

09

Prezzi elevati? Colpa dell'efficienza attuale.

Come l'efficienza target può rendere i prezzi più competitivi.

VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Introduzione

Nelle piccole e medie imprese, la determinazione dei prezzi di vendita è spesso basata su modelli interni che tengono conto dei costi di produzione attuali e dei moltiplicatori utilizzati per coprire i costi indiretti e generali. Sebbene questo approccio possa sembrare logico e immediato, nasconde una trappola insidiosa: **utilizzare i livelli di efficienza attuali per definire i prezzi porta a soluzioni spesso non competitive sul mercato.**

Il risultato è una spirale negativa in cui i prezzi troppo elevati riducono le vendite, e con esse l'efficienza aziendale, generando un incremento dei costi unitari e, quindi, la necessità di aumentare ulteriormente i prezzi.

Per spezzare questo circolo vizioso, è fondamentale adottare un approccio proattivo, basato non sulle efficienze attuali, ma su obiettivi di efficienza futuri. Definendo i prezzi sulla base dei livelli di efficienza target, si ottengono prezzi più competitivi che favoriscono maggiori vendite. In questo modo, si innesca un ciclo virtuoso in cui i volumi crescono, l'efficienza migliora e i costi si riducono, consolidando la sostenibilità e la competitività dell'impresa.

L'approccio tradizionale

Nella maggior parte delle piccole e medie imprese italiane, la definizione del prezzo di vendita segue un processo radicato nel calcolo dei costi interni. Le aziende utilizzano parametri ben consolidati come i costi diretti di produzione (manodopera, materie prime, macchinari) e applicano dei moltiplicatori per coprire i costi indiretti e generali (come spese amministrative, marketing, logistica, etc.).

Questo approccio si basa sul presupposto che, aggiungendo una percentuale sufficiente per coprire tutte le spese e generare un profitto, il prezzo risultante sarà competitivo sul mercato. Tuttavia, questo metodo spesso ignora un fattore cruciale: **l'efficienza operativa**.

Il problema principale di questo modello è che i parametri utilizzati sono basati sui livelli di efficienza attuali, ossia quelli derivanti dalle performance attuali dell'azienda. Se l'impresa non opera al massimo dell'efficienza, i costi risultano più elevati del necessario, portando a prezzi di vendita superiori rispetto a quelli che si potrebbero ottenere con un livello di efficienza ottimale.

Ad esempio, se un'azienda ha un'efficienza del 70%, i suoi costi unitari saranno inevitabilmente più alti rispetto a un'impresa che lavora con un'efficienza del 90%. Tuttavia, i prezzi vengono calcolati come se il livello attuale di efficienza fosse l'unico possibile, portando a tariffe che non riflettono il potenziale reale dell'impresa.

Questa visione tradizionale non tiene conto delle opportunità di miglioramento e ottimizzazione dei processi produttivi, e tende a cristallizzare l'azienda in uno stato di inefficienza. L'inefficienza corrente si traduce in prezzi troppo elevati per essere competitivi, il che comporta minori vendite. Le minori vendite, a loro volta, riducono ulteriormente l'efficienza, innescando un ciclo vizioso in cui i costi unitari aumentano e i prezzi di vendita diventano sempre meno attraenti per i clienti.

Inoltre, l'approccio tradizionale non incentiva l'azienda a guardare avanti e a impostare strategie di miglioramento continuo, mantenendola ancorata a una logica statica e difensiva. L'effetto finale è una perdita di competitività nel mercato, dove le imprese più dinamiche e capaci di ottimizzare i propri processi si trovano in vantaggio. Per uscire da questo schema, è necessario un cambio di prospettiva che porti a definire i prezzi non in base a quanto l'azienda è efficiente oggi, ma a quanto potrebbe esserlo nel prossimo futuro.

Le conseguenze

L'adozione di un modello di pricing basato sui livelli di efficienza attuali, piuttosto che su quelli target, può portare a una serie di conseguenze negative che compromettono la competitività e la redditività dell'azienda nel lungo periodo.

