

REDDITIVITA' D'IMPRESA

SCEGLIERE I PRODOTTI/SERVIZI SU
CUI PUNTARE PER MASSIMIZZARLA

*“Non c'è spreco più grande che fare con grande
efficienza ciò che non si dovrebbe fare”*

Theodore Levitt, Harvard Business Review, 1989



Consulenza di direzione

Sotto la pressione esterna di un mercato sempre più dinamico, aperto e competitivo le imprese si vedono costrette ad essere innovative ed in grado di proporre ai propri clienti una molteplicità di prodotti che soddisfino tutte le esigenze.

La presenza di un portafoglio prodotti molto vasto richiede, internamente all'azienda, la capacità di gestire una elevata complessità che, concretamente, si estrinseca nella necessità di:

- Identificare nel sistema azienda in modo univoco i singoli prodotti (nei sistemi informatici, nei magazzini, verso i fornitori e verso i clienti,...)
- Dimensionare il sistema azienda per gestire numerosi prodotti (spazio fisico a magazzino, spazio di memoria nei sistemi informatici,...)
- Addestrare il personale alla gestione dei vari prodotti (chi li vende, chi ne fa manutenzione,...)

PERCHÉ LA REDDITIVITÀ

Il costo (elevato) di tali operazioni viene generalmente mantenuto il più contenuto possibile grazie alla capacità delle aziende, costrette da tempo ad imparare, di rendere efficienti i propri processi operativi.

Fatta salva tale capacità, le domande che però rimangono di estrema attualità sono:

- Tutti i prodotti del mio portafoglio sono oggi realmente redditivi?
- Quelli che lo sono meno o che non lo sono affatto, possiedono almeno una valenza strategica per la mia azienda (ovvero, in altri termini, se non sono in grado di generare singolarmente valore oggi, sono in grado di contribuire ad un valore complessivo anche non immediato)?
- Tra i vari prodotti offerti, la mia forza vendita, spinge realmente quelli più redditivi per l'impresa o si limita a proporre i più semplici da vendere (ovvero, in altri termini, gli incentivi commerciali sono coerenti con le aspettative di redditività dell'impresa)?

Se l'arciere non potesse vedere di aver mancato il bersaglio, non saprebbe mai come modificare il tiro”

H.J.Leavitt, Managerial Psychology, 1972

Trovare una risposta è ovviamente possibile, ma per farlo è necessario essere in grado di rispondere affermativamente ad una altra semplice ma fondamentale domanda: qual è la redditività a preventivo (prima del lancio sul mercato) ed a consuntivo di ogni singolo prodotto del mio portafoglio?

La "SuccessCase S.p.A." ha affrontato il problema partendo dalla seguente situazione:

Il portafoglio prodotti:

- estremamente vasto (n prodotti principali, m varianti di prodotto)
- rinnovo significativo del portafoglio abbastanza lento anche se arricchimento continuo di varianti

Le modalità di vendita:

- politiche definite centralmente
- informazioni sul prodotto da vendere fornite dal centro alla rete di vendita

- rete di vendita:

- estesa (molte persone vendono)
- distribuita sul territorio
- a volte non proprietaria
- chi vende è incentivato sulle quote (volumi) del venduto

LA SITUAZIONE DI PARTENZA

La capacità di valutare la redditività del singolo prodotto:

- Valutazione del costo del prodotto a preventivo solo sui alcuni prodotti principali e rappresentativi del portafoglio (pivot)
- Capacità di allocare (a preventivo ed a consuntivo) sul singolo prodotto i costi diretti di realizzazione e variabili commerciali
- Costi di sviluppo ed investimenti non allocati sul singolo prodotto (mantenuti come overhead o "spalmati" uniformemente sul portafoglio)

La "SuccessCase S.p.a." ha affrontato il tema agendo su:

- Valutazione della reale redditività dei singoli prodotti esistenti in portafoglio (attraverso una allocazione più puntuale dei costi) ... in modo da distinguere quelli redditivi e quelli no

- Introduzione all'interno del processo di autorizzazione e di sviluppo dei nuovi prodotti di momenti formali di valutazione della redditività a preventivo... per valutare a priori

se valga realmente la pena investire su determinati prodotti

- Individuazione dei prodotti attuali ed in sviluppo che è opportuno eliminare dal portafoglio o bloccare prima del lancio... bilanciando gli aspetti economici immediati (redditività consuntiva o attesa) e quelli strategici (effetto traino su altri prodotti, reazione a mossa competitor)
- Definizione politiche di incentivazione della forza vendita...per orientare la vendita a ciò che per l'azienda è più redditivo

L'INTERVENTO



HMO è una piccola e giovane struttura di **consulenza direzionale**, nata nel 2005 dall'iniziativa di alcuni consulenti e professionisti torinesi, per fornire alle aziende un supporto allo sviluppo e alla crisi.

La nostra forza consiste nel poter affrontare i progetti a cui siamo chiamati a collaborare mettendo in campo ed integrando competenze di gestione dei processi di business, di valutazione degli impatti economici e di gestione del capitale umano.

Il nostro approccio pragmatico ed operativo ai problemi ci deriva dalle esperienze maturate nel rivestire concretamente ruoli di struttura in azienda e nel guidare e gestire il cambiamento di realtà complesse.

La nostra missione è **“Aiutare i nostri clienti a raggiungere concretamente ed in modo sostenibile nel tempo i loro obiettivi di cambiamento e di performance”**.

Tra i nostri clienti vi sono **PMI e grandi aziende multinazionali**. Nel tempo abbiamo messo a punto due diversi modi di dialogare e collaborare con loro, nonché offerte di servizio pensate specificatamente per adattarsi alle loro differenti esigenze.