LE GUIDE
DEL CENTRO STUDI IMPRESE E TERRITORIO

DI ANTONIO **BELLONI**
COORDINATORE DEL CENTRO STUDI IMPRESE E TERRITORIO

Confartigianato Imprese

LE PAROLE DEL 2025

CHI ENTRA, CHI RESTA E CHI ESCE DAL VOCABOLARIO D'IMPRESA

Nel vocabolario d'impresa del 2025 entrano difesa, intelligenza artificiale e politica. Restano inflazione e lavoro, energia ed ESG. Ma rischiano di uscire Made in Italy, giovani ed eredità. Colpisce una cosa: sul consenso di clienti ed investitori c'è da lavorare.

Il vocabolario d'impresa si evolve: IA, difesa e consenso entrano; Made in Italy e giovani rischiano di uscire. Scopri i termini chiave dell'anno

Le parole che entrano

SELEZIONE NATURALE

Ormai la sopravvivenza d'impresa si ottiene solo con la disponibilità di risorse e la crescita continua, con la forza lavoro fruibile e scegliendo il mercato favorevole. Mai come oggi i clienti ed i fornitori, i mercati e le banche, la concorrenza e le regole mettono alle imprese una costante **pressione selettiva.**

Chi supera questa selezione naturale cresce ed assume, sperimenta e guida. Le altre si accodano.

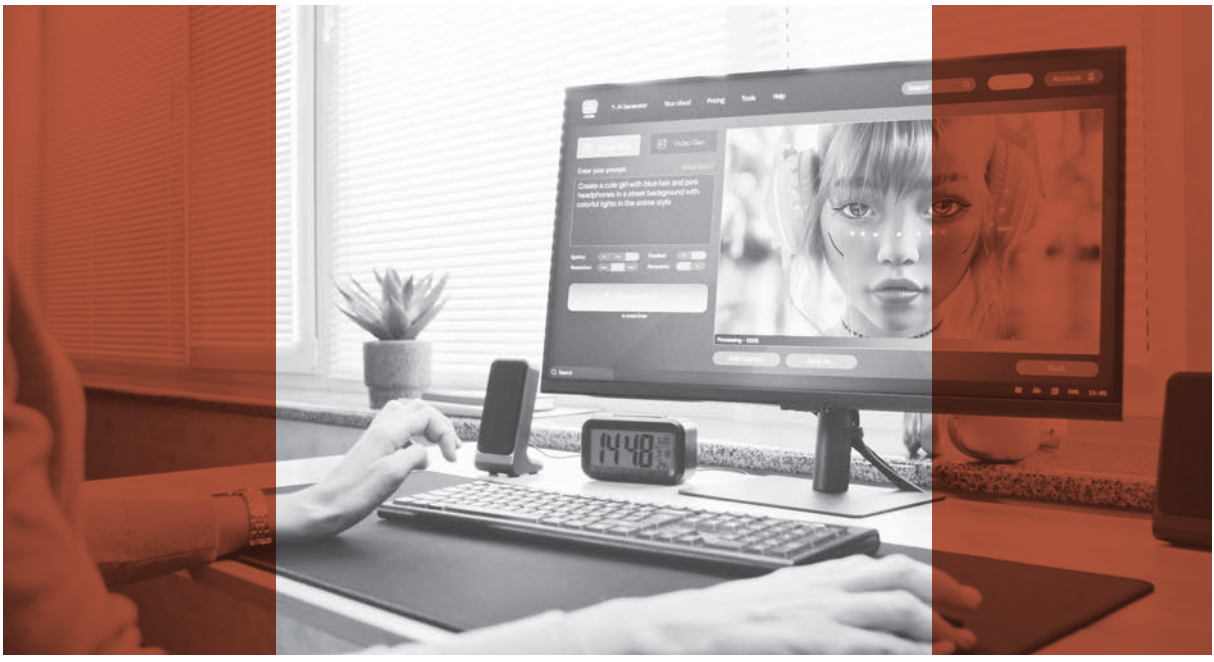
GERMANIA

Il coro canta l'Italia come più forte della Germania, che fu locomotiva ed ora è il malato d'Europa. Ma è sbagliato rallegrarsi se non ha più il gas russo a buon prezzo e le manca il mercato cinese, se soffre di burocrazia ed è orfana di Angela Merkel. Resta un paese che **sa rialzarsi e far grandi sacrifici.**

Quando deciderà di farlo, sarà investendo. Ed andremo di nuovo a ruota.

TECNOLOGIE ed AI

Possiamo dividerle in due generi: quelle utilizzabili dall'alto, come i big data ed il cloud, la robotica e l'automazione. E quelle usabili anche dal basso, da ogni dipendente, come l'IA ed i software. Ma la differenza in prestazioni e vantaggi



per chi le usa e chi no, in ogni caso, non la fanno più i prezzi di accesso, ma la volontà.
Certe volte la curiosità conta più dei soldi che ci metti. **Bisogna provare.**

CONSENSO
Cos'hanno in comune la diffusione bassissima di auto elettriche e la raccolta difficilissima di investimenti per le Pmi in Borsa e non solo? Il consenso. Che si tratti di investitori o di consumatori, nessun progetto può funzionare se non si conoscono (prima) **i bisogni ed i limiti che influenzano i comportamenti umani.**
Una lezione urbi et orbi: le scelte dall'alto devono sempre passare la prova del mercato.

CLIMA
Per l'ennesima volta è stato l'anno più caldo mai registrato. E quindi, cosa c'è di nuovo? Due cose. La prima sono i **costi** dei danni, che crescono ogni volta. E la seconda sono le statistiche, che non smettono di registrare numeri in **salita di eventi estremi,** catastrofi, alluvioni. E cambia anche la percezione.
Se diventa una cosa normale non c'è più l'urgenza di agire. Male.

INFRASTRUTTURE
L'Intelligenza Artificiale non è nulla senza l'elettricità. I datacenter non sono nulla senza le infrastrutture. Il web non è nulla senza i cavi sottomarini; ecco perché vogliamo portarlo nello spazio: per illuderci che ci sia sempre un modo per **sganciarsi dall'hardware. Ma è impossibile.**
Va invece costruito e protetto, come il ponte levatoio ed il fossato dei castelli medievali.

