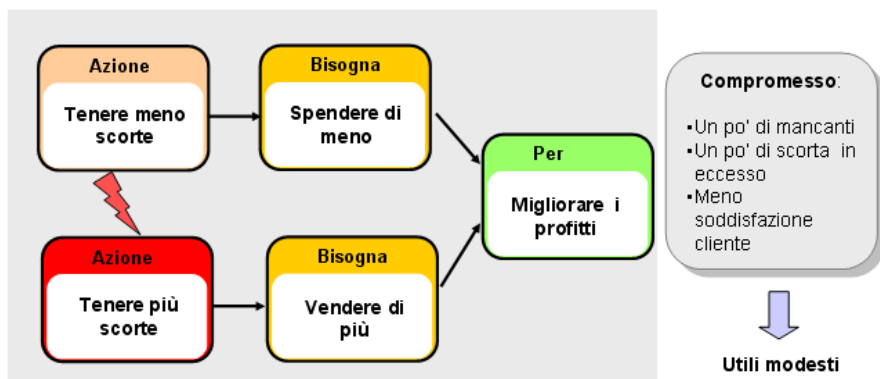


Raddoppiare i profitti ? E perché no? Cosa suggerisce la metodologia TOC - Theory of Constraints

1. Alcuni problemi che affliggono la distribuzione della moda

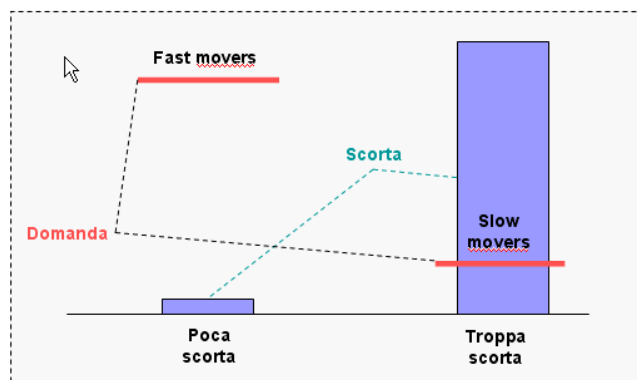
La distribuzione vive nel continuo dilemma tra la soddisfazione piena del cliente e l'esigenza di non far esplodere l'investimento in scorte che la piena soddisfazione del cliente richiederebbe.

La contraddizione che genera i disagi



In generale l'azienda adotta un compromesso che da un lato tollera gli articoli mancanti (rottura di stock) e dall'altro si adegua a gestire in perdita l'inventario, generando spesso livelli di profitto appena sufficienti.

I due destini estremi della gestione scorte



Inoltre molto spesso la distribuzione viene effettuata spingendo i negozi a comprare la fornitura della stagione in un'unica soluzione, con l'inevitabile conseguenza di mancanti per i prodotti che tirano di più (fast movers) e di eccedenze per quelli che vanno di meno (slow movers). Si può quindi osservare una riduzione del potenziale di vendita che i prodotti potrebbero avere e contemporaneamente uno sbilanciamento della posizione della scorta all'interno della catena distributiva.

I sintomi di un disagio diffuso

- Troppi mancanti
- Tempi lunghi per avere il prodotto
- Troppi solleciti per avere il prodotto
- Troppe spedizioni tra le filiali
- Eccesso di scorte in generale
- Troppi sconti per spingere i prodotti
- Troppe svendite o smaltimenti di fine stagione
- Troppi rischi nell'ordinare quanto si spera di vendere

I danni di questa politica sembrano ristretti al negozio che ormai ha effettuato l'acquisto, però è pur vero che sul lungo termine vale il criterio che "nessuno ha venduto finché il cliente finale non ha comprato": mancate vendite ed eccessi di inventario danneggiano non solo l'andamento finanziario del punto vendita finale, ma anche le prospettive delle successive stagioni e quindi il distributore stesso.

