COME CRESCERE

AUMENTANDO I MARGINI (NON SOLO LE QUOTE DI MERCATO)

ROSARIO **BUCCA**

Un'azienda del Nord Italia, specializzata da decenni nella componentistica per l'automazione industriale per i fabbricanti di macchine plastiche, attraversava una fase di stagnazione della crescita accompagnata da una significativa erosione dei margini. Nonostante il costante tentativo di esplorare nuovi mercati, l'approccio aziendale focalizzato principalmente sull'acquisizione continua di nuovi clienti aveva portato a un aumento delle quote di mercato ma al contempo a una significativa dispersione delle risorse e alla riduzione della redditività complessiva.

Tale scenario rappresenta una situazione diffusa nelle Pmi, dove domina ancora la convinzione che la crescita si raggiunga esclusivamente attraverso l'aumento della quota di mercato a discapito dei competitor. Tuttavia, nel contesto attuale, caratterizzato da profondi mutamenti dovuti a fenomeni sia interni che esterni, emerge chiaramente la necessità di adottare una strategia diversa, orientata alle opportunità e al valore piuttosto che ai soli volumi.

Per affrontare efficacemente questa transizione è fondamentale sviluppare e implementare un modello gestionale innovativo, basato su tre pilastri fondamentali:

1. **Da una logica di prodotto a prodotto/destinazioni**
   Occorre spostare l'attenzione dal solo prodotto verso un approccio integrato che includa destinazioni e applicazioni specifiche, rispondendo così alle esigenze sempre più specializzate dei clienti e migliorando i margini operativi.

Crescere senza erodere i margini è possibile: ecco il modello che aiuta le Pmi a vendere meglio, focalizzarsi sui clienti giusti e usare il digitale in modo utile

2. **Logica Key Account Management (KAM).**
   Focus su clienti ad alto valore aggiunto
   È indispensabile adottare una logica di gestione strategica dei clienti che consenta di identificare e sviluppare segmenti a elevato valore aggiunto. Il modello KAM richiede una strutturazione precisa di processi volti alla gestione attenta di clienti chiave, valutando performance storiche (fatturato, marginalità, condizioni commerciali) e potenziale futuro (attrattività). Questo permette all'azienda di focalizzare le risorse commerciali sui clienti realmente strategici e ad alto potenziale.

3. **Digitalizzazione dei processi di vendita**
   La digitalizzazione rappresenta il cuore della strategia KAM, in quanto consente la mappatura continua delle interazioni azienda-cliente e l'analisi in tempo reale delle performance commerciali. Essa facilita la definizione tempestiva di indicatori chiave, permettendo così di adattare rapidamente le strategie di vendita ai cambiamenti del mercato e migliorando l'efficienza complessiva.

Tuttavia, è essenziale comprendere che la digitalizzazione non consiste semplicemente nell'acquisto di strumenti tecnologici come Crm o software di Business Intelligence. Spesso, infatti, le Pmi incorrono nell'errore di considerare sufficiente l'acquisizione di strumenti tecnologici per ottenere risultati concreti. Al contrario, la digitalizzazione deve essere il risultato finale di un processo strategico che coinvolge in primo luogo l'analisi del ciclo di vendita, la definizione precisa dei segmenti di mercato da affrontare e la formazione della forza vendita a gestire nuove modalità di relazione e interazione con il cliente.

Come trasformare una pmi: da quota di mercato a strategia di valore

Le Pmi devono evolvere dalla focalizzazione esclusiva sulla quota di mercato verso una strategia orientata al valore.
Passare da logiche basate esclusivamente sul prodotto a strategie integrate pro-dotto-destinazioni.
ILa Key Account Management permette di identificare e gestire efficacemente clienti strategici
La digitalizzazione è fondamentale per monitorare interazioni e adattarsi rapida-mente ai cambiamenti del mercato
La digitalizzazione non deve ridursi all'acquisto di software, ma essere il punto di arrivo di un processo strategico più ampio e integrato