# La forza vendita "at a glance"

**di** Silvio Gerli

La vendita alla grande distribuzione è un processo complesso il cui esito può dipendere da numerose variabili, diversamente correlate. Come capire quali sono gli elementi vincenti? In questo caso l'azienda cliente, fornitore della GDO, ha commissionato una soluzione di data science e soprattutto di data visualization, che consente "a colpo d'occhio" di individuare le performance dei singoli agenti, potendoli così indirizzare verso un percorso di maggior successo commerciale



## LA SITUAZIONE DI PARTENZA

**L'azienda in questione ha alcune centinaia di agenti che vendono prodotti di diversa natura alla grande distribuzione. L'azienda sentiva da tempo l'esigenza di avere uno sguardo d'insieme che consentisse di valutare le performance reali dei vari agenti. Per fare questo aveva comprato da poco un noto software di visualizzazione dati, accorgendosi però presto che, pur essendo molto potente e facile da usare, non permetteva di comprendere veramente quali fossero** gli agenti che stavano lavorando con risultati interessanti e quali no. Il motivo è apparso a loro chiaro sin da subito: il dato non esisteva nella loro base dati. Di fatto il problema è che i dati di vendita non sono confrontabili in

modo semplice. Gli agenti in questione vendono in regioni d'Italia differenti in cui i risultati sono determinati anche dal contesto. Hanno in gestione clienti differenti tra loro, sia come insegne (Gigante, Auchan, Carrefour ...) che come tipologia (dai grandi centri commerciali ai piccoli negozi in centro città) e ognuno di questi compra in modo differente. Infine non trattano tutti l'intero pacchetto di prodotti, alcuni vendono solo alcune tipologie, ma anche all'interno di ogni tipologia alcuni agenti vendono solo certe categorie di prodotti e non altri, con vendibilità e marginalità differenti.

Come detto prima, il problema in questo caso era chiaro: era necessario avere a disposizione un modo semplice per capire come gli agenti si stavano comportando. Entrando più nello specifico questo problema poteva essere scomposto in tre problemi distinti:

**1) Trovare una rappresentazione sintetica che permettesse loro di controllare at a glance le "dimensioni" importanti per valutare un agente;**
**2) Riuscire a trovare un modo per rendere questi dati confrontabili;**
**3) Creare una piattaforma interattiva che consentisse di indagare verticalmente la situazione della propria forza vendita.**

## RAPPRESENTAZIONE SINTETICA

Come sempre accade il risultato è stato ottenuto a valle del confronto diretto con il cliente. Anche se può capitare che il data scientist conosca il contesto in cui sta intervenendo, non lo conoscerà mai bene come il cliente e, quindi, l'apporto di quest'ultimo è cruciale per ottenere un risultato soddisfacente.
In particolare in questo caso sono stati identificati tre valori sui quali il cliente era interessato valutare i propri agenti (entro un certo intervallo di tempo):

**1) Margine assoluto: differenza tra fatturato e costo del venduto;**
**2) Margine relativo: fatturato in percentuale sul costo del venduto;**
**3) Fatturato complessivo che, in questo primo approccio, è funzione degli altri due.**

Quindi si è disegnata una prima rappresentazione che non aggiunge nessuna informazione ai dati esistenti, ma consente di vedere i valori chiave in un'unica schermata. Di fatto si tratta di un grafico cartesiano avente come ascisse il margine assoluto e come ordinate il margine relativo. Fissato quindi un intervallo di tempo, tipicamente un anno, ogni agente viene rappresentato da un puntino sul grafico. Più il puntino è a destra e più l'agente fa guadagnare in assoluto, più è in alto e più l'agente vende facendo alti margini. Quindi i migliori si posizionano in alto a destra. Per facilitare ulteriormente la lettura, il grafico si centra sempre sulla media dei valori di tutti gli agenti. Per preparare il passo successivo, si è aggiunta anche una visualizzazione del valore del fatturato complessivo, rappresentato dalla dimensione del baloon si abbia una misura visiva del fatturato complessivo portato da quell'agente all'azienda.