DIFESA
La meccanica si chiede come convertirsi alla difesa e i fornitori dell'automotive pensano a nuovi clienti nella movimentazione militare. Benché non sia per l'Italia il comparto più grande, c'è grande interesse per il settore, che **promette investimenti, produzione e ricavi** in crescita.
È il lato economico dei conflitti, bellezza. Soprattutto se arrivano fino al cancello di casa.

GRANDEZZA
Ad ogni mareggiata sopravvivono e continuano a veleggiare le navi più grandi. La grandezza conta eccome: i neolaureati preferiscono le imprese grandi, chi innova e assume ed esporta è più grande, e le imprese preferiscono i clienti grandi ed i fornitori grandi. **Essere piccoli va bene solo se è uno stadio di crescita.**
A proposito, come si traduce Make

America Great Again nel mondo delle imprese?

GUERRA
C'è chi riapre il rifugio antiatomico e chi rinnova il passaporto per scappare. Chi compra radio e generatore, chi fa scorte in cantina e corsi di sopravvivenza. In alcuni paesi del nord Europa ed in Germania le imprese sono addirittura invitate a predisporre un eventuale piano per affrontare i periodi di guerra. Esagerato?
Si, ma **esercitarsi a superare situazioni estreme** è un buon modo per fare esperimenti e innovare.

TRASFORMAZIONI
Digitale e supply chain, infrastrutture e rischi erano temi da prendere con calma. E sono diventati urgenti, frequenti e utili. A cosa? A **stimolare trasformazioni.** Per passare da un settore ad un altro (ad esempio dall'auto alla difesa), o da un mercato ad un altro (dalla Germania agli Usa). Ne sa qualcosa la componentistica.
Le più veloci scelgono mercati vicini, prodotti con basi simili e ci aggiungono il servizio. Prendere nota.

POLITICA
Ogni tanto i numeri danno un senso alle cose: il 2024 è stato un anno con oltre 100 elezioni nazionali. Mai la politica è stata così protagonista. E non è un caso che oggi sia chiamata a filtrare ogni complessità, incertezza e instabilità affrontata dalle imprese. Mettendoci **idee, regole e soldi.**
Quelli giusti però. Perché la politica industriale è fatta di scelte escludenti. Non entrano tutti.

STATO
C'è un posto nel mondo dove non importa se le imprese fanno utili, dove per i manager licenziati non c'è la buonuscita ma può esserci la prigione, e dove alle materie prime ci pensa sempre lo Stato. È la Cina, e sta facendo scuola in un altro paese, dove **governo ed imprese sembrano unirsi in un'unica mega-corporation.**
Sono gli Usa, dove il mondo dell'impresa si è messo a cuccia dal nuovo presidente. E in Europa?

Le parole che restano

DAZI-EMBARGHI-SANZIONI
Realizzati o annunciati, i dazi, gli embarghi e le sanzioni sono sempre **una prova di forza** di chi li esercita. Al netto dell'obiettivo, lungo o breve, toccano l'economia, ma servono soprattutto a dimostrare la capacità di condizionare le azioni degli altri.
Ricordano che non comanda l'economia. Anche se un modo per aggirarli si

trova sempre…

ESG
L'acronimo ESG rischia di uscire dal vocabolario dell'impresa perché improvvisamente abbiamo scoperto che costa soldi e formazione, tempo e informazione. Ma se mettergli un termine preciso è stato un grave errore, sarebbe un errore peggiore cancellarlo dal vocabolario.
È un trio di **cambiamenti lunghi ma inevitabili.**

DATI ED INFORMAZIONI
Non c'è Intelligenza Artificiale senza la raccolta di dati ed informazioni. Se non si digitalizzano i progetti, i prodotti ed i servizi, la conoscenza dell'impresa resta invisibile e sfuggente. Non circola. Se non si archiviano disegni e prototipi, competenze ed esperienze, non c'è nulla con cui attaccare e difendersi. Auguri a chi pensa di sopravvivere e crescere senza **raccoglierli ed elaborarli.**

INFLAZIONE
Quante volte si è detto che calava? Tante. Eppure, è un'illusione pensare che se ne vada da un giorno all'altro. La demografia ed i costi energetici, i conflitti e la de-globalizzazione, il reshoring e le supply chain da ricostruire sono solo alcuni dei suoi mandanti. **È qui per restare**, magari nascosta in un cantuccio e pronta a rialzarsi.
A proposito, le politiche di Donald Trump sono tutte inflattive. E allora sfruttiamola.

MARGINI
Nella crescita dei ricavi vissuta da tantissime imprese negli ultimi due anni, non se ne trovano molti. Ed ora che i ricavi scendono c'è un motivo in più per recuperarli. I margini servono. Servono più alti. Servono per far sopravvivere l'impresa. Per farla crescere. Ma anche per venderla.
Restano **l'obiettivo del consolidamento, della produttività e dell'efficienza** del prossimo anno.

LAVORO
La mancanza di personale è una costante. Si fatica a trovarlo perché non è nato. Va bene il marketing, la formazione, l'alleanza con la scuola, ma non sono sufficienti. O si prende da fuori (Italia), o si comincerà, come fanno alcune imprese, a fondersi per incamerare la forza lavoro delle altre.
Intanto **cresce velocemente la competizione** per attrarlo, e più lentamente la disponibilità a pagarlo.

CONSOLIDAMENTO
Nel 2024 sono state stimate 1300 operazioni di fusione e acquisizione tra

imprese. Di cui 250 hanno riguardato il manifatturiero. E la buona notizia è il **consolidamento positivo di molte imprese di piccole dimensioni,** che fondendosi si rafforzano.
Indovinello: cosa fanno 100 torniture che fabbricano tutte lo stesso prodotto, in 100 km quadrati? Soffrono.

