FORZA DI VENDITA:
COME MASSIMIZZARE IL VALORE DEL CAPITALE UMANO
Milano, 29 Ottobre 2015

Partner di:

Ottimizzazione della forza di vendita: i driver da gestire

Francis De Zanche
f.dezanche@adacta.it

www.adacta.it

Nata nel 2002, Adacta fonde lo spirito innovatore di giovani talenti con la solidità e l'esperienza di professionisti ed advisor che da oltre 50 anni affiancano con competenza, integrità professionale e orientamento ai risultati lo sviluppo di aziende leader nei loro mercati di riferimento.

È composta da 120 persone e può vantare una fitta rete di relazioni con operatori finanziari, istituzionali e professionali di primo livello, per aiutare il cliente ad affrontare le proprie sfide.

Adacta affianca la direzione aziendale con l'obiettivo di sostenerne il successo nel tempo ed ha recentemente ridisegnato la propria struttura, raggruppando le diverse practice in due entità legali: Adacta Tax&Legal e Adacta Advisory.

TAX&LEGAL | ADVISORY

Adacta Tax & Legal

Adacta Advisory

Corporate governance

Tax compliance

Tax planning

Tax litigation

Contrattualistica d'impresa

Diritto societario

Crisi d'impresa

Adacta Studio Associato

Strategy

Management consulting

Restructuring

Corporate finance

Adacta Advisory S.p.A.

- **Framework concettuale**

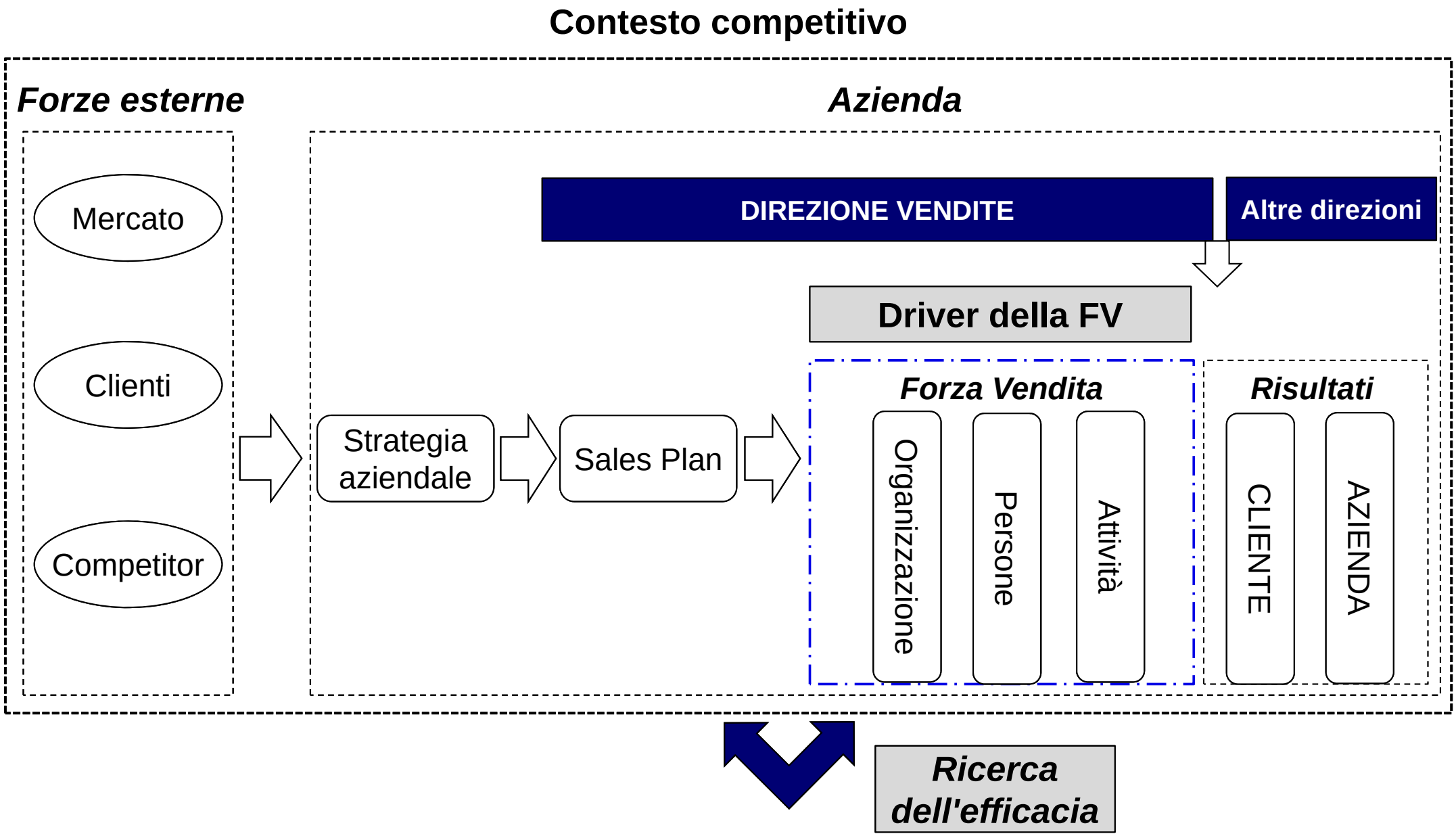
- **I Driver del Personale**

- **Come Intervenire**

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

Il contesto di riferimento



© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

I driver della forza di vendita sono le leve a disposizione dei sales director per ottimizzare le prestazioni commerciali. Quando vanno aggiustati?

- **Negli scenari di forti (e rapidi) cambiamenti per allineare la FDV**
  - Cambiano i fattori esterni (mercato, concorrenza, tecnologia) → nuova strategia → nuovo piano commerciale
  - Stessa strategia → nuovo piano commerciale
  - Cambiano elementi del mercato (p.e. concentrazione clienti, nuovi canali)

- **In modo continuo (ogni 6-12 mesi) per mantenere sempre l'ottimizzazione FDV**
  - C'è una opportunità di migliorare l'efficacia complessiva (p.e. ridurre il turn over dei clienti, sviluppare nuovi clienti, migliorare le vendite di una linea di prodotto)
  - C'è una opportunità di migliorare le performance su Organizzazione, Persone o Attività (p.e. organizzazione sottodimensionata, non specializzata, poca propensione allo sviluppo di nuovi clienti, poca motivazione, turn over dei venditori, …)
  - C'è una opportunità di migliorare un driver specifico (p.e. sistima di incentivi che non premia i più performanti, sistema di selezione che non trova hunter, etc)

- **Quando, per inerzia e stratificazione nel tempo, la FDV ha perso progressivamente di efficacia**

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

Driver di implementazione della Forza Vendita

Organizz.

