



Marco Sala

# Nel mezzo delle difficoltà NASCONO LE OPPORTUNITÀ

Da sempre i mercati hanno avuto andamenti altalenanti, eventi più o meno prevedibili hanno destabilizzato gli equilibri e condizionato le strategie aziendali. La prima reazione è quella di sperare, come nel caso dell'attuale pandemia, in una rapida soluzione dei nuovi problemi emersi e in un intervento statale rapido a supporto dell'economia. Cercare le cause e le soluzioni fuori dalle proprie responsabilità e possibilità fa parte della natura umana, ma gli imprenditori devono andare oltre ogni alibi e distinguersi dalla concorrenza sfruttando il momento. Il cambiamento di mercato, dettato dalle nuove richieste dei consumatori e da nuovi metodi di acquisto, chiude alcuni spazi e nel contempo ne apre nuovi che vengono inizialmente colmati dalle aziende che hanno in passato lavorato con lungimiranza o che sono veloci nel modificare le proprie organizzazioni, i propri servizi e i propri prodotti. Diventa centrale ora il ruolo del reparto commerciale, che non deve abbattersi di fronte alla scarsa richiesta di offerte, ma che deve trainare la strategia aziendale andando alla ricerca di nuovi mercati o di nuove esigenze dei clienti attuali. Cercare più di quanto si offra diventa essenziale per far indirizzare i piani di miglioramento, che la riduzione dei volumi di vendita rendono fattibili concedendo più tempo in azienda.

I nuovi obiettivi devono spingere i vari reparti aziendali a lavorare nel nuovo scenario ed eventualmente anticipare quello che certamente si verrà a creare dopo il presente. È il momento di valutare ed eventualmente ripensare i canali di vendita, analizzare il parco clienti attivi e scorrere la lista dei clienti dormienti che abbiamo lasciato da parte. Dobbiamo chiederci se il fatturato è suddiviso in modo corretto senza concentrarsi su pochi e rischiosi settori, dobbiamo quindi cercare di creare strumenti e contenuti marketing che possano spingerci più al largo senza continuare a pescare vicino alle coste conosciute.

Oltre a proporci con un'immagine rinnovata dobbiamo chiedere ai reparti, che spesso lavorano

a testa bassa per la consegna quotidiana, di lavorare una volta tanto per la nostra azienda e rivedere i flussi organizzativi e gli strumenti utilizzati per poter accogliere nuovi clienti e mercati, che probabilmente ci daranno una sola occasione per capire se possiamo essere i loro nuovi fornitori. Farsi trovare impreparati potrebbe essere un grande errore e un rischio per la nostra azienda in termini di sopravvivenza. È quindi tempo in ufficio di mappare i flussi organizzativi e di tararli sulle richieste dei clienti in termini di qualità, tempi di attraversamento e costi. In un momento di scarso lavoro dobbiamo recuperare il tempo perduto in passato e dedicarci alla gestione dei dati ed alla loro analisi, allo sviluppo dei software gestionali e all'abbandono delle tante alternative che generano sovra lavorazioni. La pandemia ha velocizzato un cambiamento che sarebbe comunque arrivato, il telelavoro e lo smart working devono essere supportati da nuove modalità organizzative e da nuovi strumenti, il dove e il quando lavoriamo è già una delle leve di scelta dei nostri impiegati e non possiamo rischiare di perdere talenti o aumentare troppo gli stipendi per sopperire alla mancanza di welfare.

In produzione il tempo in eccesso non deve essere utilizzato per creare scorte, ma è necessario mappare le competenze degli operatori e poi lavorare sulla crescita delle risorse umane per dare stabilità all'azienda e per servire al meglio i nuovi mercati obiettivo. A livello organizzativo abbiamo l'occasione di rivedere i flussi interni, modificare layout ormai obsoleti, efficientare i reparti lavorando su ordine e pulizia.

Concludo invitando a guardare oltre a questa pandemia e a lavorare in preparazione di nuovi scenari che attualmente crediamo lontani, ad esempio è il momento di dedicarsi a rendere sostenibili le nostre aziende e di comprendere che dobbiamo prepararci ad essere scelti da clienti sempre più interessati all'ambiente. In un mondo in continuo movimento, l'unica certezza è allenare la capacità di essere lungimiranti.