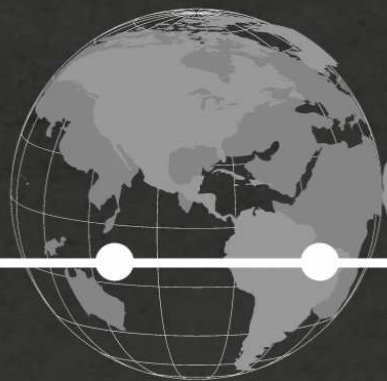


Fabrizio Cocco

No Profit



**Profitti in
60 giorni**

Serie "oltre la crisi"

Se vuoi seriamente produrre Profitti nella tua Impresa,
questo metodo ti permette di produrli
in tempi che ne rimarrai sbalordito.

Copyright – 2013 – Fabrizio Cocco
Tutti i diritti riservati

Senza Amore Nulla

*A Anna,
mio amore
per avermi fatto conoscere
la forza dei sogni.*

*A Gabry,
per avermi schiuso
la forza della Integrità.*

Sommario

Introduzione : Perché i profitti sono importanti	pag 1
Capitolo 1	
Giorni 1 – 15: Arte dei NUMERI – Mondo possibile	pag 4
<i>Quali dati ti servono per creare un sistema che produce Profitti e come organizzarli. Come calcolare il Punto di Pareggio e il PUNTO OBIETTIVO senza bisogno di essere dei Contabili.</i>	
Capitolo 2	pag 17
Giorni 16 – 20: Arte del PIANO – Mondo fattibile	
<i>Come costruire un piano efficace che produca il risultato che hai deciso di ottenere Profit Chart</i>	
Capitolo 3	pag 25
Giorni 21 – 60: Disciplina della AZIONE – Mondo Reale	
<i>Come agire ,delegare e trovare il tempo perché il profitto diventi reale. Delegation Chart Gestione del Tempo</i>	
Capitolo 4	pag 36
Giorno 61 in poi : Tieni VIVO il PROFITTO – Mondo Futuro	
<i>Come creare un sistema che produce successo e si autoalimenta . Challenge Chart</i>	
GLOSSARIO	pag 41

Perché i profitti sono importanti

*Distinguere cosa è importante
da ciò che non lo è
e dedicargli energie, tempo e devozione
è la lezione più grande che si possa imparare,
fonte di disciplina
madre di tutti i risultati che
hanno importanza nella vita.*

C'è stato un tempo in cui le Imprese funzionavano e guadagnavano.

C'è stato un tempo in cui le le Imprese guadagnavano, in cui potevi vivere bene con un piccolo negozio anonimo, e in cui esistevano i piccoli dettagli di frutta e verdura , ma se avevi una macelleria avevi una grossa macchina e la barca ormeggiata in porto.

C'è stato un tempo in cui per mandare avanti una famiglia bastava lo stipendio del capofamiglia (c'è stato un tempo in cui esisteva il "capo famiglia").

In cui alcuni fortunati andavano in pensione a 40 anni e in cui se avevi una Laurea avevi il lavoro assicurato.

C'è stato un tempo.

Quel tempo non esiste più.

Siamo in una situazione Darwiniana ¹

Darwin il celebre naturalista Inglese diceva che di fronte a cambiamenti improvvisi solo le specie con la maggiore capacità di adattamento sopravvivono.

¹ Darwin il celebre naturalista Inglese , affermò che l'evoluzione di nuove specie avviene attraverso un accumulo graduale di piccoli cambiamenti. Ciascuna specie presenta un proprio adattamento all'ambiente evolutosi mediante la selezione naturale

Oggi le Imprese stanno vivendo sulla propria pelle le teorie del vecchio Darwin. Il cambiamento però è stato improvviso: mercato che crolla, clienti che scompaiono, costi e tasse crescenti, banche non certo apertissime .

Ma pur sempre di cambiamento si tratta . E quindi il successo della tua Impresa è dato dalla adattabilità al cambiamento.

I clienti non sono scomparsi.

Si sono spostati, magari hanno cambiato fornitore, ma sono ancora qui.

E spendono .

Altrove è vero, ma spendono.

Anche la maniera di gestire l'Impresa non è più la stessa. Il profitto poteva essere casuale nel Paese delle Vacche Grasse, ma oggi deve essere conosciuto, pianificato e organizzato. Il caso ormai porta solo Perdite.

Se stai leggendo queste pagine, sei uno che va al sodo.

Una persona alla quale serve quel tanto di teoria sufficiente per portare a casa il Risultato, un profitto per l'impresa o levarsi di dosso una banca un po' troppo pedante e pagare stipendi e fornitori senza difficoltà. Magari investendo nello sviluppo, sennò si muore.

Sono d'accordo. Iniziamo subito. I soldi non aspettano.

Adesso pensa: ti sembra di non star guadagnando abbastanza?