Persone

Attività

Driver di definizione

- Dimensione
- Struttura
- Territorio

Driver di formazione

Driver informativi

Driver motivazionali

Driver di controllo

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

Evoluzione Struttura distributiva Distribuzione Organizzata

Centrali d'acquisto

Singoli PoP

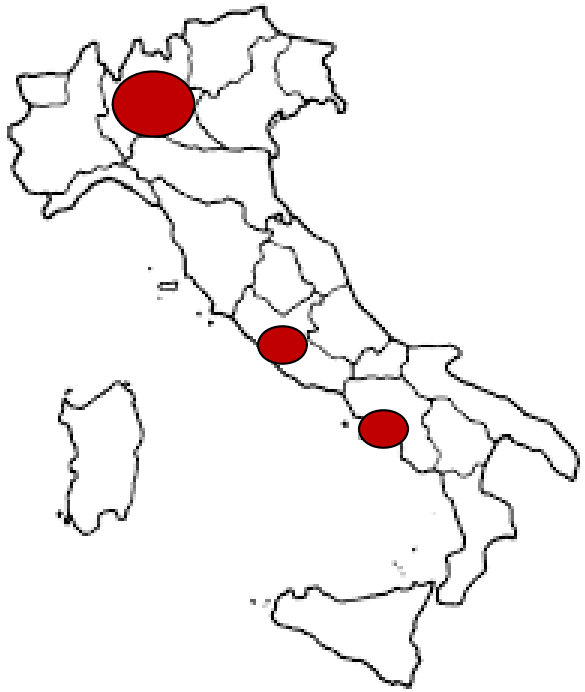
Dimensione

Struttura

Territorio

1990

2000



© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

Evoluzione struttura di Vendita Azienda "Consumer Goods"

KAM

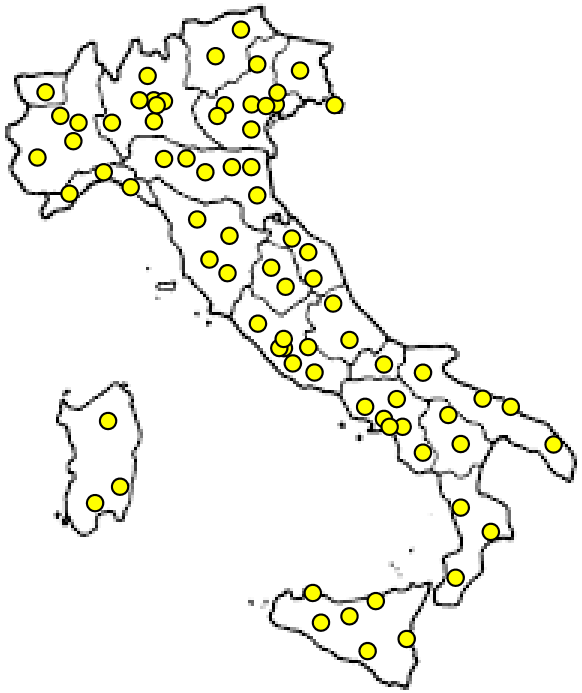
Venditori "Field"

Dimensione

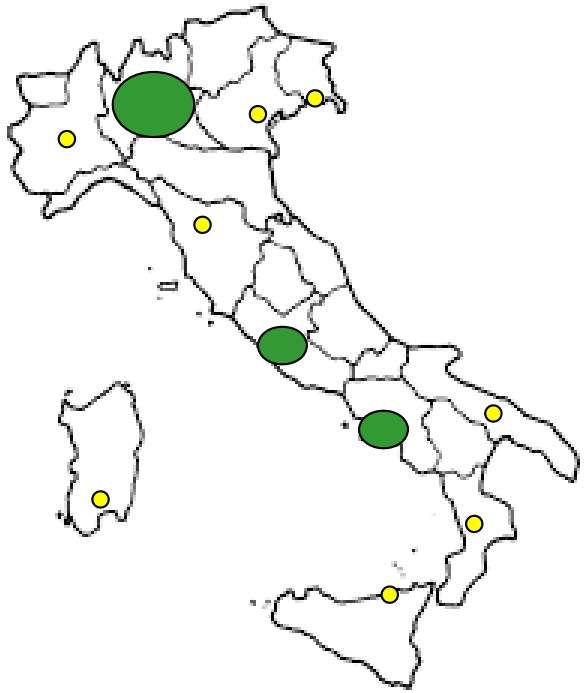
Struttura

Territorio

1990



2000



"Regola del compasso"

- Venditori assegnati su base territoriale
- FV molto numerosa e generalista, diffusa capillarmente sul territorio

Key Account Manager

- Si passa da una FV distribuita a dei KAM che gestiscono le relazioni con le centrali di acquisto
- Supporto di Category manager
- FV ridotta e specializzata

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

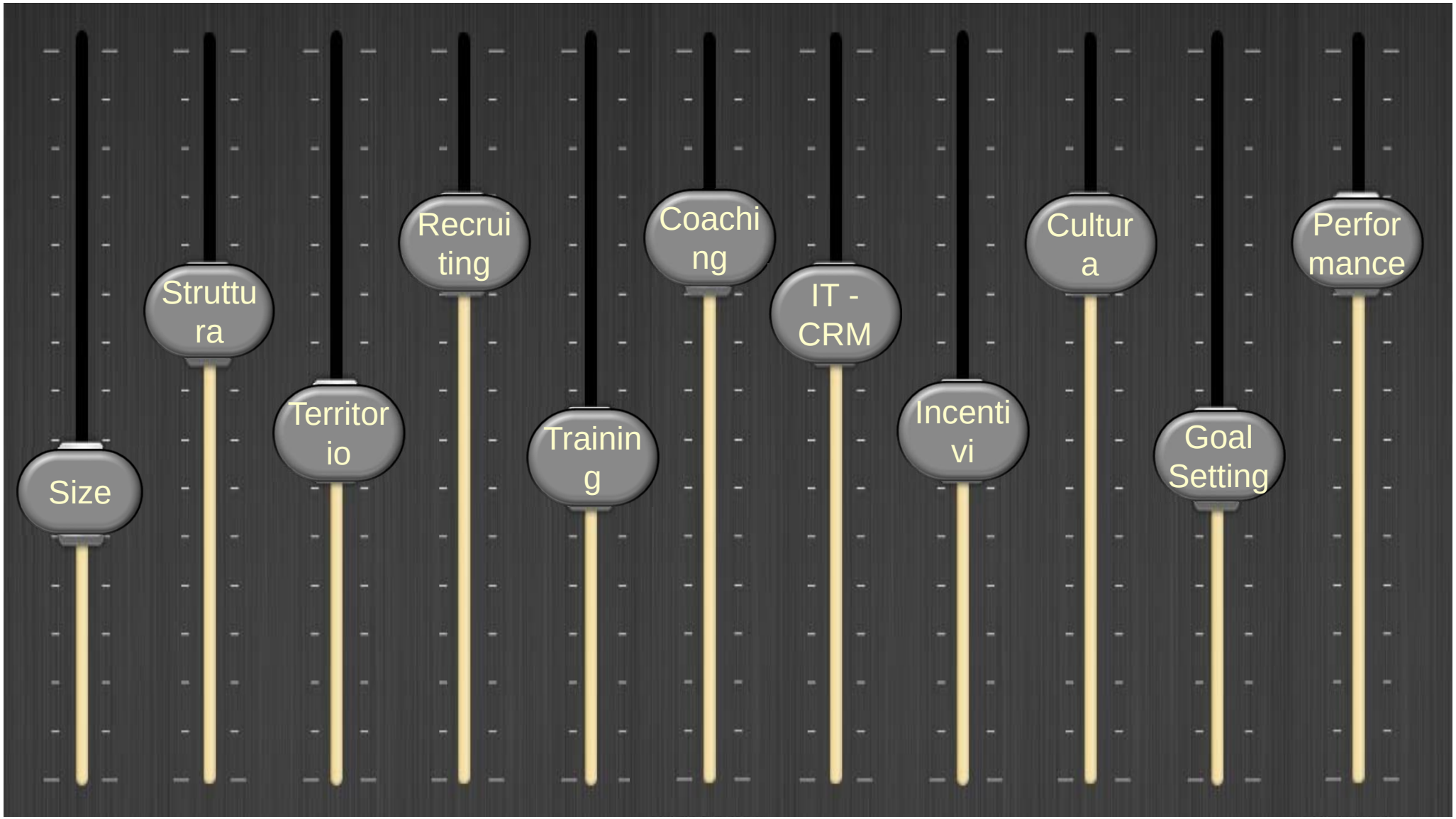
Driver di implementazione della Forza Vendita

