

strategie

Luigi Pavan – Best Control - www.best-control.it - business@tin.it

LE STRATEGIE DELLE AZIENDE NEI PROSSIMI ANNI

Dopo la crisi finanziaria mondiale, e per i prossimi anni, le aziende si troveranno ad affrontare cambiamenti che sono sotto gli occhi di tutti e che faranno dipendere la stabilità dalla capacità continua di adeguarsi velocemente alle richieste del mercato dei consumatori.

Non sarà più importante dove produrre per contenere i costi, ma cosa produrre per avere margini adeguati e come acquisire vendite.

Ecco lo scenario prevedibile in cui si muoveranno le aziende:

PRONTI AL CAMBIAMENTO

Organizzazione, prezzi, politica commerciale saranno oggetto di continui adattamenti proprio come i venditori ambulanti sulle spiagge: se il tempo è bello vendono occhiali da sole e se è brutto ombrelli.

La vostra azienda può fare la stessa cosa? Avete previsto cosa vendere quando il ciclo è negativo? Adottate schemi rigidi o siete flessibili sul mercato? Per voi la produzione è ancora così importante? Che possibilità avete di produrre altro con le vostre macchine?

Se non siete pronti al cambiamento e non avete ipotizzato politiche alternative sarete costretti a giocare in difesa sperando che i concorrenti non abbiano dei bravi attaccanti.

Rendete la vostra azienda pronta a qualunque cambiamento, dirigenti e personale compresi.

INNOVAZIONE CONTINUA

La novità fa vendere, o almeno attira interesse. Nuovi giocattoli, prodotti alimentari, servizi a basso costo, novità tecnologiche attirano l'interesse del consumatore che spesso acquista per provare l'oggetto o possedere la novità. Con il primo lancio del prodotto le aziende guadagnano molto e mantengono poi il prodotto in vita se ne vale la pena (osservate il mercato dei giocattoli).

Avete notato nei supermercati quanti tipi di pane vengono oggi venduti rispetto ad alcuni anni fa?

Avete notato quanti tipi di caffè al bar e ristorante vengono oggi ordinati? In tazza grande o piccola, con il dolcificante o lo zucchero di canna, macchiato caldo o freddo, con il cacao,.... alcuni ristoranti hanno la carta dei caffè come per i vini.

Quando approntate un nuovo prodotto vi soffermate a valutare per quanto tempo avrà mercato? Quanto tempo servirà ai concorrenti per copiarlo? Quanti nuovi prodotti inserite nel vostro catalogo ogni anno, e quanti ne togliete?

Non esiste un prodotto che andrà sempre e che non avrà concorrenti. Quando inserite un nuovo prodotto nel catalogo dovete pensare al prodotto o servizio

successivo. Sforzatevi di valutare il ciclo di vita di quello che state vendendo e pensate agli affari immediati innovando e creando nuovi prodotti o servizi.

ESAME CONTINUO DEL MERCATO, DELLA CONCORRENZA E DEL COMPORTAMENTO DEI CLIENTI

Dedicate almeno parte del vostro tempo giornaliero ad esaminare cosa fanno i concorrenti ed al conseguente comportamento dei clienti, qualunque sia la dimensione della vostra azienda e qualunque prodotto o servizio venda.

Molte aziende non conoscono quanto vale in pezzi e denaro il mercato in cui si muovono: pensate per un attimo ad una squadra di calcio che entra in campo senza sapere quanti giocatori ha l'avversario e quante squadre formano il campionato!

Per sapere quanto vale il mercato è sufficiente sommare il fatturato dei principali concorrenti e questa operazione, anche se stimata, offre un sufficiente quadro della situazione, ma deve essere costantemente aggiornata.

L'esame di cosa fanno i concorrenti è forse la cosa ancora più importante. Se il concorrente si muove verso una nuova strategia non potete aspettare di valutarne i risultati, dovete stimarli in anticipo e agire di conseguenza.

In futuro le aziende si muoveranno molto velocemente nelle politiche di "aggressione" al mercato. Pensate alle variazioni dei prezzi e della politica commerciale nel settore della telefonia negli ultimi anni.

INVESTIMENTI RECUPERABILI VELOCEMENTE

Gli investimenti sono la cosa più delicata; consumano il vostro cash flow con una velocità incredibile. Quanto cash flow produce in un anno? Quanto ne spendete negli investimenti? Quanto tempo vi serve per recuperarli?

Acquisto o leasing non fa molta differenza, ciò che conta è il tempo necessario per recuperare l'investimento, ammesso che si recuperi.

Per questo motivo molti imprenditori fanno fare gli investimenti ai terzisti. In un mercato in rapida e continua evoluzione possedere macchine non più necessarie o non convertibili per altre attività può rappresentare la chiusura dell'azienda.

Ciò che conta oggi è avere cassa, ovvero disponibilità finanziarie. Bisogna tenerne conto nel definire gli investimenti.

NUOVE STRATEGIE PER ACQUISIRE E MANTENERE I CLIENTI

La politica commerciale della vostra azienda è aggiornata o si basa su schemi superati? Quanto contano le nuove tecnologie (internet e altro) per acquisire clienti?

Anche nelle nuove tecnologie per vendere i metodi si evolvono con velocità incredibili. Il metodo oggi propugnato da chi si occupa di marketing su internet è l'affiliazione (una forma molto simile di franchising ma dedicata alla vendita senza magazzino e retribuita con delle percentuali sulle vendite) e serve per avere maggiori contatti possibili con conseguenti vendite maggiori.

Quanti nuovi metodi avete attuato nell'ultimo anno e con quali risultati?

PASSAGGIO DAL CONTROLLO DI GESTIONE AL CONTROLLO STRATEGICO

Il controllo di gestione classico si limita a dire come vanno le cose sulla base di dati numerici a consuntivo. Oggi è importante dare una valutazione del piano strategico,

se viene seguito, che risultati produce e se devono essere introdotti cambiamenti. Tutto questo non si trova nei numeri contabili perché non è ancora sfociato in dati di fatturato e costi. Questa attività non è standardizzata (tutti sappiamo come è fatto un bilancio riclassificato, ma non è questo che serve per il controllo strategico). Servono valutazioni empiriche delle tendenze e dei tempi e non è un lavoro contabile.

Diamo una valutazione alla vostra azienda esprimendo un punteggio da 0 a 10 per i punti precedenti (0 = non ci siamo assolutamente, 10 = siamo bravissimi):

VALUTAZIONE SUL FUTURO DELLA NOSTRA AZIENDA	Da 0 a 10
Pronti al cambiamento	
Innovazione continua	
Esame continuo del mercato, della concorrenza e del comportamento dei clienti	
Investimenti recuperabili velocemente	
Nuove strategie per acquisire e mantenere i clienti	
Passaggio dal controllo di gestione al controllo strategico	

Traete le conclusioni in base al punteggio. Nel caso di punteggi sotto il 6 scrivete di seguito cosa intendete fare nell'immediato futuro per migliorare.

PROBLEMA	COSA FARE DA SUBITO
Pronti al cambiamento	
Innovazione continua	
Esame continuo del mercato, della concorrenza e del comportamento dei clienti	
Investimenti recuperabili velocemente	
Nuove strategie per acquisire e mantenere i clienti	
Passaggio dal controllo di gestione al controllo strategico	