PERDITA DI COMPETITIVITÀ

Uno degli effetti più immediati è la perdita di competitività sul mercato. Quando i prezzi sono determinati in base ai costi interni correnti, che riflettono livelli di efficienza subottimali, i prezzi risultano spesso più alti rispetto alla concorrenza. In un mercato altamente competitivo, dove i clienti sono sempre più attenti al rapporto qualità/prezzo, un'azienda che applica prezzi più elevati può rapidamente perdere terreno rispetto a concorrenti più efficienti, che riescono a mantenere costi più bassi e quindi offrono prodotti o servizi a prezzi inferiori.

Inoltre, la percezione del valore da parte del cliente gioca un ruolo cruciale. Se i clienti non percepiscono un valore aggiunto significativo che giustifichi il prezzo più elevato, sono più propensi a rivolgersi ad alternative più economiche, causando una contrazione delle vendite. Questo rende ancora più difficile per l'azienda migliorare le proprie performance.

RIDUZIONE DELLE VENDITE

Prezzi elevati comportano inevitabilmente una riduzione del volume di vendite. L'elasticità della domanda al prezzo varia a seconda del settore, ma in generale, a parità di altre condizioni, un prezzo più alto tende a scoraggiare l'acquisto. Una contrazione delle vendite, a sua volta, incide negativamente sull'efficienza produttiva. Le aziende si trovano a lavorare con volumi inferiori, il che aumenta i costi unitari di produzione. I costi fissi, che restano inalterati indipendentemente dalla quantità di beni prodotti o servizi erogati, vengono così spalmati su un minor numero di unità, facendo lievitare ulteriormente il costo per unità e peggiorando la posizione competitiva dell'azienda.

EFFETTO A CASCATA SULL'EFFICIENZA

La riduzione delle vendite genera un effetto a cascata sull'efficienza aziendale. Con volumi di produzione inferiori, l'azienda non può sfruttare appieno le economie di scala e, in molti casi, non riesce a ottimizzare l'utilizzo delle risorse. La capacità produttiva resta parzialmente inutilizzata, il che comporta una perdita in termini di efficienza operativa. Questo

peggioramento dell'efficienza si riflette in costi operativi più elevati, alimentando un ciclo negativo. Di fronte a una base di costi in crescita, l'azienda potrebbe essere costretta ad aumentare ulteriormente i prezzi per coprire i costi crescenti, peggiorando ulteriormente la situazione sul mercato.

AUMENTO DEI MOLTIPLICATORI DI COPERTURA

L'aumento dei costi indiretti e generali, che non vengono compensati da un incremento dei volumi di vendita, spinge le aziende a incrementare i moltiplicatori utilizzati per coprire tali costi. I moltiplicatori di copertura (spesso definiti come mark-up) sono necessari per assicurarsi che i prezzi finali coprano tutte le spese aziendali e garantiscano un margine di profitto. Tuttavia, se questi moltiplicatori sono calcolati su volumi ridotti e su un'efficienza decrescente, tendono a diventare insostenibili, portando a un ulteriore incremento dei prezzi e aggravando la perdita di competitività.



CIRCOLO VIZIOSO

Tutte queste conseguenze insieme innescano un vero e proprio circolo vizioso. Prezzi elevati portano a minori vendite, che a loro volta peggiorano l'efficienza e aumentano i costi unitari. Questo richiede un ulteriore aumento dei prezzi, con una conseguente ulteriore contrazione delle vendite. L'azienda rimane così intrappolata in un ciclo di decrescente efficienza e crescente inefficacia sul mercato, con il rischio di perdere posizioni competitive e di mettere a repentaglio la propria sostenibilità economica a lungo termine.

In sintesi, continuare a basare la definizione dei prezzi sulle efficienze attuali può risultare un errore strategico che limita le potenzialità dell'azienda e ne erode gradualmente la competitività. Un cambiamento di approccio è necessario per spezzare questo circolo vizioso e avviare un percorso di crescita sostenibile e profittevole.