MAGAZZINO
Per anni ha regnato il just in time, col mantra "poche scorte". Poi il Covid ha costretto a rifare magazzino. Ed ora i mercati stanchi ci fanno tornare ad alleggerirlo. I casi sono due: o si imparano a fare buone previsioni di vendita e produzione, con l'aiuto delle tecnologie, oppure si balla come sul ponte durante la tempesta.
Anche qui, **le migliori imprese si aiutano coi dati.**

Le parole che escono

MADE IN ITALY
Consideravamo suoi nemici la concorrenza sleale cinese, l'Italian Sounding e la contraffazione. Ma l'inflazione e la carenza di marketing (tanta supponenza e poco ascolto del cliente), l'inefficienza logistica e le piccole dimensioni fanno di peggio. Oggi si vince con precisione e puntualità, forza contrattuale e capacità produttiva.

AI software italiano serve l'hardware, più che una giornata commemorativa…

EREDITÀ
La figlia fa altro, il figlio lavora all'estero, i cugini sono troppo giovani. Per quante imprese passare le consegne è diventato così difficile? Tantissime. Non è più scontato trovare chi vuole raccoglierne l'eredità. Che sia della capacità produttiva e del prodotto, del marchio o della struttura. **Passa solo l'eredità patrimoniale.**
E si spera che esca dalla porta rientrando dalla finestra. Con l'investimento in altre imprese.

GIOVANI
Se i giovani non esistono più, ecco rientrare i pensionati a lavoro. Le età professionali **non saranno più separate da confini generazionali.** E nemmeno burocratici, dato che i nuovi entrati di oggi visiteranno molte più imprese di quanto abbiano fatto i loro genitori.
Soluzioni? Far girare le competenze più delle persone.

IL CLIMA CON GLI OCCHI DELL' IMPRESA

ANTONIO **BELLONI**

In almeno tre ambiti le mutazioni climatiche cambieranno le imprese. Come affrontare questi cambiamenti?

Dallo spessore e dalla costituzione istologica degli anelli di un albero, anche secolare, è possibile comprendere le condizioni ecologiche in cui ha vissuto. Il caldo o il freddo, l'umidità o la siccità, i tempi più o meno favorevoli. I suoi anelli ci parlano dunque del clima dal punto di vista dell'albero.

Ma tra cento anni, come verrà letto il clima di oggi con gli occhi dell'impresa?

UN PUNTO DI VISTA ALTERNATIVO

Quando si mettono in correlazioni gli anelli degli alberi e le loro caratteristiche accumulandone i dati di una particolare specie o zona, per un lasso di tempo stabilito, si arriva a definire l'andamento del clima in una data epoca storica.

Tra cento anni potremo forse fare lo stesso con **le impronte lasciate dal clima su un gruppo di imprese,** ed arriveremmo molto probabilmente agli stessi risultati: attraverso gli effetti diffusi su una serie di elementi interni ed esterni, scopriremo che il clima di oggi "era cambiato".

Vedremo molte **regolarità** ed altrettante **anomalie**.

Scopriremo **eventi isolati** ma anche **tendenze in crescita**.

Ma per farlo dobbiamo togliere per un momento le lenti a cui siamo più abituali, quelle vegetali e animali e geologiche, e senza aspettare il futuro dovremmo indossare le lenti aziendali, quelle di un'organizzazione, scoprendo, appunto, che da ogni punto di vista il clima è già uno solo e manda segnali univoci.

Vedremmo che fa parte di quelle **mega tendenze globali e lunghe** che coinvolgono ogni cosa del pianeta, e che per ora ha causato, per il quarto anno consecutivo – nel

2023 – una cifra di sinistri assicurativi superiore ai 100 miliardi annui.

Infatti, pur osservate da un punto di vista alternativo, nel 2024 le inondazioni, le tempeste ed i terremoti hanno portato il peso economico del clima a ben 120 miliardi di dollari, ed hanno fatto toccare all'Italia il picco estremo di danni assicurati in un anno a 5,5 miliardi di euro.

STIMOLI CLIMATICI

Se il clima è perciò **un contraente sempre più importante anche per l'impresa,** come è possibile individuarne i comportamenti? Come si può iniziare a comprenderlo e poi gradualmente adattarvisi per dare continuità alle nostre attività economiche ed organizzative?

È questo il passaggio più complesso, perché ha modalità di manifestarsi diverse, continue e discontinue.

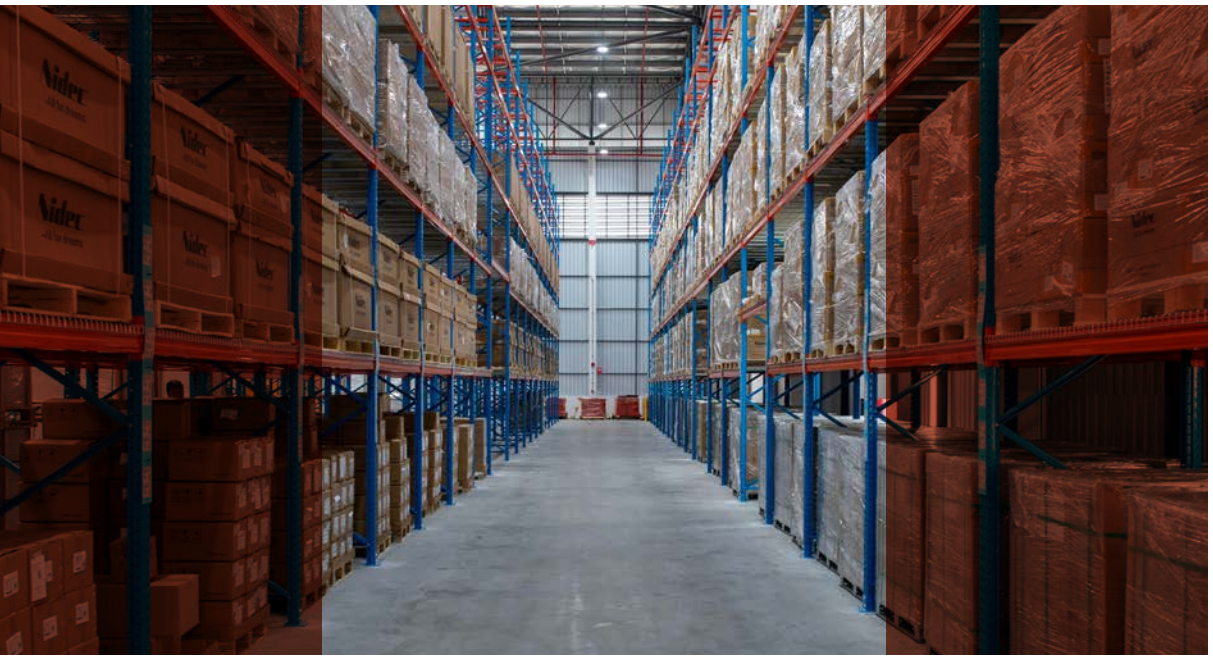
Difatti notiamo con evidenza i suoi **stimoli improvvisi ed eccezionali,** come un'alluvione o un uragano, una frana o uno smottamento, un'esondazione oppure una tempesta. Questi eventi estremi, in Italia, dall'inizio dell'anno al 15 settembre 2024, sono già stati 1.899.
Con qualche difficoltà in più riusciamo poi a visualizzare i suoi **stimoli lunghi,** quelle tendenze connesse alla siccità o all'innalzamento delle temperature, per cui dobbiamo servirci di una lettura continua facendo ricorso a statistiche o calcoli prolungati.