Se lo pensi E'VERO, ANZI E' PEGGIO DI COSI', PROBABILMENTE SEI IN PERDITA E PRIMA O POI VERRANNO LE BANCHE A DIRTELO.

Se invece sei alla pari con i tuoi soldi allora SEI COMUNQUE IN PERDITA PERCHE' I PROFITTI SONO ESSENZIALI PER INVESTIRE E FAR CRESCERE LA TUA IMPRESA.

Insomma senza profitti non puoi vivere.

Un Imprenditore che avevo conosciuto mi diceva : andiamo abbastanza bene, in confronto alla concorrenza almeno noi lavoriamo !

Dopo un breve scambio, gli ho fatto notare che perdeva 15.000 € ogni mese e che in due mesi non avrebbe più potuto pagare i fornitori.

Era necessario che abbandonasse subito una linea di business inutile o non avrebbe superato l'Estate. A volte si arriva troppo tardi.....

E di casi come questo ce ne sono parecchi , per cui viva il PROFITTO e andiamo a fare soldi, siamo IMPRENDITORI!!

Una piccola nota : quello che stai per leggere non è un testo per puristi contabili o professoroni.


Questo è un libro per Imprenditori , che hanno bisogno di strumenti snelli e veloci da capire per ottenere i Risultati nella loro Impresa.

Sono sicuro che , leggendolo in questi termini , anche i puristi sapranno trovare delle intuizioni interessanti.

Se poi senti di voler approfondire o se mi vuoi far sapere cosa è successo applicando il metodo che leggerai vai su

www.fasterre.net e iscriviti o scrivimi su fabrizio.c@fasterre.it

Se invece vuoi avere i Risultati che il tuo lavoro e quello delle tue persone merita, allora vai sul sito e contattaci:

Noi di **FAST**  parliamo solo di una cosa : i Risultati che vuoi ottenere.

Funziona così: dopo una breve analisi ci mettiamo d'accordo su di un Risultato da ottenere e , insieme a te , incominciamo a lavorare per ottenerlo.

Il Risultato lo quantifichiamo insieme, e insieme quantifichiamo il costo e l'impegno che dovrai mettere tu e i tuoi uomini.

Risultato Garantito ? Dipende molto dal Tuo impegno ma se questo c'è , allora SI!!!
INSIEME POSSIAMO QUALSIASI COSA ... come vedrai continuando a leggere!

Capitolo 1

Giorni 1 – 15: Arte dei NUMERI – *Mondo possibile*

Quali dati ti servono per creare un sistema che produce Profitti e come organizzarli.

*Ottieni quello che misuri . Se lo puoi misurare, misuralo.
Se non lo puoi misurare, misuralo comunque..*

*L'abbondanza di calcoli assicura la vittoria,
una loro scarsità la impedisce:;
che dire di chi nulla avrà calcolato ?
E' ponendomi in quest'ottica
Che posso prevedere il successo o la sconfitta.
L'arte della guerra "Sun Tzu"*

“Non mi piace fare i conti. Ci pensa il commercialista”.

Guardo il Cliente con attenzione . “Hai qualcuno che li fa per te ? “ chiedo.

“Certo!” Risponde , quasi sorpreso.

“Il ragioniere calcola l’Iva fa la prima nota, poi c’è il commercialista che si occupa delle tasse”.

Gli domando a bruciapelo:

“Chi si occupa di farti ottenere dei profitti questo mese? “

Il silenzio che segue dice tutta la verità. E anche molti dei motivi per cui l'Azienda non riesce a produrre Profitti da due anni .

Pensare che il commercialista sia l'incaricato dei profitti di una Azienda, a parte alcuni sparuti casi, è un po' come pensare che il consulente del lavoro paghi gli stipendi di tasca sua ai tuoi dipendenti.²

Se anche tu sei nel club di quelli che non amano sedersi qualche ora a fare i conti della propria azienda, allora benvenuto: non sei il solo!

Personalmente ti capisco non mi piace la matematica, la ragioneria e i conti, quindi comprendo bene MA SE SEI UN IMPRENDITORE E NON FAI I TUOI COMPITI CHE TI PIACCIA O NO, SEI SULLA STRADA VERSO GUAI GROSSI.

Ma non spaventarti: in realtà i conti che devi fare sono davvero pochi. Anzi, iniziamo subito a costruirli. Avrai bisogno almeno di due giorni pieni di lavoro. Ti suggerisco di programmare 4 mezze giornate , per esempio venerdì sera e sabato mattina per due settimane di seguito per portare a termine questa parte della tua strada verso il Profitto.

In questa maniera in 15 giorni a partire da ora avrai concluso la prima parte , che è quella per molti, la più faticosa.

Partiamo dall'idea di profitto.

Ogni attività ha delle entrate di denaro e delle uscite di denaro e quello che rimane, lo chiamiamo, in questa sede, Profitto .