## GIOCARE TUTTI NELLO STESSO CAMPO

La sfida a questo punto si sposta su come compensare i vantaggi e gli svantaggi che ciascun agente ha vendendo in certe zone, a certi clienti e certi prodotti piuttosto che altri. Qui si esprime tutta la potenza della metodologia statistica che, dai dati stessi, riesce a ricavare quanto ciascuna componente è premiante o penalizzante ricompensando quindi vantaggi e svantaggi. In questo caso, per rendere il risultato più ricco di informazioni, è stato necessario intervenire anche sulla data collection. Alla base dati esistente sono state aggiunte altre informazioni provenienti da altri processi di raccolta dati in modo da riuscire a

Immagine1: **MAPPA DI SOLA VISUALIZZAZIONE PER QUATTRO AGENTI DI ESEMPIO.** L'agente 1 fa grandi margini assoluti e vende con un ottimo margine relativo, il 2 vende con un margine assoluto intorno alla media degli agenti ma fa un buon margine relativo, il 3 al contrario vende con margine relativo poco superiore alla media ma con un margine assoluto elevato, mentre il 4 ha performance che appaiono basse: vende con margine relativo basso e margine assoluto basso.

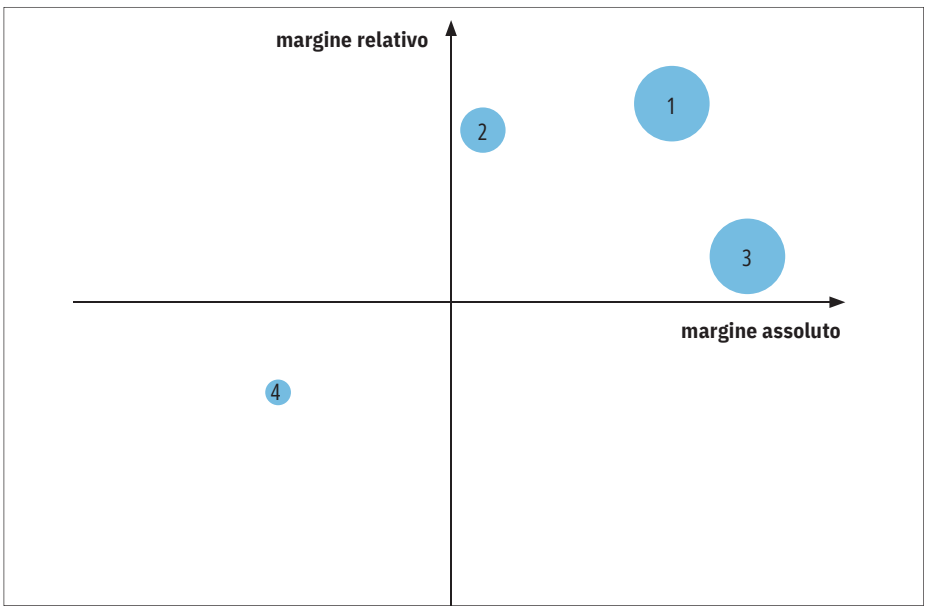
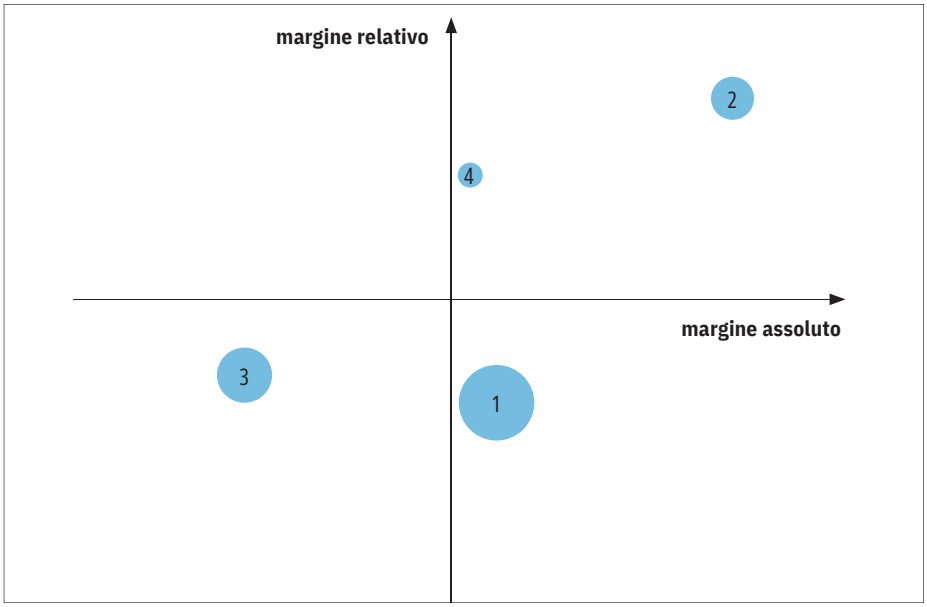