L'alternativa virtuosa

Per superare le inefficienze dell'approccio tradizionale e interrompere il ciclo vizioso di prezzi non competitivi e performance decrescenti, è necessario adottare un nuovo metodo di determinazione dei prezzi: **un modello basato sui livelli di efficienza target**. Questo approccio consente di impostare una strategia di pricing che guarda al futuro e non si limita a fotografare la situazione attuale, favorendo un ciclo virtuoso di miglioramento continuo e sostenibilità.

EFFICIENZA TARGET: DEFINIZIONE E OBIETTIVI

L'efficienza target rappresenta il livello di efficienza operativa che l'azienda si prefigge di raggiungere in un periodo definito, attraverso interventi di ottimizzazione dei processi, investimenti in tecnologia e formazione, o una riorganizzazione delle risorse. Diversamente dall'efficienza attuale, che rispecchia lo stato corrente delle operazioni aziendali, l'efficienza target è un obiettivo proattivo che permette all'azienda di operare al massimo delle sue potenzialità.

Questo target non deve essere visto come un limite teorico irraggiungibile, ma come un parametro realistico, basato su un'analisi accurata delle capacità aziendali e delle opportunità di miglioramento. Raggiungere l'efficienza target significa ridurre i costi operativi, migliorare l'uso delle risorse e ottenere una produttività maggiore a parità di investimenti.

PRICING BASATO SULL'EFFICIENZA TARGET

Una volta definito il livello di efficienza target, l'azienda può costruire i propri prezzi partendo dal presupposto che i costi unitari saranno inferiori rispetto a quelli attuali, proprio perché saranno raggiunti livelli più elevati di produttività. In altre parole, l'azienda deve determinare i propri prezzi in funzione di dove vuole arrivare, non solo di dove si trova oggi.

Questo approccio consente di applicare moltiplicatori di copertura dei costi generali e indiretti più bassi, poiché si prevede che, con l'aumento delle vendite e il miglioramento dell'efficienza, i costi fissi saranno distribuiti su un numero maggiore di unità prodotte o vendute. In questo modo, i prezzi risultano immediatamente più competitivi, nonostante l'efficienza attuale non sia ancora ottimale.

MIGLIORAMENTO DELLE VENDITE E COMPETITIVITÀ

Prezzi più bassi e competitivi non solo favoriscono una maggiore penetrazione del mercato, ma stimolano anche un aumento delle vendite. Con un'offerta più attrattiva per i clienti, l'azienda può conquistare nuove quote di mercato e aumentare i volumi di vendita, che a loro volta migliorano l'efficienza complessiva.

Un maggiore volume di vendite permette all'azienda di sfruttare le economie di scala, distribuendo i costi fissi su una base più ampia e riducendo così i costi unitari effettivi. Questo ciclo virtuoso aiuta a mantenere i prezzi competitivi nel lungo termine, consolidando la posizione dell'azienda sul mercato.

IL CICLO VIRTUOSO DI EFFICIENZA E CRESCITA

Il cuore di questo approccio è proprio il meccanismo virtuoso che si innesca quando l'azienda opera basandosi su obiettivi di efficienza futura. Prezzi più competitivi portano a maggiori volumi di vendita, i quali a loro volta migliorano l'efficienza operativa. Con una migliore efficienza, l'azienda può ridurre ulteriormente i costi e mantenere i prezzi bassi, continuando a incentivare le vendite. Questo circolo virtuoso porta a un incremento della redditività e della competitività, migliorando al contempo la capacità dell'azienda di resistere alle pressioni esterne del mercato.



FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO CONTINUO

Un altro vantaggio dell'approccio basato sull'efficienza target è la sua flessibilità. L'azienda non è più bloccata in un calcolo statico basato sui costi attuali, ma può adattare continuamente i propri obiettivi di efficienza in risposta alle mutevoli condizioni di mercato. Attraverso un monitoraggio costante delle performance e delle efficienze raggiunte, è possibile regolare le strategie di pricing e di produzione, mantenendo l'agilità necessaria per rimanere competitivi in mercati dinamici e in evoluzione.