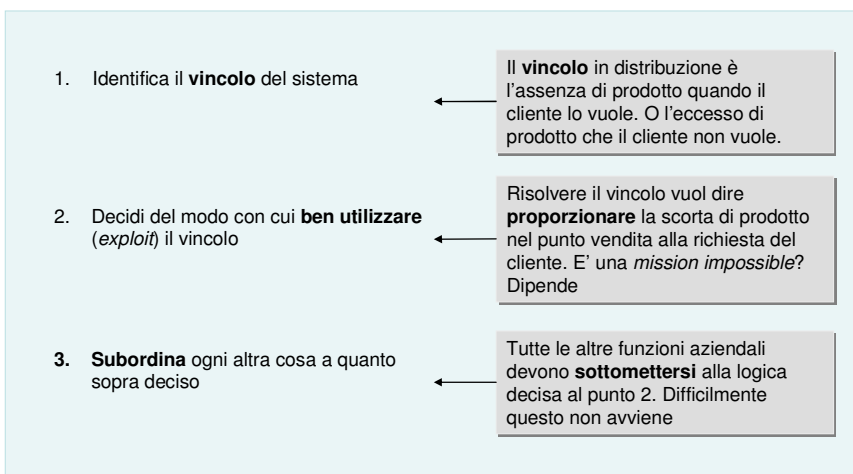
Tutti o quasi ritengono questa situazione una inevitabile condizione del business.

2. Si può fare diversamente ? E' realistico ?

Di che tipo di soluzione si tratta? La metodologia sviluppata nell'ambito della Teoria dei Vincoli (Theory of Constraints – TOC) non accetta il compromesso visto al punto 1 e richiede all'organizzazione di attrezzarsi per **la piena soddisfazione del cliente** senza incidere negativamente sulla marginalità, anzi migliorandola.

Operativamente questo vuole dire perseguire le piena soddisfazione del cliente **senza fare esplodere la scorta**. L'intuizione della TOC è che questo si può fare a condizione che tutta l'azienda, ma ancora di più se tutta la catena, ivi compresi eventuali punti vendita di terzi, collaborino a questo scopo consapevolmente e con profitto. E' una soluzione "win-win".

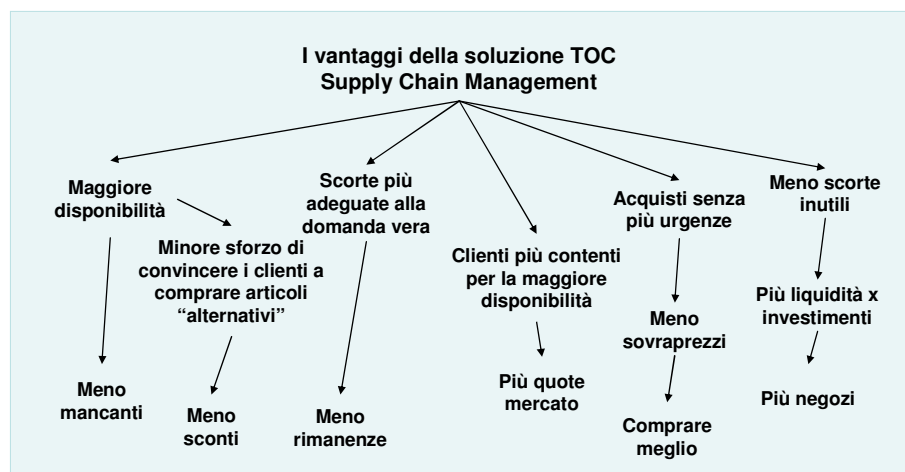
Obiettivi e condizioni per raggiungerli



Che l'azienda tutta intera collabori (la subordinazione del punto 3 dell'immagine qui di fianco) vuole dire, per esempio, che la distribuzione non viene sottomessa al budget ma alle vendite e al loro andamento. Poiché notoriamente le vendite sono imprevedibili la distribuzione deve essere organizzata in modo tale da poter alimentare con continuità gli articoli che vendono di più ed in qualche modo non "ingolfare" i negozi di articoli che invece pochi clienti vogliono. Inoltre mantenendo

delle scorte che vengono rinnovate con una certa rapidità l'occupazione di scaffale da parte di ogni codice rimane moderata, lasciando posto ad ulteriori codici che possono così arricchire la gamma e soddisfare più clienti.

Gli effetti di questo nuovo modo di porsi dell'azienda possono essere sorprendenti. Perché ? In genere le vendite perse sono sottostimate e comunque nessuno ne registra l'entità, per cui solo una disponibilità di prodotto estremamente elevata permette di soddisfare tutto il vero potenziale di vendita, scoprendo a volte che tale potenziale ha la dimensione di parecchi punti percentuali.



