

ADACTA RISPONDE



Adacta Risponde

Riduzione di complessità: i benefici

Per sostenere la crescita in un mercato sempre più competitivo, la mia azienda ha incrementato il portafoglio prodotti e questo ha causato un incremento della complessità da gestire.

Come identificare questa complessità e quali benefici possono essere ottenuti da una sua riduzione?

Il termine riduzione di complessità ...



Riduzione di complessità: i benefici

DI ALESSANDRO FASOLO PAOLO MASOTTI

Per sostenere la crescita in un mercato sempre più competitivo, la mia azienda ha incrementato il portafoglio prodotti e questo ha causato un incremento della complessità da gestire.

Come identificare questa complessità e quali benefici possono essere ottenuti da una sua riduzione?

Il termine riduzione di complessità è generico e fa riferimento ad attività promosse dalla Direzione aziendale, che hanno l'obiettivo di ottimizzare aree di business, razionalizzando attività e/o prodotti non performanti, con lo scopo di incrementare la capacità di generare valore dell'azienda.

A titolo esemplificativo, parleremo della riduzione della complessità del portafoglio prodotti, ma con opportuni cambi di driver, potremmo parlare di riduzione di complessità del portafoglio clienti, mercati, progetti di ricerca e sviluppo, etc.

La complessità del portafoglio prodotti nasce dalla normale attività di innovazione aziendale che propone periodicamente nuovi prodotti ai propri clienti. Tale attività, se non viene accompagnata da un processo di razionalizzazione del portafoglio, **a fronte di un indubbio vantaggio in termini di competitività dell'offerta, genera complessità.**

L'impatto di questa complessità genera un innalzamento del livello dei costi, che, a seconda del modello di business e dell'assetto produttivo, impattano sulla gestione delle anagrafiche, sul materiale commerciale, sui costi di produzione (ad esempio costi di set up), sullo stock, etc.

In condizioni normali, quindi, la Direzione aziendale, a fronte di un positivo aumento del numero di prodotti offerti per effetto dell'innovazione, deve impegnarsi nel mettere a punto un **processo di riduzione della complessità** che passi anche attraverso la **razionalizzazione del proprio sistema di offerta relativamente agli articoli non performanti.**

La diagnosi di partenza può essere condotta tramite la riorganizzazione dei dati secondo la distribuzione di Pareto (o analisi ABC) ottenuta ordinando gli articoli prodotti (facendo riferimento alla SKU - *stock keeping unit* - oppure alla referenza commerciale) per valore di profittabilità marginale decrescente. La distribuzione normale è caratterizzata dalla presenza del 20% degli articoli che contribuiscono all'80% del margine.

L'analisi della complessità viene quindi effettuata nell'ambito dell'80% degli articoli che contribuiscono solamente al 20% del margine.

Il *phase-out* di articoli non performanti porterà significativi benefici a fronte di un basso impatto sulle vendite.

A seguito di questo primo livello di analisi, la riduzione della complessità del portafoglio prodotti passa attraverso due attività:

- a) La verifica dei vincoli commerciali;
- b) La riprogettazione organizzativa per beneficiare della riduzione della complessità.

L'attività di verifica dei vincoli commerciali generalmente passa attraverso le seguenti fasi:

- l'analisi del potenziale di vendita dei prodotti in portafoglio, coerentemente con il piano strategico dell'azienda;
- la ridefinizione della nuova proposta commerciale focalizzata;
- l'eventuale politica commerciale di articoli basso rotanti (prezzo, livello di servizio);
- l'analisi delle politiche di sostituzione degli articoli dismessi dal catalogo (inclusa la stima dell'impatto della minor cannibalizzazione tra articoli simili);
- la dismissione dal magazzino per i prodotti in *phase-out*.

La riprogettazione organizzativa è finalizzata a cogliere in modo attivo i benefici di riduzione della complessità, che, nei casi di lunghe code non performanti, implicano una forte riduzione di attività logistiche, produttive ed in alcuni casi anche amministrative. E' necessario che questo processo sia guidato dalla Direzione aziendale, perché a fronte di una riduzione di alcune attività, non corrisponde un'auto-riduzione delle risorse impegnate, generando il fenomeno di **inerzia della struttura dei costi**.

A conclusione, evidenziamo alcuni casi di successo rilevati in aziende che hanno già adottato questo approccio:

- 1) La riduzione di complessità è un progetto *one-off*, la prima volta che viene introdotto.

In questo contesto i benefici appaiono rilevanti perché derivano dall'accumularsi di mancate ottimizzazioni/razionalizzazioni per diversi esercizi pregressi. Dopo un'iniziativa *one-off*, le Direzioni aziendali più virtuose introducono la razionalizzazione del portafoglio come un processo che rappresenta un driver per il miglioramento continuo delle performance (*continuous improvement*).

- 2) In alcuni casi osservati, a fronte di sensibili razionalizzazioni del portafoglio prodotti, l'offerta commerciale è risultata più focalizzata, e quindi più semplice da comunicare per il venditore e più facile da apprendere per il cliente, con un conseguente innalzamento dell'efficacia di vendita.

a.fasolo@adacta.it
p.masotti@adacta.it