INNESCARE UN CAMBIAMENTO CULTURALE IN AZIENDA

Adottare un modello basato sull'efficienza target non implica solo un cambiamento nei calcoli di pricing, ma anche una trasformazione della cultura aziendale. Le aziende che operano con questa visione lungimirante promuovono una mentalità orientata al miglioramento continuo e all'ottimizzazione dei processi. Ciò significa coinvolgere tutto il personale, dai dirigenti agli operatori, in una strategia comune per raggiungere gli obiettivi di efficienza e crescita.

Il passaggio da una mentalità difensiva, basata sull'ottimizzazione dei costi attuali, a una proattiva, orientata all'efficienza futura, non solo porta benefici tangibili in termini economici, ma può anche migliorare la motivazione e l'engagement del team aziendale, stimolando innovazione e cambiamento.

Il conto economico “target”

L'adozione di un modello di pricing basato sull'efficienza target richiede anche un cambiamento nel modo in cui l'azienda costruisce il proprio conto economico. Il tradizionale conto economico di budget, che si basa su previsioni dei costi e ricavi basati su livelli di efficienza e vendite attuali, non è più sufficiente per sostenere un approccio proattivo come quello dell'efficienza target. Al suo posto, diventa necessario costruire un conto economico target, che non si limiti a fotografare la situazione attuale, ma stabilisca obiettivi di performance ambiziosi e misurabili per il futuro.

Il conto economico target si fonda su ipotesi e proiezioni relative a un livello di efficienza ottimale che l'azienda intende raggiungere, rendendolo uno strumento più dinamico e orientato al miglioramento continuo. Definirlo correttamente richiede un approccio integrato che consideri non solo i costi e i ricavi attuali, ma anche le potenzialità di crescita e ottimizzazione.

DIFFERENZE TRA CONTO ECONOMICO DI BUDGET E CONTO ECONOMICO TARGET

Il conto economico di budget tradizionale si basa su una stima prudente dei costi e dei ricavi, considerando la situazione presente e proiettando un leggero miglioramento o mantenimento delle performance attuali. Questo tipo di approccio spesso tende a essere conservativo e difensivo, mirando a limitare i rischi piuttosto che a cogliere le opportunità di crescita.

Al contrario, il conto economico target non si limita a prevedere risultati basati sull'efficienza attuale, ma stabilisce obiettivi di miglioramento specifici, partendo dall'idea che l'azienda debba raggiungere un determinato livello di efficienza operativa e vendite future. È uno strumento di pianificazione strategica a lungo termine, che guida l'azienda verso obiettivi ambiziosi e misurabili, creando una road map per il miglioramento continuo.

ANALISI DELL'EFFICIENZA ATTUALE

Il primo passo per definire un conto economico target è analizzare la situazione attuale dell'azienda in termini di efficienza operativa. Ciò significa valutare i costi di produzione, i costi fissi e variabili, l'efficienza della manodopera e dei macchinari, e il livello di utilizzo delle risorse disponibili.

Questo processo di analisi deve essere accurato e dettagliato, per identificare le inefficienze che possono essere migliorate. Ad esempio, un'azienda potrebbe scoprire che un certo reparto sta operando con un'efficienza del 75%, mentre potrebbe

realisticamente puntare a raggiungere il 90% attraverso investimenti in formazione, automazione o riorganizzazione dei processi.

DEFINIZIONE DELL'EFFICIENZA TARGET

Una volta ottenuta una fotografia accurata dell'efficienza attuale, l'azienda deve definire il livello di efficienza target che intende raggiungere in un arco temporale prefissato (ad esempio, 12 o 24 mesi). Questo obiettivo dovrebbe essere realistico ma sfidante, e basato su analisi di benchmark di settore, best practices e sulle potenzialità interne dell'impresa.