Inoltre, la frequenza, l'intensità e gli impatti negativi di questi stimoli cambiano in peggio, tanto che secondo il Global Risk Report 2024 del World Economic Forum, nei prossimi anni gli eventi metereologici estremi saranno **il principale rischio globale a lungo termine.** Con un peso sul PIL globale di 39 trilioni di dollari.

Pesando tutti questi impatti con una dovuta semplificazione, e raggruppandone gli effetti su cose e risorse, persone ed impianti, spazi e luoghi, troveremmo appunto tre ambiti in cui le mutazioni climatiche cambieranno le imprese.

IMPATTO SULLE COSE E LE RISORSE

Per cominciare a concretizzare queste valutazioni, prima di tutto si può fare l'esercizio pratico di spacchettare questo **impatto sulle cose dell'impresa.** Dove il clima incide materialmente? Dove c'è bisogno di prevenzione, protezione, adattamento?



L'elenco potrebbe essere lungo, ma comincia con:
» il magazzino delle scorte di prodotti finiti;
» i semilavorati;
» i negozi e le merci in esposizione…

Ma riguarda anche le risorse quali:
» le fonti energetiche utilizzate o stoccate;
» l'acqua e i suoi canali di approvvigionamento;
» il denaro, i risparmi e gli investimenti in contesti "climatologicamente"

Per ognuna di queste voci ci sono dietro l'angolo **rischi improvvisi ma anche costi ormai certi e probabilmente crescenti.** Pensiamo infatti che tra il 2013 ed il 2022 gli eventi metereologici hanno causato in Italia più di 50 miliardi di euro di danni.

INFLUENZA SU CHI LAVORA E SUGLI IMPIANTI

C'è poi un impatto diretto sulle persone che lavorano ed anche sulle strutture tecniche.

L'impatto del cambiamento del clima è avvertito anche **su ciò che l'impresa utilizza** per lavorare, come gli **impianti** – ma anche un campo – sulle attrezzature e sugli strumenti abituali con cui si trasformano le materie prime in prodotti da vendere, oggi influenzati ed influenzabili da temperature e meteo, per esempio.

Caldo, freddo, eventi estremi incidono drasticamente sulla **logistica** di ogni tipo, che riguardi il far entrare o uscire i prodotti e le merci, oppure il far entrare, uscire e sostare e lavorare le persone in azienda, che si tratti di un ufficio o un semplice parcheggio dove un albero caduto può distruggere un camion o ferire il personale.

INFLUENZA SUI TEMPI E GLI SPAZI

Già vista con l'esperienza della pandemia, c'è poi un'influenza sui tempi e gli spazi di ogni organizzazione.

Meno drastico ma comunque invadente, c'è **l'impatto del clima sui luoghi di lavoro,** interni od esterni, che possono diventare invivibili o impraticabili a causa del freddo o del caldo che superano una soglia umana di sopportabilità adatta al lavoro.

Per molte imprese questo impatto si traduce anche nell'**insicurezza di un luogo, e può spingerla a spostarsi.**

Le stagioni più lunghe o più corte, prima vincolo esclusivo per l'abbigliamento, sono ora **un limite incidente sui tempi di lavoro quotidiani,** sui periodi di vacanze o gli orari, sempre vincolati dalle temperature e dall'umidità.

La conseguenza nuova riguarda il perimetro d'azione dell'impresa: **il rapporto tra territorio economico e territorio geografico cambia.** I limiti cambiano, e non solo per chi vuole coltivare le mele o raccogliere l'uva, quindi sul prodotto.

Ma anche per chi ha personale all'aperto e segue quindi con preoccupazione **la stagione termica.**

APPROCCIO ADATTIVO

Il primo spunto per un riassestamento presente e futuro è allora la mentalità con cui si affrontano il clima e le sue mutevolezze. Sarà bene **passare dal concetto di impatto a quello di influenza, per gestirlo con un approccio adattivo e non passivo.**

Seguiranno sicuramente molti altri spunti, che coinvolgeranno perfino l'intelligenza artificiale, le capacità predittive e tutte le tecnologie di frontiera. Ma questa prima postura ci aiuterà ad acquisire consapevolezza ed a tradurla in azioni abituali, come:

- la **misurazione** costante e l'abitudine ad osservare i dati e le informazioni;
- la **comprensione e la gestione dei rischi** che si possono evitare, con le azioni conseguenti (pianificazione e preparazione);
- la **comprensione di quelli non prevedibili,** gestibili o evitabili, quindi la loro tutela e limitazione (assicurazione).

Per una volta la celebre frase di Philip Kotler **"vi sono due tipi di imprese: quelle che cambiano e quelle che scompaiono"** sarà da prendere alla lettera.