Organizz.	Persone	Attività		
Driver di definizione	**Driver di formazione**	**Driver informativi**	**Driver motivazionali**	**Driver di controllo**
Dimensione	Recruiting	IT - CRM	Incentivi e compensi	Goal setting
Struttura	Training	Customer targeting	Cultura	Perf. Manage-ment
Territorio	Coaching			

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

L'obiettivo è il bilanciamento dei driver



© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

Le causalità delle issues e la diagnosi seguono direttrici opposte

Driver di organizza-zione	Qualità del personale	Attività della FV	Clienti	Azienda

Diagnosi

Down ← Top

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

Le causalità delle issues e la diagnosi seguono direttrici opposte

Diagnosi

Driver di organizza-zione	Qualità del personale	Attività della FV	Clienti	Azienda
• Risorse chiave di vendita dedicano tempo a clienti minori e attività amministrative	• Profili e formazione del personale orientata allineati a caratteristiche **"Farmer"** e non **"Hunter"**	• Sui clienti esistenti la FV ha lavorato bene aumentando le quote • Vi è stata una limitata generazione di nuovi Clienti	• Negli anni passati sono aumentate le vendite medie per cliente, ma non il numero dei clienti • Clienti "A" stabili con poco turnover	• L'azienda sta riducendo la crescita di fatturato rispetto alle performance storiche ed al budget

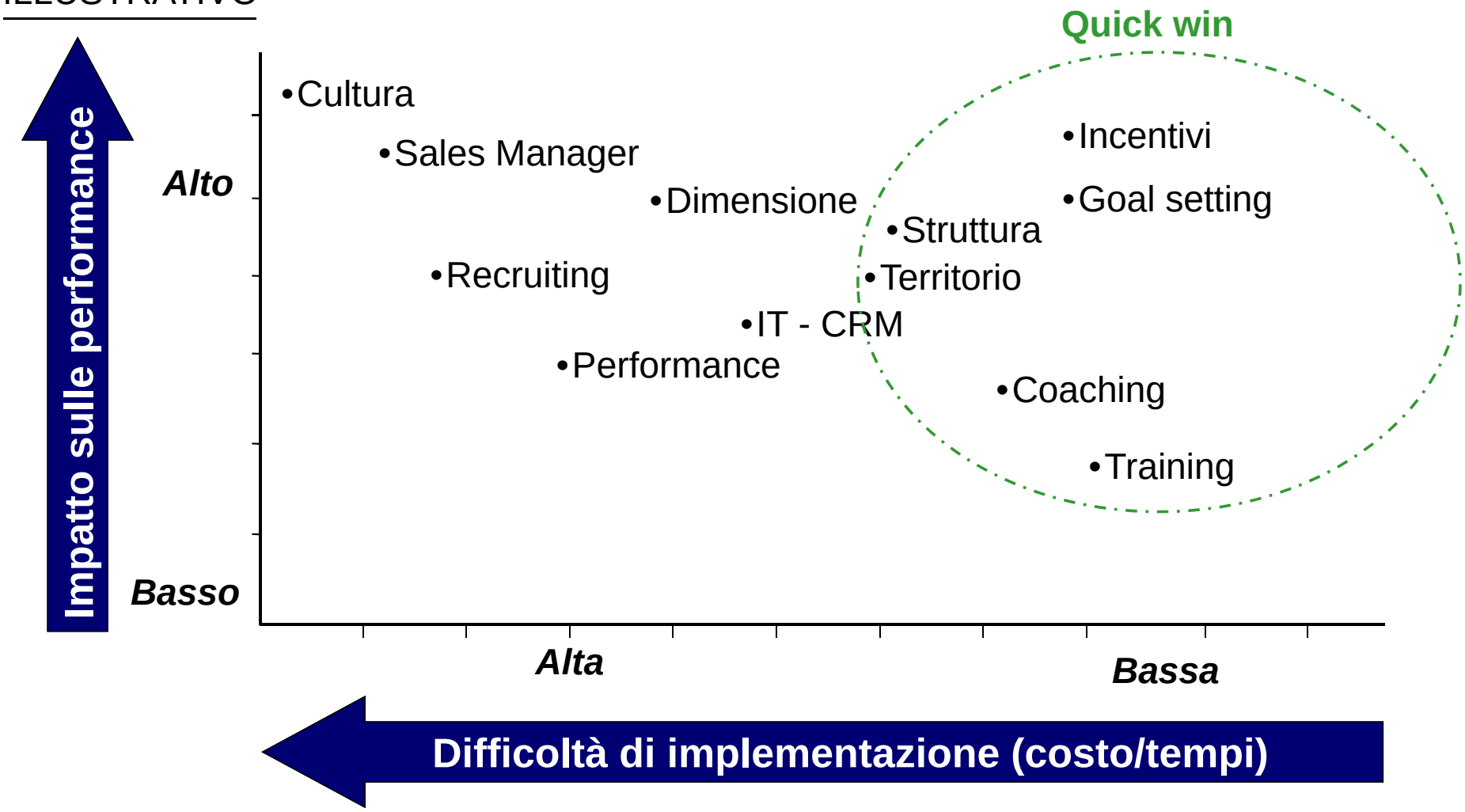
© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