L'efficienza target deve essere specificata per ogni area aziendale, come produzione, logistica, marketing, vendite e amministrazione, affinché ciascun reparto abbia chiari obiettivi di miglioramento. Ad esempio, se l'attuale utilizzo dei macchinari è al 70%, l'azienda potrebbe stabilire un target dell'85% entro 12 mesi, e adattare il conto economico in funzione di questo miglioramento.

PROIEZIONI DI VENDITA E VOLUMI TARGET

Il passo successivo è definire i volumi di vendita target che l'azienda intende raggiungere per sostenere l'efficienza operativa ottimale. A differenza del conto economico di budget, dove i volumi di vendita sono previsti in modo conservativo, il conto economico target stabilisce obiettivi di crescita che riflettono l'implementazione di strategie commerciali più aggressive e il miglioramento dell'efficienza interna.

Questo richiede un'accurata analisi del mercato, della domanda dei consumatori, della concorrenza e delle tendenze future. L'azienda deve segmentare i propri mercati e definire i target di crescita per ciascun segmento, calcolando l'impatto di nuovi clienti, nuove aree geografiche o l'espansione di nuovi prodotti o servizi.

DETERMINAZIONE DEI COSTI TARGET

Una volta stabiliti i livelli di efficienza e i volumi di vendita target, l'azienda può passare alla determinazione dei costi target. Questo processo consiste nel calcolare quali sarebbero i costi operativi, fissi e variabili, se l'azienda operasse al livello di efficienza target. Ad esempio, si può stimare che con un aumento dell'efficienza produttiva, i costi unitari si riducano del 10-15%, o che i costi di manodopera diminuiscano grazie a un uso più efficiente delle risorse.

Il conto economico target, quindi, include costi ipotetici basati su un livello di efficienza migliorato, che consente all'azienda di vedere come i suoi margini potrebbero cambiare se riuscisse a raggiungere gli obiettivi prefissati. A questo punto, diventa possibile definire prezzi più competitivi che riflettano i costi futuri previsti, piuttosto che quelli attuali.

PREVISIONE DEI MARGINI E DEGLI UTILI TARGET

Un altro passaggio chiave nella costruzione del conto economico target è la previsione dei margini di profitto e degli utili basati sui target di efficienza e volumi di vendita. Una volta che l'azienda ha

stabilito i costi target e i volumi di vendita attesi, può proiettare i margini lordi e netti che prevede di ottenere una volta raggiunti tali obiettivi.

Questa proiezione non deve essere vista solo come un obiettivo teorico, ma come un'indicazione pratica del potenziale di miglioramento finanziario dell'azienda. Il conto economico target diventa così uno strumento che motiva l'intera organizzazione a raggiungere gli obiettivi prefissati, mostrando chiaramente i vantaggi economici che deriverebbero dal miglioramento dell'efficienza e dall'incremento delle vendite.

Responsabilità commerciale

Adottare un modello di pricing basato sull'efficienza target implica non solo un cambiamento nella struttura dei costi, ma anche una trasformazione significativa nel modo in cui vengono ripartite le responsabilità all'interno dell'azienda. In particolare, questo approccio sposta una parte cruciale del carico verso l'ambito commerciale, che assume un ruolo strategico centrale nel successo dell'impresa. Vendere di più diventa non solo l'obiettivo, ma la condizione necessaria affinché l'azienda riesca a sfruttare appieno i vantaggi del nuovo sistema di determinazione dei prezzi.

IL RUOLO CHIAVE DEL REPARTO COMMERCIALE

Con il nuovo approccio, i prezzi sono determinati sulla base di un'efficienza target, ovvero su livelli di efficienza che l'azienda si propone di raggiungere attraverso un aumento delle vendite e un miglioramento delle performance produttive. Questo significa che, per far sì che il sistema funzioni, è essenziale incrementare i volumi di vendita per raggiungere i livelli di efficienza previsti.

Il reparto commerciale, quindi, si trova a giocare un ruolo ancora più cruciale: non si tratta più solo di mantenere un certo livello di vendite per garantire la sostenibilità dell'azienda, ma di vendere di più per attivare quel ciclo virtuoso che permetta all'azienda di ottimizzare i costi, raggiungere l'efficienza target e mantenere prezzi competitivi nel tempo.