MILLE MODI PER CHIAMARLI SCONTI

Alzi la mano chi negli ultimi tre mesi non ha ricevuto sms, telefonate, mail, volantini con sconti ultimissimi, saldi in scadenza, offerte speciali, promozioni imperdibili, buoni gratuiti, coupon dal valore di, e omaggi all'acquisto di prodotti o servizi.

Sembra impossibile, perché solo due o tre semestri fa stavamo remando nella direzione opposta, cercando la modalità migliore con cui giustificare e comunicare i nostri prezzi al rialzo, adeguarli al mercato e renderli adatti a coprire i nostri costi lievitati a causa dell'inflazione.

La tendenza si è letteralmente capovolta.

SPINTA VERSO L'ACQUISTO

Facciamo un esempio.

Un mese fa ci arriva sulla casella mail un buono sconto per gli acquisti presso una notissima insegna della GDO: 20 euro per 100 euro di spesa, se fatta entro il 31 agosto. Lasciamo scadere la data senza l'acquisto, e cosa succede? Il 2 settembre arriva un altro buono: questa volta da 10 euro per un acquisto da 50 euro.

Solo a quel punto facciamo la spesa, e dopo qualche giorno arrivano sulla casella altre due mail, a un breve intervallo: una con un buono da 10 euro senza vincoli di spesa, e l'altra con un buono da 4 euro per una spesa da almeno 20 euro.

Con la prima mail si voleva forse sollecitare il consumatore all'azione, perché fermo da un po' di tempo. Con la seconda si tentava poi di mobilitarlo con una spesa di quan-

Con il calo dei consumi si cercano alternative al taglio dei prezzi, ma attenzione alle reazioni dei clienti

tità inferiore e quindi più abbordabile. E con le successive lo si voleva tenere caldo, così da spingerlo a ulteriori acquisti nel breve periodo.

Cosa non si fa per riportare i clienti a comprare?

VIETATO ABBASSARE I PREZZI

Si fa di tutto, ma non si possono tagliare esplicitamente e linearmente i prezzi. Ipotizziamo qualche ragione.

Nessuna impresa vuole ammettere di dover abbassare i prezzi per fare più volumi. Nessuna impresa vuole parlare di recessione, soprattutto in quel retail che sta davvero soffrendo, ma non si dice. E soprattutto, nessuna impresa può dire di abbassare i prezzi dopo averli alzati solo un anno e mezzo prima.

Le poche volte in cui si parla di uno sconto o di un taglio netto sul prezzo è infatti in situazioni spiacevoli, come dopo un ritardo clamoroso sulla consegna o un palese disservizio. Insomma, dichiarare di abbassare il prezzo di prodotti e servizi sembra sfiorare impercettibilmente le corde della reputazione.

Dunque, si può fare tutto per tagliare i prezzi. Basta non ammetterlo esplicitamente.

OGNI GIORNO UNO SCONTO

Ora facciamo un giro su quella funzione di Google che ci dà informazioni sulla frequenza di utilizzo delle parole. “Sconti” e “saldi” sono sempre cadenzate da picchi di utilizzo stagionali, mentre “promozioni”, “tagli” ed “offerte” sono meglio distribuite nel tempo, senza picchi di utilizzo.

Eppure, sotto a questo discorso pubblico “dichiarato”, c’è tutto un contenuto commerciale che viaggia nel dark social – tra mail, sms, newsletter, chat – che ha rotto gli argini e ci raggiunge ogni giorno, in ogni momento, su ogni canale digitale privato che utilizziamo con frequenza.

Quindi oggi i contenuti commerciali hanno maggior intensità, sfruttano tutti i percorsi e gli strumenti disponibili, e per la maggior parte portano con loro una parvenza di convenienza legata solo implicitamente ai prezzi.

Si evitano così i tagli lineari, col rischio di far pagare meno anche a chi non interessa, chi non ci fa caso, chi non ne ha bisogno. E si mandano invece stimoli continui per riattivare un ciclo di acquisti che sembra essere terribilmente rallentato.
Riassumendo, la sequenza è stata più o meno questa: corsa agli acquisti

post Covid, accaparramento poi scarsità di materie prime e prodotti, inflazione e poi di nuovo acquisti, e ora che i salari non hanno seguito l'inflazione il ciclo rallenta.

È quindi arrivato il momento dei rinvii, della riduzione del potere d'acquisto e di una serrata competizione dell'offerta, perché ora i clienti scelgono meglio i prodotti, i servizi, i fornitori. Ed è partito un arbitraggio delle scelte molto più sofisticato, che influenza anche le modalità e i tempi di pagamento.

LE TATTICHE ALTERNATIVE

I prezzi fermi a livelli più alti di prima ci fanno dimenticare che l'inflazione ha rallentato la sua corsa.

Ecco perché le imprese scelgono tre modi, buoni o cattivi, per reagire.

Il primo è **chiamare i tagli dei prezzi in modi alternativi** a quello più chiaro e naturale: si usano le parole saldi, sconti e promozioni, bonus e omaggi, 3x2, offerte, e Black Friday che vanno ben oltre le date prefissate, immergendo il consumatore in un limbo di eterno sconto.

Il secondo è infatti estendere il taglio nel tempo, e farlo uscire dall'occasionalità del momento contingente e connesso a una festività, o alla conclusione della stagione, oppure all'esaurimento del campionario. Passiamo così dalla corsa veloce verso un'occasione limitata, a **un tempo esteso di tagli senza limiti.**

La terza reazione porta a una **costruzione diversa del taglio**, che si aggancia talvolta a un periodo (il giorno, la settimana, il mese, la stagione, il San Valentino, il Carnevale…), talvolta a una quantità di prodotto o servizio acquistati e tal altra all'acquisto successivo oppure continuato, oppure all'abbandono di un fornitore.

QUANDO FUNZIONA

Il bombardamento di sollecitazioni e stimoli a più livelli verso il consumatore o il cliente può sembrare efficace, perché "in un modo o in un altro lo si colpisce" ma può anche contenere qualche rischio.