Dalla diagnosi si identificano i driver che necessitano un intervento

Prioritizzazione dei Driver

ILLUSTRATIVO



© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

- **Framework concettuale**

- **I Driver del Personale**

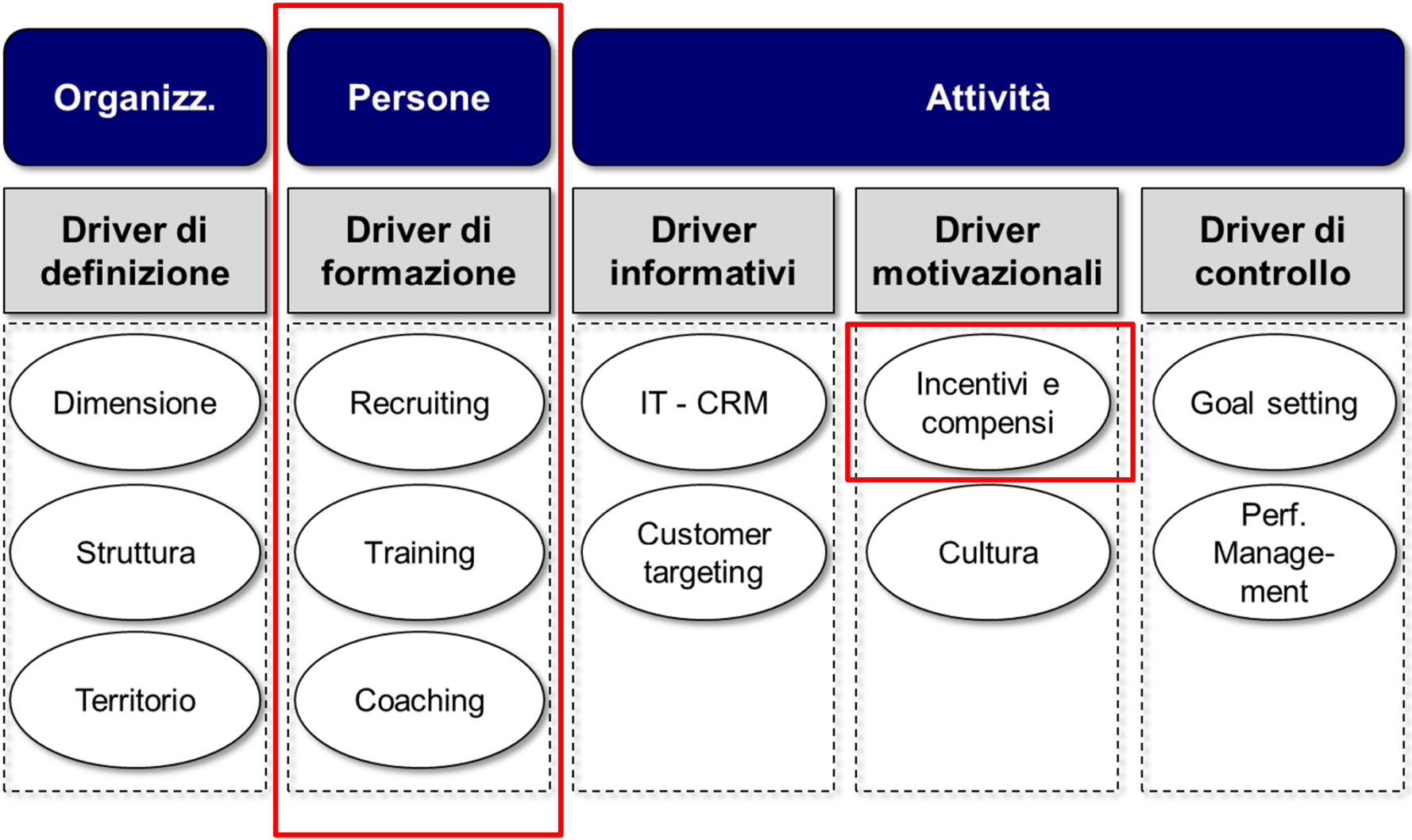
- **Come Intervenire**

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

I driver principali su cui lavorare sono 12 suddivisi in 5 gruppi.

- Le variabili o "Driver" -



© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Il processo di recruiting è spesso il driver più importante di performance della FV, ma anche il più difficile da implementare in maniera efficace.

- Recruiting -

Servono circa 2 anni per "correggere" un'assunzione sbagliata nella FV

- Punti critici / da considerare -

- E' utile partire **analizzando le caratteristiche delle risorse di successo** della attuale FV e capire cosa è "trasferibile" ai nuovi

- **Experienced o talent?** Dipende da: esigenze del cliente, tempo per il training, risorse a disposizione per gli incentivi, trasferibilità delle competenze pregresse del candidato

- Assumere "di fretta" anche se in situazione di bisogno è pericoloso
- Fare recruiting costantemente
- Non temere di modificare lo status quo

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

La formazione è uno dei driver più "semplici" da gestire, ma va bilanciata con gli altri driver.

- Training -

- **Deve funzionare**
- **non deve togliere troppo tempo all'att. Commerciale**
- **Deve essere "richiamato" / Efficace per evitare che fuori dalla classe si dimentichi tutto**
- **Deve essere aggiornato all'evoluzione del mercato/azienda**

- Fattori Critici di Successo -

- **Non credere che con la formazione risolva tutto**. (es. ho una bassa penetrazione un mercato di un certo prodotto... E' problema di competenze o di sizing?)
- Corretta definizione e prioritizzazione dei requisiti formativi divisi tra conoscenza (prodotto, azienda, clienti), tecniche di vendita, e aspetti ancillari quali time management, amministrazione ...
- **Diversificazione delle modalita' di erogazione** (on-the job, classe, autonomo) a seconda della situazione (se ho frequenti lanci di prodotti --> online se no troppo tempo dai clienti)
- Creare **knowledge sharing**

Adacta Advisory

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Il sales manager è il ruolo chiave per l'efficacia della FV nel medio-lungo periodo. Non è parte del personale di vendita, ma funge da collante tra FV e azienda, da un lato, e clienti, dall'altro. NON è venditore ma "coach"

- Coaching -

- Attività chiave del Sales Manager -

- **Selezionare il team**
- **Costruire il team**
- **Guidare il team**
- **Gestire il team**
- **Ricompensare il team**

Personale di vendita	Sales Manager
• Ascoltare i clienti • Autonomia nel lavoro • Tendere al proprio successo personale • Controllare • Ricercare elevate performance di BP • Focus sui bisogni del cliente	• Ascoltare il personale di vendita • Permettere al team di rendersi autonomo nel lavoro • Tendere al successo del team • Motivare • Ricercare elevate performance di LP • Focus sui bisogni del cliente e dell'azienda

Il Sales Manager è l'implementatore dei drivers e colui che ne garantisce i risultati.
Un valido SM e' una garanzia per il lungo periodo perché lavorando sui driver porterà al suo livello tutta l'azienda.

Adacta Advisory

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Il compenso variabile (incentivo) è uno dei metodi con cui si riconosce e remunera i collaboratori per le performance realizzate.