Immagine 2: **MAPPA RIELABORATA COMPENSANDO I FATTORI FAVOREVOLI O PENALIZZANTI.** L'intervento del modello statistico ha evidenziato come gli agenti 1 e 3 avessero delle grandi agevolazioni dal contesto, mentre il 4 lavorasse in condizioni molto penalizzanti ma probabilmente ha un valore che non sarebbe emerso senza questa modellizzazione, mentre sul 2 probabilmente vale la pena considerare l'ipotesi di aumentare il suo campo di azione.



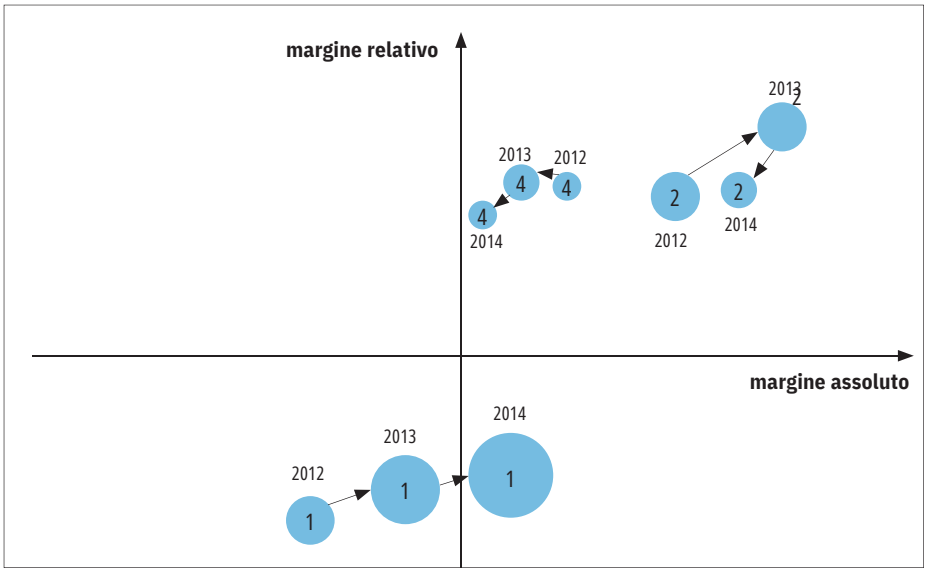

clusterizzare i tipi di clienti in diverse tipologie (fatturato complessivo, fatturato sulle tipologie di prodotti venduti dalla committenza, tipo di collocazione geografica). La stessa cosa è stata fatta per clusterizzare le aree geografiche. Mentre la clusterizzazione dei prodotti è avvenuta con modelli consolidati, partendo dalla base dati molto ben strutturata del gestionale dell'azienda.
A questo punto i vari agenti si trovano "spostati" rispetto alla posizione originale, raggiungendo una posizione più corretta che, tenendo conto dei fattori che influenzano le loro performance, permette di comprendere meglio il loro valore relativamente a tutti gli altri.
Il grafico viene sempre centrato rispetto alla media complessiva, questo significa che, confrontando due anni differenti, il sistema tiene conto anche dell'andamento complessivo del mercato per posizionare gli agenti. Si è invece volutamente mantenuta inalterata la dimensione del baloon come misura del fatturato complessivo perché a questo punto i valori di ascisse e ordinate non corrispondono più alle misure rilevate del margine assoluto e relativo. Invece, chiaramente, all'azienda interessava comunque avere un'indicazione del giro d'affari reale dell'agente. In altre parole se un particolare agente non era posizionato bene nel grafico ma il suo baloon era grande, era visto comunque con un certo “riguardo”.