Si può finire per generare un sapore amaro equivalente o addirittura peggiore di quello che si voleva evitare ammettendo un taglio sincero dei prezzi.

Il tutto può trasformarsi dalla tattica momentanea di un periodo di bassi consumi, ad un'abitudine tutt'altro che momentanea, soprattutto se i consumi non si riprenderanno subito.

E se non è supportato da una strategia sottostante, ma è semplicemente una reazione, può portare verso luoghi sperduti e pericolosi.

I vincoli efficaci del suo utilizzo di solito sono l'imposizione di una scadenza temporale molto rigida – finiscono a un termine preciso e poi si cambia tattica – oppure la sua limitazione ed applicabilità a prodotti ben specifici, che alternativamente prenderanno un'altra strada.

Di prodotti in sconto da tempo sono pieni molti magazzini e di promozioni costate una fetta di bilancio si può fare un lungo elenco.

Meglio capire bene dove ci si può spingere.

COME SBAGLIARE LE PREVISIONI DI **VENDITA**

Toppato il budget 2023, in quanti abbiamo pensato “se l’ha sbagliato Volkswagen posso sbagliarlo anche io?”

Quanta consolazione abbiamo trovato per nostri errori di valutazione, di fronte alla notizia che il colosso della precisione e della solidità tedesca ha sbagliato le previsioni di vendita delle sue auto elettriche di una cifra mostruosa del 30%?

Questo cinico apprezzamento per le disgrazie altrui, tra l’altro incarnato proprio dalla parola tedesca Schadenfreude, è ora tanto diffuso quanto è diffusa e tristemente condivisa la propensione a sbagliare le proprie previsioni di vendita annuali.

Le sbagliamo in tanti.

Ma come?

NON FARLE

Il peggiore errore, prima ancora di sbagliarle, è non farle.

Infatti, ancora tante imprese considerano questa pratica una sicura perdita di tempo, perché pensano “tanto il titolare ha tutto in mente” o peggio ancora “tanto è inutile farle, dato che verranno immancabilmente stravolte dal mercato”.
L’errore in questo caso non è tanto non farle, quanto pensare che siano un’attività che beneficia – oppure mette sotto stress – solo chi vende, dal commerciale al marketing alla comunicazione, e non anche le divisioni che realizzano prodotti e servizi.

Le previsioni di vendita, infatti, **non vincolano solo le promesse di chi vende,** ma in modo molto robusto possono diventare e diventano un **limite di spesa** per le aree della nostra impresa che investono e producono. Dalle

Gli errori del settore auto sono lo spunto ideale per farle meglio. L’errore peggiore, però, è non fare previsioni

previsioni si dovrebbe quindi contingentare, a scendere, tutto il pacchetto dei costi.

NON DAR LORO VALORE

Per questo, sottovalutare la pratica di fare le previsioni di vendita e farle bene è un errore prima di tutto di tipo informativo: non si attribuisce al farle il valore informativo inestimabile che possono avere sulle **previsioni di spesa e di costo.**

Non solo i costi di produzione, di approvvigionamento, di scorta e magazzino. Ma soprattutto tutti quei **costi derivanti dall'obiettivo di quel totale di vendite previste** e dall'implementazione della strategia e della tattica per realizzarle, e provenienti da queste domande:

- quanto ci costa contattare e "stimolare" ogni cliente?
- quante volte comunico con lui per chiudere un contratto e con quali strumenti?
- quanto costa chiudere un contratto?
- quanto tempo ci vuole per farlo?
- quali e quante persone servono?

Il valore informativo delle previsioni di vendita, dunque, chiama a raccolta tutto un pacchetto di informazioni che emergono da una stretta valutazione interna all'impresa, e che viene incrociata con una valutazione molto aleatoria e spesso costosa, che viene dall'esterno.

FARLE A METÀ

La ricetta informativa migliore, quella utile a sbagliare meno è infatti doppia. È composta da informazioni interne ed anche esterne, da informazioni dure e anche morbide. Un errore fatale è quindi prenderne solo una metà, quella più comoda, oppure quella più a portata di mano o meno "dolorosa" e cruda.

È difatti rischiosissimo farle derivare solamente da valutazioni interne, originate da tutte le persone a contatto con i clienti e con il mercato, oppure che hanno in mano i numeri e i database di vendita degli anni e dell'anno di vendita precedente ed il portafoglio clienti.

Così come è rischioso fare l'opposto e costruirle solo su ricerche o valutazioni esterne.

Allo stesso modo è un rischio impostarle solo sui numeri duri e freddi, sulle statistiche e sulle analisi numeriche anche quando sono supportate da sistemi di calcolo e di proiezione brillanti (persino dall'Intelligenza Artificiale), così come sicuramente fanno ed hanno fatto molte case automobilistiche, non solo quella di Wolfsburg qui citata.

Altrettanto rischioso è poi costruirle solo sulle utilissime impressioni e sensazioni umane, benché sensibilissime ed esperte.

INTERPRETARE SOLO L'IMPRESA

Una variante semplice di questo errore considera infatti solo una delle due parti importanti.

Già è estremamente difficile interpretare il comportamento del cliente. È costoso contattarlo e comunicare con esso, comprenderne le variabili decisionali, la disponibilità economica, l'andamento complessivo della sua attività o della sua vita di consumo, i suoi problemi. In una frase: **il senso del cliente.**

Interpretarne ognuno e imbastire un insieme di informazioni per arrivare ad interpretare correttamente e verosimilmente il mercato è altrettanto costoso e rischioso. Ma corrisponde solo ad una delle due metà indispensabili al compimento di una sensata previsione.

Spesso, appunto, si adempie a questa sola parte esterna lasciando fuori l'interpretazione che viene dall'impresa, quella interna. Oppure si fa il contrario, ed accade quando i vari responsabili "danno i numeri" sulla base di sensazioni o valutazioni chiusi in ufficio, senza aver raccolto le vibrazioni arrivate proprio dai clienti.