ILLUSTRATIVO

- Incentivi e Compensi -

- **Vendita non complessa**
- **FV Farmer e rapporto col cliente nel tempo**
- **Presenza di intermediari**
- **Scarsa misurabilità dei risultati**

- **Vendita complessa**
- **FV Hunter e focus su nuovi clienti**
- **Assenza di intermediari**
- **Elevata misurabilità dei risultati**

Incidono anche la cultura aziendale e la normativa di settore

100% Salario Fisso

Primary Metal

Food Agricoltura Intrattenimento Oil&Gas Pharma

Sanità Hotel

Banking Elettronica Utilities Macchinari

Office Equipment Communications

Insurance Legno

Arredo

Advertising

Real Estate

100% Compenso Variabile

Il mix tra salario fisso e compenso variabile / incentivo varia tra le industry

Fonte: Dartnell 29th Sales Force Compensation Survey

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

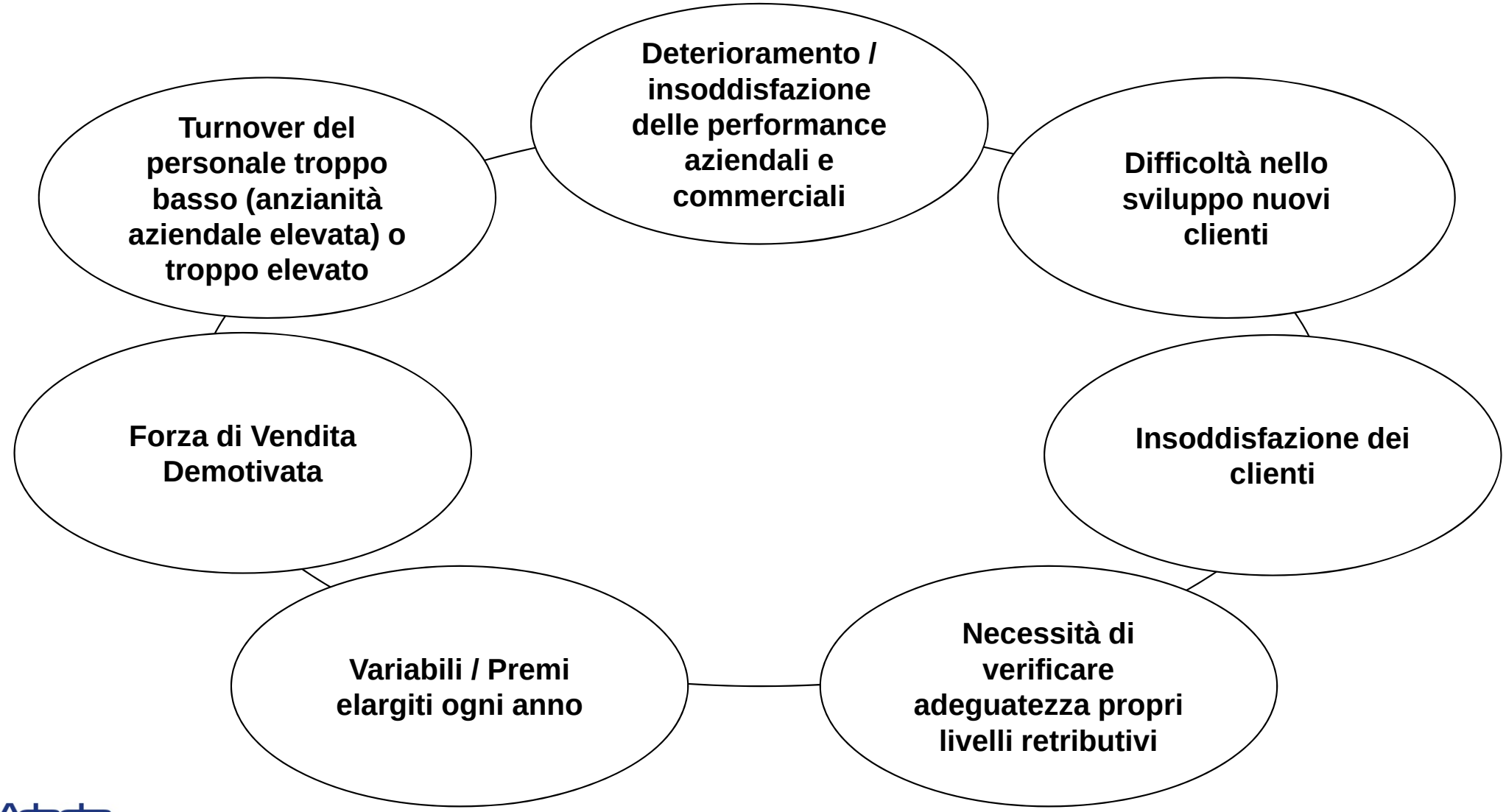
- **Framework concettuale**
- **I Driver del Personale**
- **Come Intervenire**
  - **Esempio: Sistemi di Incentivo**
  - **Esempio: Sizing**

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

Ambito di Intervento

- Contesto -



© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

La qualità delle persone si ottimizza mediante quattro fasi: skill assessment con metodologie consolidate, benchmarking di costo, e definizione delle necessità di recruiting e training specifiche

- Approccio Alla gestione dei Driver del Personale -

	1 Skill Assessment	2 Benchmark costo	3 Recruiting	4 Training
Obiettivo	• Analisi dell'attuale patrimonio umano dell'area commerciale • Valutazione skills potenziali ed attuali sulla base di consolidate metodologie leader nel mercato (**PerformanSe**)	• Analisi delle principali componenti di costo delle risorse commerciali (es. RAL, anzianità, spese auto e viaggi, ecc.) • Comparazione dei risultati coi benchmark di mercato	• Definizione dei profili più utili all'azienda sulla base di strategia aziendale, caratteristiche del business e mercato di riferimento • Ricerca dei candidati migliori	• Dopo aver mappato le aree di agio e di miglioramento potenziale, si definiscono le necessità di coaching personalizzate per i commerciali e per il Sales Manager • Erogazione della formazione
Adacta Partners	PerformanSe RisorSe PerformanSe Premium Partner	Re&s Connecting the best People with the biggest challenges		PerformanSe RisorSe PerformanSe Premium Partner

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

Ipotesi di stream di un progetto standard

	Fase	Descrizione	Attività
INPUT	**Piano commerciale**	**Definizione della strategia commerciale a M/L T della società**	• Identificare segmenti target ("who?") • Identificare prodotti ("what?") • Identificare processi di vendita ("how?") • Piano Vendite MLT
	Diagnostico 1 2	**Analizzare:** • **Evoluzione Vendite** • **Processi di vendita** • **Organizzazione Vendita** • **Caratteristiche del Personale di Vendita**	• Segmentazione clientela e analisi clienti nati/morti • Fatturato/quantità per cliente, linea, canale, geografia • Analisi concentrazione prodotto/cliente • Analisi tasso carry-over • Analisi high level processo e client engagement • Attività della FV: ➢ sul cliente (Visite, call…) ➢ back-office ➢ marketing • Incentivazione • Strumenti utilizzati (repository clienti, repository prospect, tool a supporto delle visite, integrazioni con Post-vendita, attività di marketing)
	Cambiamento 3 4	**Ridisegno struttura e processo di vendita**	• Sizing / Struttura / Territorio • Strumenti (SFA, CRM…) • Competency model • Performance reviews, actions ed incentivi
FOLLOW-UP	**Controllo**	**Uniformare il modello di controllo alla nuova organizzazione**	• Ri-definizione (se necessario) della reportistica

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

- **Framework concettuale**
- **I Driver del Personale**
- **Come Intervenire**
  - **Esempio: Sistemi di Incentivo**
  - **Esempio: Sizing**

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

L'ottimizzazione della Forza di Vendita non può prescindere da una corretta determinazione degli obiettivi e da un sistema di retribuzione che motivi il personale a migliorare le performance.