Immagine 3: **ANDAMENTO DELLE PERFORMANCE NEL TEMPO.** Il grafico di evoluzione temporale evidenzia interessanti informazioni sull'andamento rispetto alla media della forza vendita. L'agente 1 che fattura tanto, ma che il modello aveva mostrato come avvantaggiato, sta comunque migliorando di anno in anno, il 4 sta invece calando forse perché non motivato dall'azienda che l'ha lasciato in un ambiente sfavorevole, mentre il 2, che sta andando bene, nell'ultimo anno ha un po' calato e probabilmente va contattato per trovare il modo di incentivarlo.

## INDAGINI E VISTE PERSONALIZZATE

Trovata la soluzione che il cliente cercava, l'ultima sfida è stata realizzare un'interfaccia interattiva che consentisse di selezionare sottoinsiemi di agenti, di categorie di prodotti, di clienti o di aree (divisi in cluster preconfezionati) per l'analisi comparativa delle performance. Questo con l'ulteriore possibilità di scegliere se posizionare i vari agenti rispetto alla media complessiva di tutta la forza vendita e di tutte le categorie, o la media del sottoinsieme selezionato.

Ultima evoluzione identificata dal confronto con la committenza è stata quella di progettare le viste sempre con un periodo massimo di un anno, e quindi in caso di più anni i baloon di un agente saranno 1 per ogni anno, evidenziando la sua evoluzione rispetto all'andamento di tutta la forza vendita. In questo modo una volta avuta una visione complessiva di tutti gli agenti, l'azienda committente può cominciare ad indagare verticalmente sui singoli casi sfruttando comunque sempre la potenza della metodologia e dell'approccio progettato per loro.



## CONCLUSIONI

L'azienda a questo punto ha ottenuto finalmente lo strumento di analisi che desiderava, consapevole che questi strumenti danno uno sguardo più ricco di significato sulla realtà ma non si sostituiscono al manager nelle decisioni: forniscono più elementi sulla base dei quali decidere o intervenire. Ogni segnale che questo grafico fa emergere non viene quindi usato per intervenire direttamente, ma per comprendere e indagare personalmente le diverse situazioni.

Il progetto ha avuto una prima immediata evoluzione implementando subito lo stesso tipo di vista anche per analizzare con la stessa efficacia le performance delle insegne clienti (Auchan, Gigante ecc.) e dei gruppi dei prodotti.

Inoltre, come sempre accade, il lavoro del data scientist non è mai one-shot ma un percorso.

Una volta entrata in produzione una soluzione, immediatamente questa genera nuovi dati e quindi nuove domande, che necessitano di ulteriore indagine per avere una sempre maggiore comprensione del contesto in cui ci si muove e per essere più competitivi. In questo caso, ad esempio, dall'uso di questo strumento potrebbero emergere situazioni in cui le performance indicate non siano buone, ma indagando emergano invece altri fattori penalizzanti non inglobati nel modello. Quindi il compito sarà raccogliere questi nuovi dati, modellizzarli matematicamente e inserirli nel processo migliorando la rappresentazione sintetica delle performance che abbiamo descritto.

Il lavoro del data scientist, insomma, è molto vario e, di fatto, non può essere confinato soltanto nella parte di modellizzazione dell'elaborazione dei dati. In ogni progetto che mi è capitato di seguire ci si è dovuti occupare inevitabilmente sempre anche di altri aspetti della catena del valore del dato. Innanzi tutto il data scientist deve entrare pesantemente nel merito non solo di quali dati sono necessari e quali dati darebbero ulteriori importanti informazioni, ma anche di come questi si raccolgono, perché i modelli che poi vengono applicati sono pensati anche alla luce di come questi dati sono generati. Da qui deve comprendere e indirizzare le modalità di trattamento tecnologico: la scelta impatta su molti aspetti del processo, basti pensare al tema dell'esigenza di dati in real time o dell'affidabilità del dato.

Infine, quando pensa a come elaborarli per produrre nuovi dati più ricchi di significato, inevitabilmente si deve avere già in mente come visualizzarli, perché chi li dovrà consultare possa avere velocemente e facilmente le informazioni che gli interessano.