Magari i più grandi, magari i più rappresentativi del mercato…

CORREGGERE SOLO IL PASSATO

Questa doppia entrata di informazioni è tra l'altro il denominatore comune del sistema più diffuso e che di solito funziona con il metodo di **correggere il passato con il futuro** e si sviluppa abitualmente in questo modo ordinato:

1. un capo che ha in mano "i numeri" passati li predispone riservatamente per una debita correzione, partendo da quelli dell'anno precedente;

2. sollecita poi e vigorosamente i capi di settori o servizi o prodotti o aree a consegnargli presto una previsione dell'anno a venire, il più possibile precisa ed il più possibile ottimistica;

3. c'è poi uno scambio di comunicazioni, di mail o telefonate, che vale come stimolo "forzato" a consegnare numeri più ambiziosi per il futuro;

4. finalmente i dati consegnati sul futuro vengono confermati, e sono incrociati con quelli dell'anno precedente;

5. assemblati, aggiornati e corretti (spesso con una punta di fantasia) dovrebbero diventare vincolanti per premi e bonus, ed anche per i costi. Ma spesso non accade per nessuno dei due elementi.

È una sequenza molto usata ed oliata: si prendono i numeri del passato e si correggono col futuro.

Ed apparentemente si tratta di una prassi che ha tutte le carte in regola.

Perché no?

Eppure, ha il grande limite di interrogare solo il passato. E si manifesta quando **non si chiede nulla ad alcun responsabile sui numeri provenienti dal futuro.** Che per essere capito ha bisogno anch'esso di una altrettanto precisa serie di domande.

Dunque:

Perché mi hai dato questi numeri di vendita?

Come pensi di arrivarci?

Su quali strumenti ed azioni punterai per raggiungerli?

Perché questi sono più alti e invece questi più bassi?

Di quali e quante azioni di marketing e comunicazione pensi di aver bisogno per realizzarle?

Come pensi di programmare e suddividere i tempi di azione per ottenere questi numeri?

Che differenze ci sono con le attività passate?

IL FUTURO È UNA TERRA STRANIERA

Che si utilizzino dunque metodi quantitativi o qualitativi, numeri freddi e valutazioni sensibilmente di pancia, analisi della forza vendita o di soggetti esterni, regressioni lineari o medie mobili, il futuro è e rimane una terra straniera, pertanto incognita e mutevole.

Ed è lì che vivono le nostre previsioni di vendita.

Come le previsioni del tempo, le previsioni dei rischi e di tutto ciò che è carico di aleatorietà.

Le cui **incognite influenti sono infinite.**

Dal numero dei consumatori alla loro l'età (come per il settore auto), dal loro

reddito alle loro posizioni nella filiera, fino alle incertezze normative, alla crisi di un paese connesso con il nostro prodotto o servizio, e perfino alle condizioni climatiche.

L'obiettivo, infatti, è quello di convogliare l'impegno per l'anno successivo in una direzione il più possibile precisa e caricata il meno possibile di errori e di incognite. Sbagliare le previsioni non significa solo vendere o guadagnare meno, ma soprattutto aver distribuito e dosato male le proprie risorse.

Farle con scarso impegno le rende **poco credibili e vincolanti** ancor prima di averle incrociate con le vendite realizzate l'anno successivo. E farle male non impegna le persone che a cascata dovrebbero modificare il loro lavoro ed il loro comportamento sulla base di quel numero.

I metodi per sbagliarle sono dunque infiniti.

Quelli per sbagliarle meno pochi e con poche regole da cui non si dovrebbe derogare.

Anche se restano previsioni. E in quanto tali presuntuose.

QUANDO E PERCHÉ SI SCEGLIE DI **PRODURRE MENO**

Se la domanda di prodotti sul mercato si restringe, alcune aziende decidono di seguirla e producono meno. Alcune lo fanno momentaneamente, altre per cercare efficienza ed incrementare i margini oppure per ragioni di sostenibilità, altre ancora per conservare potere commerciale e far leva sulla scarsità.

Prendiamo un esempio attuale: l'editore internazionale HarperCollins ha scelto di realizzare copertine di libri più sottili e compatte così da richiedere meno inchiostro e carta, con la duplice idea di risparmiare ed essere più sostenibile.

Le opzioni sono tante, ma il maggior stimolo all'azione arriva oggi dal mercato.

BASSA DOMANDA

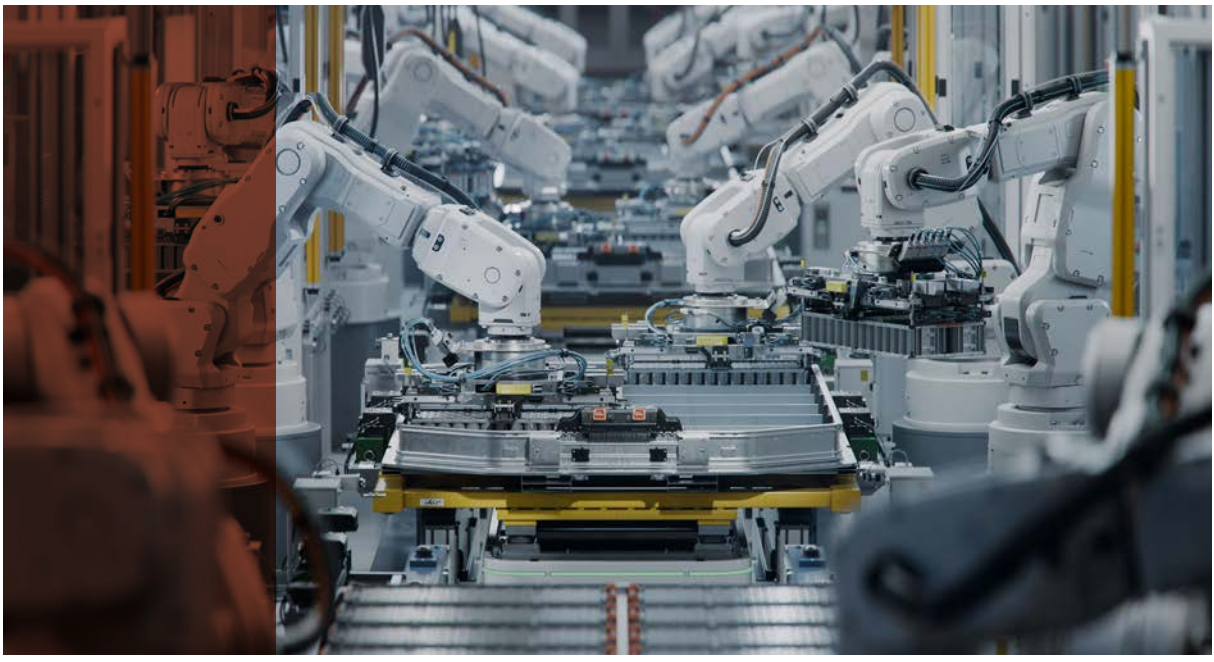
Nonostante l'inflazione sembri fermarsi, i prezzi si stanno stabilizzando a livelli ben più alti di quando era cominciata. Ed alle imprese non resta che abituarsene. Ma adeguarsi a prezzi più alti significa soprattutto adeguarsi al **rallentare complessivo dei volumi di vendita.**