- Approccio : Goal Setting e Incentivi -

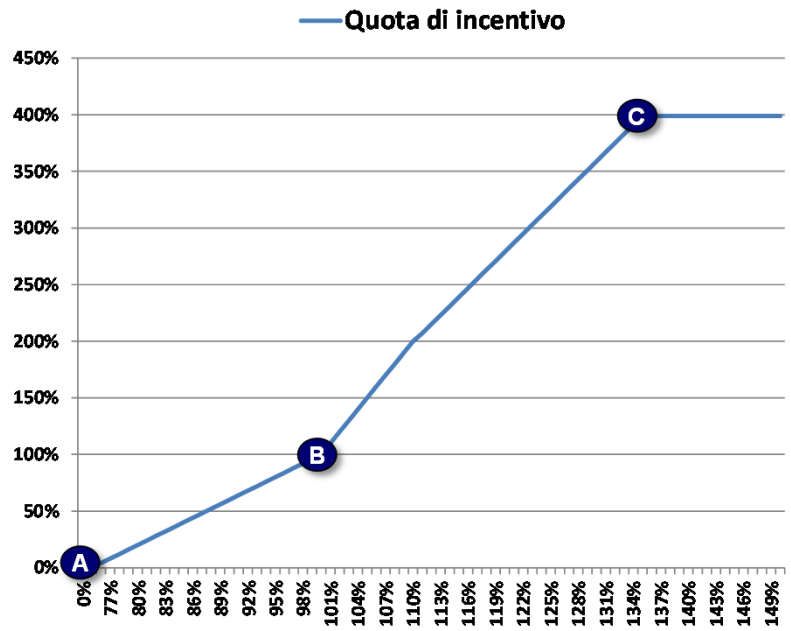
1 **Goal Setting**

2 **Incentivi**

Obiettivo

- Supporto nella definizione degli obiettivi di budget dei commerciali in relazione alle performance storiche ed ai potenziali di mercato
- Differenziazione obiettivi per Old-Client/New-Client
- Determinazione delle unità di misura delle performance e della coerenza con il livello di pay-out

- Analisi Benchmark di Mercato
- Definizione del piano incentivante e del mix tra paga fissa e variabile
- Determinazione della "curva" del compenso variabile



© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

La determinazione dello schema di incentivazione della FV ha come prerequisito la definizione a livello corporate degli obiettivi (Goal-setting). Una volta definiti gli obiettivi si progettano le singole variabili incentivanti.

- Esempio: assumptions schema di incentivazione -

Obiettivi corporate e ipotesi iniziali

- Obiettivo: consolidamento sul mercato Far East del prodotto core mediante inserimento di risorsa Junior in loco (Hunter)
- Sales 2014A: **3.500k€**. → BDG 2015: **4.000k€ (+14,3%)**
- BDG call 2015: **250 (#)**
- Prodotto Unico e no scontistica applicata dai venditori
- MdC Standard del Prodotto: 50%

Pay Level / Mix

- RAL mercato (dopo analisi benchmark): 38.000€
- Variabile sales-based @ BDG mercato (dopo analisi benchmark): 6.000€ (80% premio)
- Variabile activity-based @ BDG: 1.500€ (20% premio)

KPIs e tipo di Piano

- KPI incentivo: Sales (€) e #call
- Tipo di Piano: Goal-based sul raggiungimento di soglie di fatturato e call in rapporto al BDG

Curva payout e orizzonte di Piano

- Curva accelerata mediante coefficienti moltiplicativi del valore del premio → CAP: 114% sul BDG sales e 140% sul BDG call
- Orizzonte temporale: 1 anno

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

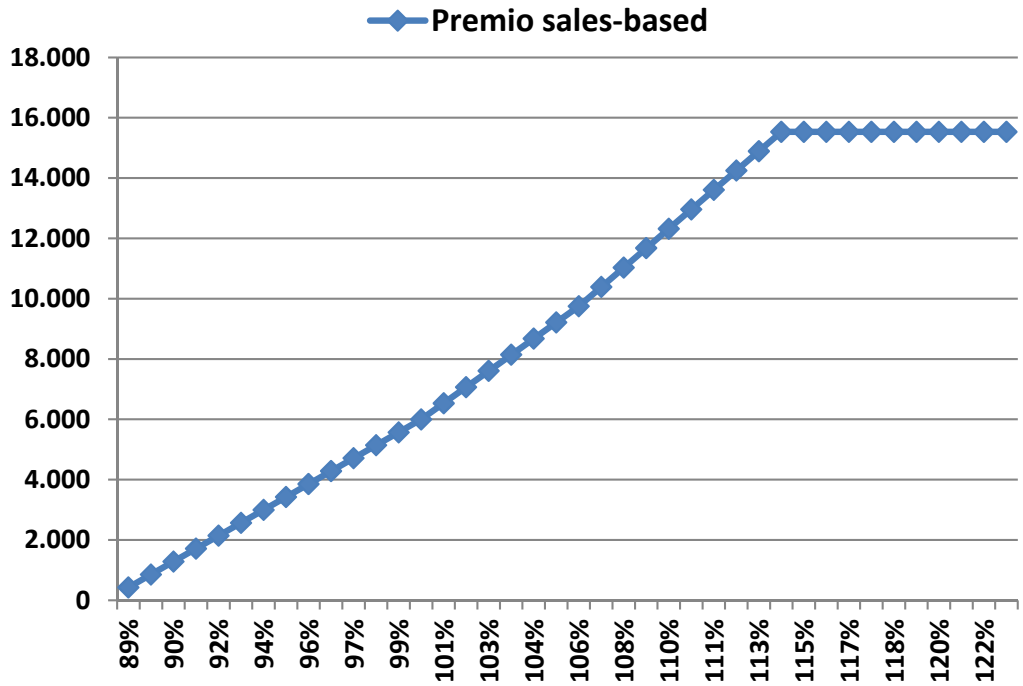
Documento Riservato

Dopo il raggiungimento dell'obiettivo di Budget, il compenso variabile cresce più che proporzionalmente rispetto alla crescita di fatturato al fine di incentivare i commerciali a "overperformare".