MA ANCHE NUOVE OPPORTUNITÀ

Lo spostamento della responsabilità verso l'ambito commerciale può essere percepito come un aumento di pressione per il team di vendita. Tuttavia, questa responsabilità è accompagnata da una grande opportunità. Il pricing più competitivo, reso possibile dall'approccio basato sull'efficienza target, offre all'area commerciale uno strumento estremamente potente: un prodotto o servizio che è più attraente sul mercato per il rapporto qualità-prezzo. Questo facilita notevolmente il lavoro di vendita, poiché consente ai commerciali di proporsi con un'offerta più allettante rispetto ai concorrenti, aumentando così le probabilità di successo.

In questo contesto, il reparto commerciale non si limita a svolgere un ruolo operativo, ma diventa una leva strategica fondamentale per la crescita dell'azienda. Il successo del piano non dipende solo dalla capacità di ottimizzare i processi interni, ma anche dalla capacità del team di vendita di sfruttare al massimo la competitività dei prezzi per incrementare i volumi. Le vendite non sono più un risultato passivo, ma un motore attivo di efficienza e crescita.

STRETTA COLLABORAZIONE TRA PRODUZIONE E VENDITE

Questo nuovo approccio richiede una stretta collaborazione tra il reparto commerciale e quello produttivo. Se, infatti, l'area commerciale è responsabile di spingere le vendite, il reparto produttivo ha il compito di garantire che gli obiettivi di efficienza target siano realistici e raggiungibili. Questa interdipendenza richiede una maggiore comunicazione e coordinamento tra le due funzioni aziendali, poiché un successo nelle vendite può essere vanificato da inefficienze nella produzione, così come una produzione altamente efficiente richiede volumi di vendita adeguati per essere sostenibile.

La sfida principale, quindi, è mantenere un equilibrio tra capacità produttiva e strategie di vendita. Il reparto commerciale deve essere costantemente informato sui margini di miglioramento dell'efficienza e sull'andamento dei costi operativi, per poter proporre ai clienti offerte competitive e sostenibili. Allo stesso modo, il reparto produttivo deve essere consapevole delle opportunità di crescita nei volumi per adattare i processi e raggiungere l'efficienza target.

I rischi del nuovo approccio

Sebbene l'adozione di un approccio basato sull'efficienza target offra molteplici vantaggi in termini di competitività e crescita, esso comporta anche una serie di rischi che le aziende devono considerare attentamente per evitare di trovarsi in situazioni di difficoltà operativa o finanziaria. Questi rischi derivano principalmente dalla natura proattiva del modello, che spinge l'azienda a fare previsioni e investimenti basati su obiettivi futuri, piuttosto che su realtà presenti. È fondamentale che l'azienda bilanci bene queste proiezioni con una gestione prudente per evitare di compromettere la propria stabilità.

RISCHIO DI PREVISIONE ERRATA

Uno dei principali rischi legati a questo approccio è la possibilità di fare previsioni errate sui volumi di vendita e sulla capacità di raggiungere l'efficienza target. Stabilire un livello di efficienza ottimale richiede una pianificazione basata su molteplici fattori interni ed esterni, come l'andamento del mercato, la domanda dei clienti, la concorrenza e le risorse interne dell'azienda.

Se le previsioni sulle vendite si rivelano eccessivamente ottimistiche, l'azienda potrebbe trovarsi a offrire prezzi più bassi

senza ottenere il volume di vendite necessario per compensare la riduzione dei margini. Questo potrebbe compromettere la redditività, poiché i costi non saranno adeguatamente distribuiti su un numero sufficiente di unità prodotte o vendute, creando un potenziale squilibrio finanziario. In questo caso, il rischio è di perdere il controllo sui margini di profitto, con ripercussioni a lungo termine sulla sostenibilità dell'azienda.

