2	TD TD	(A) (A)	881	-	- 881	77	-	89	-	89	-	89	-	89	89	89	89	80		
3	MS MS	(A) (A)	812	-	- 812	73	-	81	-	81	-	81	-	81	81	81	81	57		
4	CC CC	(B) (B)	1.212	-	- 1.212	109	-	121	-	133	-	121	-	121	121	121	121	89		
5	GR GR	(B) (B)	1.111	-	- 1.111	100	-	111	-	122	-	111	-	111	111	111	111	78		
6	GF GF	(C) (C)	1.111	-	- 1.111	100	-	111	-	122	-	111	-	111	111	111	111	78		
7	LM LM	(C) (C)	911	-	- 911	82	-	91	-	100	-	91	-	91	91	91	91	64		
8	ZV ZV	(D) (D)	1.111	-	- 1.111	100	-	111	-	122	-	111	-	111	111	111	111	78		
9	NT NT	(E) (E)	927	-	- 927	83	-	93	-	102	-	93	-	93	93	93	93	85		
10	PF PF	(F) (F)	1.131	-	- 1.131	102	-	113	-	124	-	113	-	113	113	113	113	79		
Totale Vendite =			10.448	495	- 9.953	940	120	1.045	110	1.149	100	1.045	115	1.045	-	1.045	-	731		
Numero di prodotti =																				

La SK 3 è il fac-simile di una scheda intestata all'agente. Nell'esempio è quella dedicata all'agente AR. La scheda era composta di due parti: in alto quella riferita alle vendite in €; in basso quella che avrebbe raccolto i numeri dei prodotti venduti.

La prima parte veniva compilata a cura dell'azienda con i dati trasferiti in automatico dalla scheda SK 1: i dati del budget; dalla scheda SK 2: i dati dei consuntivi mensili. Il trasferimento veniva fatto sulla copia in azienda, per controllare mese per mese l'operato dell'agente, e sulla copia remota installata sul portatile dell'agente. Nella riga «Differenza ...» venivano calcolati gli scostamenti mensili e nella riga «Scostamento progressivo» la somma algebrica degli scostamenti stessi. Con questo sistema l'agente era costantemente informato dei risultati raggiunti e di quelli da raggiungere.

La seconda parte era predisposta per rilevare il numero dei vari articoli venduti dall'agente ed era compilata dallo stesso agente, il quale, riportando i dati nella sua scheda, in automatico venivano trasferiti nella scheda gemella SK 3, presso l'azienda. In sede, poi, tutti i dati relativi al numero di articoli venduti venivano sommati, agente per agente, in un'unica scheda riepilogativa.

CONCLUSIONI

La rivoluzione portata da Luigi Parrella nella BETASIGMA Spa, anche con lo sviluppo della informatizzazione di tutte le procedure, così come di tutti i collegamenti interni e remoti (internet, intranet, extranet, VPN) costrinse tutti i dipendenti a cambiare i loro metodi di lavoro e ad allargare ed affinare la collaborazione con gli altri, perché – diceva Parrella – la soluzione di ogni problema riguardava sempre, direttamente e indirettamente, i prodotti/clienti. Per questo motivo, qualsiasi lavoro e qualsiasi soluzione di qualsiasi problema, anche apparentemente lontano dall'area commerciale, doveva avere inizio con la domanda: «questo mio lavoro, quanto valore aggiunge al prodotto o al cliente?». Lo stesso Amministratore delegato volle che questa domanda venisse stampata e appesa in ogni ufficio e, ove possibile, anche presso ogni posto di lavoro isolato.

GLOSSARIO

Nicchia di mercato

E' un piccolo segmento di mercato, inteso come gruppo di acquirenti che presentano caratteristiche comuni. Si tratta di segmenti di mercato non occupati né occupabili dalle grandi imprese perché caratterizzate da poca flessibilità. Le piccole aziende possono più facilmente entrarvi diversificando i propri prodotti.

Punto di pareggio

Letteralmente è indicato con varie espressioni sinonime come ad esempio: "punto di rottura", "punto di fuga", "break even" ecc. E' il punto del diagramma di redditività che individua il volume produttivo in corrispondenza del quale i costi totali sono uguali ai ricavi totali, creandosi una situazione di stallo: non c'è perdita né utile.

Documento reperibile, assieme ad altre monografie, nella sezione Dossier del sito <http://www.sanpaoloimprese.com/>

Documento pubblicato su licenza di WKI - Ipsa Editore

**Fonte: PMI
Il mensile della piccola e media impresa**

Copyright: WKI - Ipsa Editore