- Esempio: schema di incentivazione parte sales-based -

	% aumento vs. 14	% ragg. Bdg.	Fatturato 15 (K€)	% Premio	Premio sales-based (€)
A	1%	89%	3.535	7%	429
	2%	89%	3.570	14%	857
	3%	90%	3.605	21%	1.286
	4%	91%	3.640	29%	1.714
	5%	92%	3.675	36%	2.143
	6%	93%	3.710	43%	2.571
	7%	94%	3.745	50%	3.000
	8%	95%	3.780	57%	3.429
	9%	96%	3.815	64%	3.857
	10%	96%	3.850	71%	4.286
	11%	97%	3.885	80%	4.714
	12%	98%	3.920	89%	5.143
	13%	99%	3.955	98%	5.571
B	14%	100%	3.990	100%	6.000
	15%	101%	4.025	109%	6.536
	16%	102%	4.060	118%	7.071
	17%	103%	4.095	127%	7.607
	18%	104%	4.130	136%	8.143
	19%	104%	4.165	145%	8.679
C	20%	105%	4.200	154%	9.214
	21%	106%	4.235	163%	9.750
	22%	107%	4.270	173%	10.393
	23%	108%	4.305	184%	11.036
	24%	109%	4.340	195%	11.679
	25%	110%	4.375	205%	12.321
	26%	111%	4.410	216%	12.964
	27%	111%	4.445	227%	13.607
	28%	112%	4.480	238%	14.250
	29%	113%	4.515	248%	14.893
D	30%	114%	4.550	259%	15.536

		A	B	C	D
Descrizione	***U.m.***	**< BDG**	**@ BDG**	**> BDG**	**CAP**
Fatturato (k€)	*k€*	3.535	4.000	4.200	4.550
CV	*k€*	1.768	2.000	2.100	2.275
MdC	***k€***	**1.768**	**2.000**	**2.100**	**2.275**
MdC%		*50,00%*	*50,00%*	*50,00%*	*50,00%*
Premio (€)	**€**	**429**	**6.000**	**9.214**	**15.536**
Premio%MDC		*0,00%*	*0,30%*	*0,44%*	*0,68%*



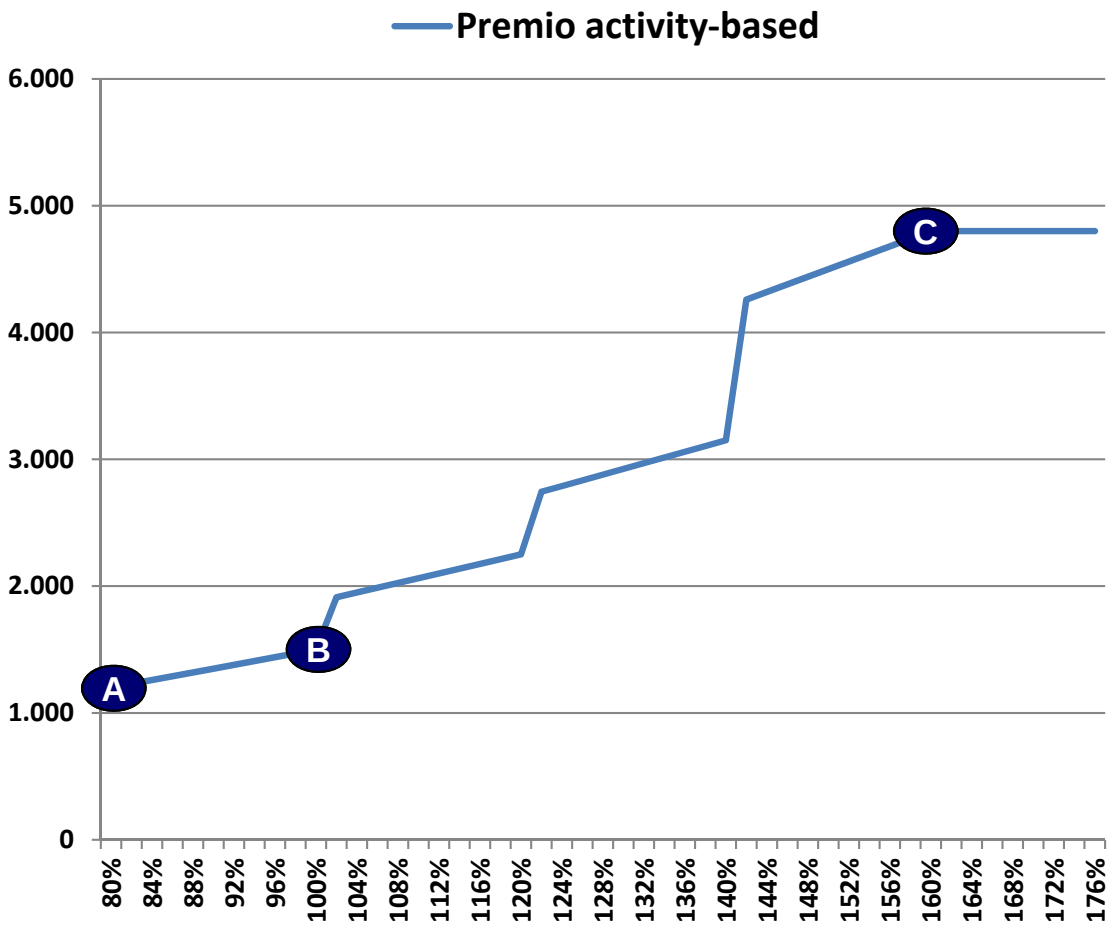
© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

Nel caso di specie la curva di variabile goal-based legata alle attività si riferisce al numero di call verso potenziali clienti (obiettivo corporate: "hunter" che penetri mercato ad alto potenziale).

- Esempio: schema di incentivazione parte activity-based -

	# call	% call / BDG	Premio activity-based (€)
A	200	80%	1.200
	210	84%	1.260
	220	88%	1.320
	230	92%	1.380
	240	96%	1.440
B	250	100%	1.500
	260	104%	1.950
	270	108%	2.025
	280	112%	2.100
	290	116%	2.175
	300	120%	2.250
	310	124%	2.790
	320	128%	2.880
	330	132%	2.970
	340	136%	3.060
	350	140%	3.150
	360	144%	4.320
	370	148%	4.440
	380	152%	4.560
	390	156%	4.680
C	400	160%	4.800



© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

- **Framework concettuale**
- **I Driver del Personale**
- **Come Intervenire**
  - **Esempio: Sistemi di Incentivo**
  - **Esempio: Sizing**

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

Il calcolo del TCO permette di paragonare il costo azienda dei commerciali con quello di mercato, di determinare il costo "pieno" in capo all'azienda e rapportare tale costo a quanto il commerciale "produce" in termini di vendite

- Esempio di calcolo del Total Cost of Ownership -

	KAM1	KAM2	KAM3	KAM4	Media
Totale Costo Azienda	**83.000**	**95.000**	**88.000**	**110.000**	**94.000**
Auto	10.000	8.000	5.000	11.000	**8.500**
Viaggi e trasferte	10.000	12.000	15.000	11.000	**12.000**
Assicurazioni Quadri	500	500	500	500	**500**
Fonia	1.200	1.200	1.000	1.500	**1.225**
Hardware	1.000	1.000	1.000	1.000	**1.000**
Fiere	15.000	10.000	15.000	25.000	**16.250**
TCO	**120.700**	**127.700**	**125.500**	**160.000**	**133.475**
Fatturato Gestito	**2.500.000**	**2.800.000**	**3.200.000**	**4.500.000**	**3.250.000**
TCO / Fatturato gestito	*4,8%*	*4,6%*	*3,9%*	*3,6%*	*4,1%*

Da paragonare con costo azienda di mercato

Identificare gli opportuni parametri di ribaltamento / assegnazione

Costo "reale" per l'azienda

Capire quanto il commerciale costa in rapporto a quanto "produce"