DIPENDENZA DALL'AREA COMMERCIALE

Come discusso in precedenza, questo nuovo approccio sposta una parte rilevante della responsabilità sull'area commerciale, che diventa il motore del successo aziendale. Tuttavia, se il team di vendita non riesce a raggiungere i volumi previsti o incontra difficoltà inattese sul mercato, l'intero sistema potrebbe fallire. La dipendenza dall'efficacia delle vendite crea un rischio operativo significativo, poiché la produzione e l'efficienza dell'azienda sono direttamente legate ai risultati commerciali.

Un mercato stagnante, difficoltà nella penetrazione di nuovi segmenti o errori nelle strategie di vendita possono compromettere i volumi, impedendo all'azienda di raggiungere i livelli di efficienza target e mettendo a rischio la competitività. La pressione sul team commerciale può anche causare una tensione interna che influisce sulla performance e sul morale, rendendo più difficile il raggiungimento degli obiettivi.

RISCHIO DI SOTTOVALUTAZIONE DEI COSTI FISSI

Il nuovo approccio si basa sull'ipotesi che l'aumento delle vendite permetta di distribuire i costi fissi su un numero maggiore di unità, riducendo i costi unitari complessivi. Tuttavia, c'è il rischio che i costi fissi non diminuiscano come previsto o che si sottovalutino le spese legate alla gestione dell'aumento delle vendite. Ad esempio, l'espansione produttiva potrebbe richiedere ulteriori investimenti in macchinari, personale o infrastrutture, che aumentano i costi fissi.

Se i costi fissi rimangono elevati o se aumentano più rapidamente dei ricavi generati dalle vendite, l'efficienza target potrebbe non essere raggiunta, mettendo l'azienda in una posizione difficile. In alcuni casi, si potrebbe persino verificare un effetto opposto: anziché migliorare l'efficienza, l'aumento delle vendite potrebbe causare un sovraccarico di costi e inefficienze non previste.

Le contromisure

Per mitigare i rischi legati all'adozione di un modello di pricing basato sull'efficienza target, è essenziale implementare una serie di strategie che permettano all'azienda di mantenere flessibilità, controllo sui costi e capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato. Di seguito, analizziamo come contrastare efficacemente ciascuno dei rischi descritti in precedenza.

PREVISIONI ACCURATE E MONITORAGGIO COSTANTE

Uno dei modi più efficaci per contrastare il rischio di previsioni errate è adottare una pianificazione accurata e basata su dati concreti, accompagnata da un monitoraggio costante delle performance aziendali. Per far ciò, le aziende devono investire in strumenti di analisi avanzata come il forecasting predittivo e l'analisi dei dati storici per formulare stime realistiche sulle vendite e sugli obiettivi di efficienza.

Gli strumenti digitali, come software di business intelligence (BI), possono fornire insight in tempo reale sui trend di mercato, sulle performance del team commerciale e sull'andamento della domanda. L'integrazione di queste tecnologie permette di aggiornare continuamente le previsioni in base ai cambiamenti del contesto, consentendo all'azienda di adattarsi più rapidamente.

Inoltre, implementare revisioni trimestrali o periodiche delle previsioni di vendita e delle performance operative consente di individuare tempestivamente eventuali scostamenti dagli obiettivi e di intervenire con azioni correttive. Ad esempio, se i volumi di vendita previsti non sono raggiunti, si possono rivedere le strategie commerciali o introdurre incentivi mirati per incrementare le vendite.

GESTIONE PRUDENTE DEGLI INVESTIMENTI

Per evitare i rischi associati a sovrainvestimenti, è essenziale adottare un approccio prudente nella pianificazione degli investimenti legati al miglioramento dell'efficienza. Ogni investimento deve essere accuratamente valutato in termini di ritorno atteso (ROI), con particolare attenzione ai rischi finanziari

che potrebbero emergere se l'efficienza target non viene raggiunta nei tempi previsti.

