

# Il metodo dei piccoli passi

La ricerca del profitto basico d'impresa non passa da 'voli pindarici', ma da una analisi del lavoro quotidiano. Ecco come svolgerla.

**C**i sono diversi metodi per migliorare la performance competitiva ed economica delle imprese, che se realizzati con dovizia e costanza posso produrre eccellenti risultati. Spesso questi metodi vengono negletti a causa della tendenza universale del management di polarizzarsi sui progetti maggiormente intriganti o di continuare a spegnere gli incendi, senza mai concentrarsi realmente sui veri economics del business. Il 'profitto basico' d'azienda si fonda purtroppo su un lavoro certosino, duro e poco divertente! Niente a che vedere con la scarica adrenalinica che possono innescare visioni, innovazioni, globalizzazioni e alleanze. Ma non per questo è meno importante o porta meno lontano! Ecco alcuni esempi riferiti ad una industria.

**Efficienza, non volumi.** È un vecchio mantra di ottimizzazione economica purtroppo non sempre rispettato. Fatevi una lista Abc dei vostri prodotti: gli A sono i prodotti ad alta cifra d'affari che produce continuamente e a volumi relativamente costanti; i B sono i prodotti a media cifra d'affari che produce diverse volte all'anno e con elevati volumi; e infine i C sono i prodotti a bassa cifra d'affari che produce una sola volta all'anno.

Lo scopo della lista è di misurare l'effettivo assorbimento di fattori produttivi da parte dei vostri prodotti (lavoro diretto, materie prime, energia, ecc.) e di riconoscere i reali risparmi derivanti dai prodotti A, da utilizzare tatticamente per sfruttare al meglio l'elasticità della domanda, o per contro, di riconoscere le reali inefficienze dei prodotti C, da far valere nei futuri processi di vendita e di pricing.

## **I prodotti che il cliente desidera.**

Si possono prevedere l'aggiunta di prodotti ad una linea che lavora già bene sul mercato, oppure l'espansione in altre categorie di prodotto laddove esiste un gap di domanda insoddisfatto da parte degli attuali clienti, tanto più se coerente con i canali distributivi e l'immagine dell'impresa, ma anche promozioni temporanee di prodotti a make-up speciale da vendersi sui canali tradizionali con formule di prezzo scontate, nei momenti in cui il pricing dei prodotti tradizionale non vende, oppure su canali distributivi non in conflitto o per marche private (private labelling).

Non mancate di farvi raccontare dal vostro cliente quali altri prodotti sarebbe disposto ad acquistare da voi. Verificate infine la vostra attuale offerta di prodotti e tagliate i rami secchi.

**Tenere solo clienti profittevoli.** Da studi economici emerge che mediamente il 20-25% dei clienti attivi in un portafoglio inerziale non è in grado di contribuire positivamente al conto economico.

In altre parole, sono clienti che per il modico livello dei prezzi corrisposto o per l'elevato livello di risorse assorbite non consentono di realizzare un margine, un utile.

Dovete riconoscere questi clienti ed innescare il necessario processo di turnaround per riportarli in area di profitto.

Le tecniche applicabili dipendono dalle cause: dal reengineering del prodotto, dal livello di servizio, dal canale distributivo, dai prezzi e dalle condizioni di vendita, ecc.

**Calibrare le aree di vendita.** Altri studi economici fanno emergere che



**Dalmazio Zolesi, direttore Helvia Partners Management Consultants, [www.helvia.ch](http://www.helvia.ch).**

mediamente il 25-30% dei territori di vendita presentano problemi di ponderazione tra il potenziale di domanda e l'impiego della forza di vendita.

Nei 'territori morbidi' il potenziale della domanda è maggiore rispetto alle effettive capacità del singolo venditore e pertanto quest'ultimo può permettersi di scremare il mercato, di realizzare una ottima performance e di adagiarsi, non aggredendo una quota di potenziale clientela esistente.

Nei 'territori duri', per contro, il santo non vale la candela e pertanto si perpetra un inutile spreco di risorse e si frustra il malcapitato venditore. Non mancate pertanto di confrontare i potenziali di mercato dei territori vis-à-vis della forza di vendita e accertatevi che tutti i potenziali clienti del mercato siano stati aggrediti (commercialmente parlando!).

**Rimettere a posto l'organizzazione.** Sgomberiamo innanzitutto il campo da malintesi.

È fuori discussione l'importanza e il valore strategico del capitale umano.

Ma nel corso del tempo in azienda, specie nei periodi di vacche grasse, possono manifestarsi taluni problemi riguardo al personale. Problemi che rimangono irrisolti causa l'inconsapevolezza, la mancanza di tempo e la riluttanza del management.

Cercando di evitare azioni distruttive che ledano lo spirito e il benessere collettivo è necessario trovare soluzioni sostenibili per risolvere le criticità di scarsa performance, di remunerazione eccessiva e di allocazione di risorse in ruoli o progetti non produttivi.