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

In sede di determinazione del sizing mediante metodo finanziario (ROI), il calcolo è determinato da alcuni parametri chiave da stimare caso per caso, quali TCO, marginalità del commerciale, sales/nuovo commerciale e carryover

- Esempio di sizing: Test Finanziario -

	Hp	Y1	Y2	Y3	Total
TCO	133.475	133.475	133.475	133.475	133.475
MdC	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	
BE Sales	266.950	266.950	266.950	266.950	266.950
Sales/Pers	800.000	800.000	160.000	32.000	992.000
BE ratio	3,00	3,00	0,60	0,12	3,72
Carryover	20%				

$$ROI = \frac{Ro}{Ci} = \frac{992.000 - 266.950}{266.950} = 272\%$$

- Commenti -

- All'aumentare del carryover e/o del fatturato per nuova risorsa commerciale il ROI aumenta
- L'inserimento di nuove risorse commerciali abbasserebbe il fatturato per nuova risorsa assunta e di conseguenza il ROI dei commerciali
- Il tasso di carryover è un dato che va valutato case by case

"Regola del pollice"

- **ROI < 50%: FV sovradimensionata**
- **50% < ROI < 150%: FV adeguata**
- **ROI > 150%: FV sottodimensionata**

La FV appare sottodimensionata

(*) Il tasso di carryover, dato un valore di vendita realizzato dal commerciale nell'anno 1, è definito come l'ammontare di vendite l'anno successivo lo stesso commerciale è in grado di mantenere senza sforzi (i.e. presidio dei clienti)

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

L'analisi di sensitivity aiuta a effettuare valutazioni sul corretto dimensionamento della FV e sull'opportunità di assunzione di nuovi commerciali

- Esempio: analisi di sensitivity sul ROI -

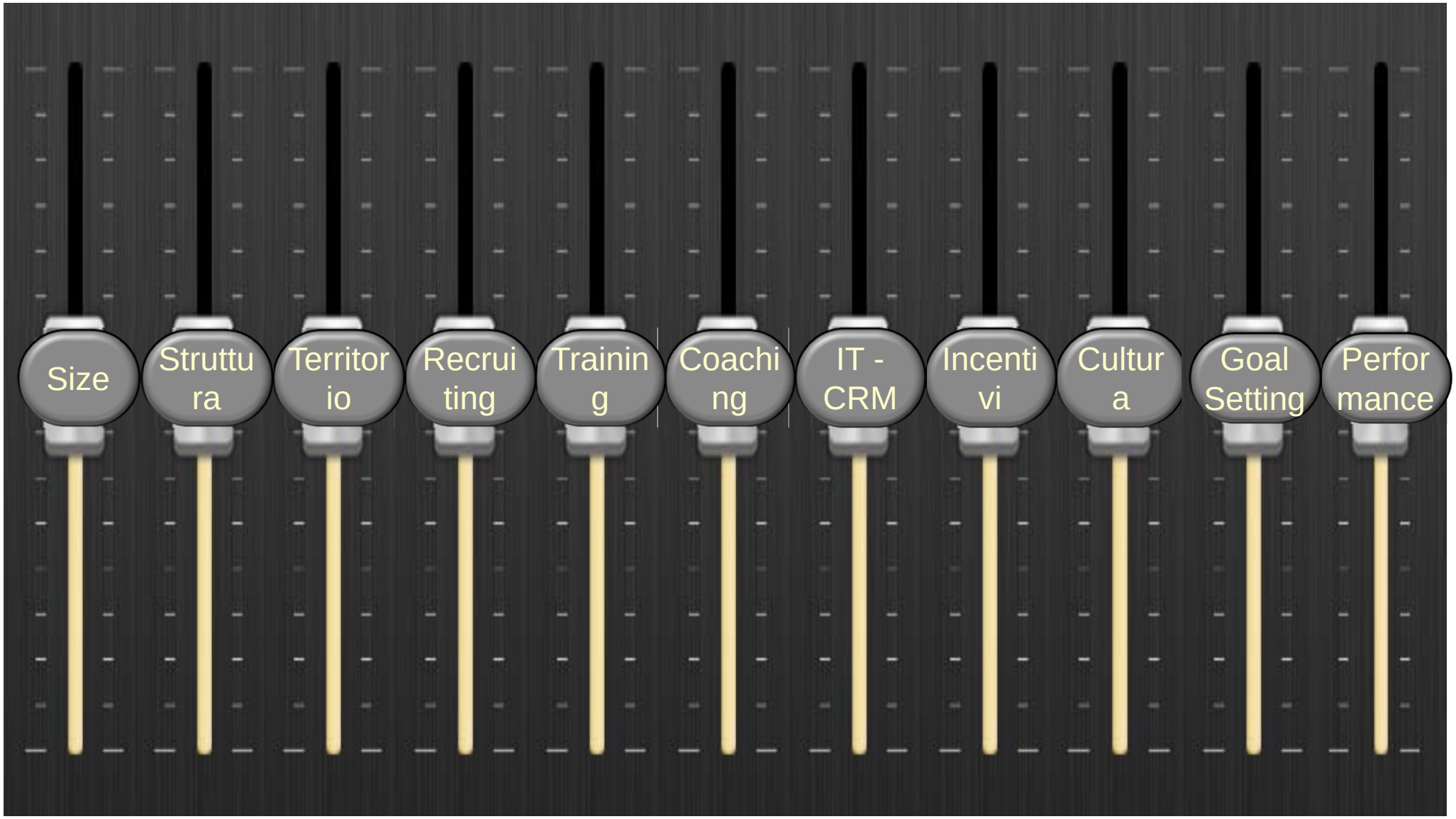
Carryover	Fatturato per Nuova risorsa Commerciale							
	400.000	600.000	800.000	1.000.000	1.200.000	1.400.000	1.600.000	1.800.000
10,00%	66%	149%	233%	316%	399%	482%	565%	648%
20,00%	86%	179%	272%	365%	457%	550%	643%	736%
30,00%	134%	251%	368%	484%	601%	718%	835%	952%
40,00%	194%	341%	487%	634%	781%	928%	1075%	1222%
50,00%	266%	448%	631%	814%	997%	1180%	1362%	1545%
60,00%	350%	574%	799%	1024%	1249%	1473%	1698%	1923%
70,00%	445%	718%	991%	1264%	1536%	1809%	2082%	2354%

L'analisi di sensitivity conferma che, nel caso di specie, la FV ha potenziale di upsizing nella larga maggioranza delle ipotesi di mutamento dei parametri di calcolo del ROI (i.e. carryover e fatturato per nuovo commerciale).

Adacta Advisory

© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Alla fine della fase di diagnostico si giunge al bilanciamento dei driver



© Adacta Advisory Spa – Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietate

Documento Riservato

Adacta Advisory

Partner di: Borsa Italiana

FRANCIS DE ZANCHE - f.dezanche@adacta.it

VICENZA – Strada Marosticana, 6/8
TREVISO – Borgo Mazzini, 44
MILANO – Via Visconti di Modrone, 21

info@adacta.it
www.adacta.it