Un approccio progressivo e modulare agli investimenti è spesso la strategia migliore. Invece di impegnarsi immediatamente in investimenti su larga scala, le aziende possono iniziare con piccoli miglioramenti che abbiano un impatto diretto sull'efficienza, monitorando attentamente i risultati. In questo modo, se le performance non dovessero essere allineate alle aspettative, sarà possibile correggere la rotta senza incorrere in pesanti perdite.

CONTROLLO ATTENTO DEI COSTI FISSI

Per ridurre il rischio di sottovalutare i costi fissi, le aziende devono adottare sistemi di controllo dei costi altamente dettagliati e dinamici. Ciò implica una gestione continua dei costi e una revisione periodica delle spese legate a strutture, macchinari, personale e altri costi fissi, per identificare opportunità di ottimizzazione.

Un metodo efficace è l'implementazione di un sistema di cost accounting che permetta di monitorare i costi fissi e variabili in modo dettagliato, evidenziando eventuali inefficienze e consentendo una revisione tempestiva delle strategie di spesa. La capacità di ridurre o contenere i costi fissi dipende anche dalla flessibilità con cui l'azienda può adattarsi ai cambiamenti di domanda: ad esempio, adottare soluzioni di outsourcing per alcune attività può ridurre i costi fissi in periodi di minor produzione.

Sfruttare l'efficienza Target: potenzialità e rischi da gestire con precisione.

In conclusione, l'adozione di un modello di pricing basato sull'efficienza target rappresenta un cambiamento strategico di grande potenziale per le PMI italiane, capace di migliorare la competitività, favorire la crescita e innescare un ciclo virtuoso di maggiore efficienza e vendite. Questo approccio sposta l'attenzione dai costi e dalle performance attuali a obiettivi futuri più ambiziosi, permettendo di costruire un conto economico target che aiuta a pianificare e misurare i progressi in termini di efficienza e redditività.

Tuttavia, come abbiamo visto, questo approccio non è esente da rischi. Tra i principali, troviamo la necessità di previsioni accurate sui volumi di vendita e sulla capacità di raggiungere l'efficienza target, la maggiore responsabilità che ricade sul reparto commerciale e il rischio di sovrainvestimenti che potrebbero compromettere la stabilità finanziaria dell'azienda. Per affrontare queste sfide, è cruciale che le imprese adottino strumenti avanzati di pianificazione e controllo, come software di analisi dei dati, sistemi di gestione della qualità e soluzioni di monitoraggio continuo delle performance.

Solo con un approccio proattivo e ben strutturato, che integri la pianificazione strategica con una gestione attenta dei rischi, le aziende potranno sfruttare appieno le potenzialità di questo modello, evitando di cadere nelle trappole di previsioni errate o di sovraccarico operativo. Il conto economico target diventa quindi non solo uno strumento di miglioramento, ma una guida concreta per raggiungere un futuro più efficiente e sostenibile.

Come possiamo aiutarti

- **Implementazione di sistemi di controllo basati sull'efficienza target.**

Aiutiamo le aziende a passare da un approccio basato sulle efficienze attuali a uno più dinamico e proattivo, con l'obiettivo di migliorare la competitività attraverso l'ottimizzazione continua dei processi operativi.

- **Analisi dei dati per l'efficienza operativa**

Forniamo strumenti di Data Analysis e Business Intelligence per monitorare in tempo reale le performance aziendali e identificare aree di inefficienza.

- **Revisione delle strategie di pricing**

Supportiamo le aziende nella definizione di politiche di prezzo competitive basate su efficienze target piuttosto che su costi attuali.



VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Questa pubblicazione fornisce informazioni di carattere generale e non rappresenta una consulenza professionale fornita da VALORA S.r.l. Prima di prendere decisioni o intraprendere azioni che potrebbero influenzare i risultati della propria azienda, è consigliabile consultare un professionista qualificato. VALORA S.r.l. non sarà responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o si basi su queste informazioni. Questo documento è stato redatto con il supporto di un assistente AI per facilitare la ricerca e la stesura dei contenuti. Il contenuto è stato rivisto e adattato per riflettere la nostra esperienza ed il nostro punto di vista.