In casi estremi si è trovato che le vendite addirittura raddoppiavano, in casi meno eclatanti si è comunque incrementata la vendita di un apparentemente più modesto 10-20%.

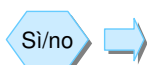
Occorre tuttavia notare che questi incrementi sono ottenuti senza aumentare le spese fisse: di conseguenza se si sottrae al maggiore fatturato i costi variabili l'importo così calcolato diventa parte del profitto o, come dicono gli americani, si trasferisce direttamente nella "bottom line". Per questo spesso il profitto aumenta percentualmente di valori importanti e non è impossibile pensarne un raddoppio.

3. Casi di successo

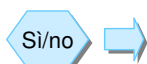
Le aziende che hanno adottato questa soluzione acquistano un **marginale competitivo** che sono riluttanti a condividere coi propri concorrenti. Per questo esiste una comprensibile segretezza rispetto ai dati delle esperienze di successo. Tuttavia sono note esperienze di grandi successi come, nel settore distributivo, Fruit of the Loom, Samsonite Europe, Warren Featherbone, Random House e Barnes & Noble, oltre ad un importante produttore e distributore europeo di scarpe sportive. I risultati ottenuti in questi casi sono stati:

- l'aumento del fatturato del punto vendita - con valori che arrivano al 30% per il settore abbigliamento - grazie alla diminuzione delle vendite perse per rotture di stock e/o per sbagliato assortimento, con conseguente impatto positivo sulla marginalità;
- il conseguente aumento del margine: se al fatturato incrementale vengono sottratti i costi variabili, ci si avvede che buona parte dell'incremento si trasferisce nel margine, per cui è facile raggiungere risultati uguali o superiori anche al 100%
- una drastica riduzione delle scorte, in misure variabile dal 20% al 50%, sia nel singolo punto vendita, che a livello di magazzino centrale;
- un conseguente aumento dello spazio disponibile presso il punto vendita, che permette un progressivo arricchimento dell'assortimento, offrendo così nuove opportunità di vendita;
- una maggior liquidità, dovuta al minor investimento in scorte, che può favorire l'ampliamento numerico dei punti vendita e/o dei prodotti venduti.

Fase 1 - Prova Validità



Fase 2 - Formazione Top Management



Fase 3 - Estensione all'azienda

4. Come ci si arriva ?

E' facile pensare che il percorso da seguire sia estremamente difficile o che richieda strumenti super-sofisticati. Di fatto il problema principale sta invece nell'adozione da parte del management di quell'approccio visto prima di gestione dell'azienda vista come fatto unitario e in alcuni semplici ma geniali apporti che la TOC ha creato e mette a disposizione.

Il primo ostacolo al percorso è che tutti pensano che sia **irrealistico** raggiungere l'obiettivo, per questo viene suggerito un approccio graduale in cui il primo passo è dato da una **Prova di Validità** che fa toccare con mano all'azienda i risultati ottenibili e i metodi per ottenerli. L'impegno per la **Prova di Validità** è contenuto e al termine di esso l'azienda decide se proseguire o meno.

Il passo successivo non è tanto l'estensione a tutta l'azienda ma è invece la ferma presa di coscienza da parte del management dei contenuti del metodo e delle sue implicazioni operative. Questa formazione è importantissima perché darà stabilità e possibilità evolutiva alla successiva estensione all'intera azienda.

5. Quanto costa ?

L'approccio graduale dimostra il valore potenziale del progetto, che l'estensione di fatto realizza. Per molte aziende si è trattato di un salto quantitativo notevole nel fatturato e nel margine che hanno reso il costo del progetto più che ragionevole. Il progetto di fatto non ha solo corrispettivi fissi ma ha prevalentemente **Success fees** legate al raggiungimento degli obiettivi. L'entità delle **Success fees** è tale da non impattare significativamente sui risultati aziendali raggiunti.

In alcuni casi è poi possibile, sulla base della esperienza e dei dati dell'azienda, stabilire subito anche gli obiettivi per la prova di validità, in tal caso l'approccio **Success fees** è già praticabile in questa fase. In ogni caso il contratto per l'estensione viene firmato dopo la **Prova di Validità** quando l'azienda ha già toccato con mano il tipo di benefici raggiungibili.