I volumi attuali di scambio sono infatti inferiori ai precedenti per molti settori, dal retail, alla filiera dell'automotive, fino alle tecnologie. E le imprese avvertono il segnale a valle ed a monte del proprio punto di osservazione, sono toccati i clienti così come i fornitori.

CONSUMI RIDOTTI VOLUMI RIDOTTI

La prima motivazione per pensare di abbassare i volumi della produzione è quindi l'attuale riduzione dei consumi. Anche se la maggior parte delle imprese vi risponde con

Adeguarsi a prezzi più alti significa adeguarsi al rallentare complessivo dei volumi di vendita



una reazione naturale e non sempre efficace: ritocca i prezzi, applica sconti, ricorre a saldi ed offerte.

La prima scelta fa leva sulla convenienza, e la seconda va nella direzione opposta, facendo leva sulla scarsità. E ci sono due espressioni molto note ed interessanti a rappresentare il bivio davanti a cui si trovano le imprese che **prendono la strada dei prezzi,** e quelle invece che **prendono la strada dei volumi.**

Da Ceo di General Motors, Richard Wagoner era ben consapevole degli elevati costi fissi del settore; perciò, pensava che "in tempi di crisi ci conviene ridurre i prezzi piuttosto che i volumi. A differenza di altri nostri concorrenti, continuiamo a guadagnare soldi".

L'ex Ceo di Porsche Wendelin Wiedeking invece, di fronte a periodi di crisi sceglieva prezzi stabili per difendere il suo mercato e scongiurare la diminuzione dei prezzi delle macchine usate. E lo faceva intervenendo sui volumi.

«Quando cala la domanda, riduciamo le quantità prodotte, non i prezzi. Per noi è chiaro: non inonderemo il mercato con automobili per le quali non c'è domanda. Noi produciamo sempre una macchina in meno rispetto alla domanda di mercato».

TUTTE LE OPZIONI

La tattica di agire sui volumi ha quindi più strategie sottostanti.

Quantità inferiore, stesso prezzo

Una di queste tattiche è diventata evidente durante il periodo di inflazione recente, ed infatti è chiamata in inglese shrinkflation, in italiano sgrammatura. Abbiamo visto diminuire le dimensioni e ridurre la quantità dei prodotti in una confezione, a parità di prezzo. Ma è un'azione furba e quindi da comunicare necessariamente al cliente, «ti diamo meno, allo stesso prezzo».

L'obiettivo è comunque raggiunto, ovvero si tengono alti i margini in un momento in cui i costi sono lievitati, ed è un modo per scaricare sul cliente/consumatore gran parte degli aumenti. È una tattica audace ma rischiosa. Anche se non incide necessariamente sui volumi effettivamente prodotti.

ASSORTIMENTO O QUANTITÀ

Due modi netti per intervenire sui volumi sono ridurre **l'assortimento** oppure ridurre la quantità prodotta.

Il primo può essere una tattica interes-

sante, soprattutto se coincide con una rivisitazione complessiva del proprio parco macchine: è l'occasione per ridurre il proprio campionario, meglio se ragionando sui prodotti che fanno maggiori margini.

Il secondo, **ridurre le quantità complessive,** può avere ragioni altrettanto interessanti, se ben pensate.

La prima potrebbe essere finalizzata al **conservare potere commerciale.** E può agire sulla quantità come sul tempo, e la incontriamo quando ci dicono "posso dartene solo diecimila pezzi", oppure "ok, ma li avrai tra sei mesi, non prima".

Dopo i semestri di post Covid in cui c'era la corsa all'accaparramento, quindi a fare magazzino, il vento è cambiato e le imprese tornano a cercare leggerezza. Per questo una delle ragioni della riduzione dei volumi prodotti è anche la **ricerca di efficienza.** Poco magazzino, poche scorte, meno costi.

Anche la ricerca di sostenibilità si può includere tra le buone ragioni per **incidere sui volumi innovando i prodotti** – riducendo dimensioni, peso, spazio, packaging – e fa il paio con quella precedente. Soprattutto se produrre meno vuol dire anche programmare con largo anticipo, avere meno scarti di materiale e resi.

ADATTAMENTO ALLA DOMANDA

Ognuna di queste scelte tattiche è però ben costruita quando è supportata dalla capacità di **comprensione e di adattamento alla domanda** di mercato, che può variare nel breve e nel lungo periodo, come molte imprese stanno sperimentando proprio ora.

Dobbiamo affidarci al suo monitoraggio anche quando la nostra impresa non è costretta a reagire in tempi brevi. È bene osservare e tenere conto cosa succede alle quantità maneggiate dai nostri fornitori, così come a quelle destinate ai nostri clienti, e cosa accade anche ai tempi in cui sono prodotte e consegnate.

Quando il vento cambia direzione, e magari le vendite non sono stellari come di questi mesi, è sempre il momento giusto per conoscere meglio cosa succede intorno a noi, trarne dati, informazioni ed esperienze per migliorare le nostre scelte.

Anche quelle che riguardano i volumi prodotti.