E cioè

FORMULA DEL PROFITTO
ENTRATE - USCITE = PROFITTO

Adesso capiamo meglio questa formula . Ci sono due tipi di uscite.

Un tipo di uscite sono quelle che sostieni comunque , sia che vendi sia che non vendi. Per esempio, se hai un negozio che vende al pubblico, queste uscite possono essere le seguenti:

- Affitti per il Negozio;
- Elettricità;

² Le oltre 6000 imprese fallite nel 2012 avevano tutte il commercialista.

- Commessi (dipendenti) ;
- Magazzinieri (dipendenti) ;
- Remunerazione Titolare
- Abbigliamento da lavoro ;
- Pulizia Locali;
- Commercialista ;
- Consulente del Lavoro;
- Manutenzione e aggiornamenti registratore di cassa;
- Benzina ;
- Rate automezzi;
- Rate mutui;
- Rate leasing;
- Cancelleria ;
- Pubblicità;
- Partecipazione a consorzi;

Questo tipo di uscite le chiamiamo

USCITE PER COSTI FISSI

Perché li sostieni in ogni caso , sia che vendi sia che non vendi .

Sia che sia festa , che la serranda sia alzata o abbassata, ci sia sciopero, Patrono o chiusura per ferie, il tuo portafoglio fa uscire questi soldi in continuazione .

Molte Uscite per costi fissi sono necessari , ma ERODONO I PROFITTI PIU' DI QUALSIASI ALTRO COSTO!

Quindi devi stare molto cauto nell'accettare costi fissi e comunque prima di accettarli rileggi questo capitolo e stima quanto devi vendere in più per poterteli permettere.

Adesso prendi un computer , o se preferisci carta e penna e incomincia a trascrivere i tuoi costi fissi calcolando quanto spendi ogni anno per ciascuna voce.

Stai attento alle voci nascoste dei collaboratori, inserisci anche i contributi, le tredicesime e la Liquidazione .

Lo stesso vale per i soldi che ti prendi come titolare.

Qui sotto trovi i costi fissi come li potresti riportare su un foglio elettronico³.

³ Collegati al sito Fasterre.net , iscriviti e chiedi il file di riferimento del Libro.

COMMERCIALE DEL PROFITTO SRL	
Voci di Costo Fisso	Costo annuo
Affitti per il Negozio;	18.000
Elettricità;	6.000
Commessa Francesca	20.000
Magazziniere Federico ;	20.000
Remunerazione Titolare	35.500
Abbigliamento da lavoro ;	500
Pulizia Locali;	2.000
Commercialista ;	3.000
Consulente del Lavoro;	2.000
Manutenzione e aggiornamenti registratore di cassa;	5.000
Benzina ;	5.000
Rate automezzi;	6.000
Rate mutui;	12.000
Rate leasing;	4.000
Cancelleria ;	1.000
Pubblicità;	4.000
Partecipazione a consorzi;	6.000
Totale Uscite per costi Fissi	150.000

Come avrai notato il titolare è tra i costi fissi.

Un errore che spesso fanno i titolari/imprenditori è quello di considerare i propri compensi e remunerazioni come Profitto e non come costo.

In realtà se stai facendo un lavoro attivo nella tua azienda , sei un costo fisso del quale l'azienda non può fare a meno.

Puoi considerare le somme che percepisci come profitto solo se non stai lavorando attivamente in azienda .

Se poi stai lavorando attivamente in Azienda ma solo part time e stai prendendo molto più di quello che è il costo di un dipendente part-time, allora fai così: metti tra i costi fissi QUANTO PAGHERESTI UN DIPENDENTE PER FARE IL LAVORO CHE STAI FACENDO. IL RESTO CONSIDERALO COME UN ACCONTO CHE STAI PRENDENDO SUI PROFITTI.

Adesso analizza le

USCITE PER COSTI VARIABILI

cioè i soldi che spendi per pagare le merci/prodotti/servizi che rivendi .

Puoi ricavare queste Uscite dal Bilancio dello scorso anno, se non ci sono variazioni di rilievo nella tua maniera di acquistare e vendere.

Oppure puoi prendere le fatture relative a uscite per i costi variabili e sommarle .
Prendi tutto l'anno scorso, oppure un periodo consistente come un trimestre. ⁴

Quello che ti interessa non è tanto quanto spendi per i prodotti che rivendi, ma IN PERCENTUALE MEDIA QUANTO INCIDONO GLI ACQUISTI DEI PRODOTTI RISPETTO AL VOLUME D'AFFARI.

Cioè, se compri MEDIAMENTE i prodotti a 8€, li rivendi a 10€ il

$$\begin{aligned} \text{Margine Lordo (ML)} & \text{ è } 2\text{€} \\ \text{Margine Lordo Percentuale (MLP)} & = 20\% \end{aligned}$$

Infatti

$$(2/10) \times 100 = 20\%$$

Se vendi 100€ e vuoi sapere il Margine Lordo, ti basta fare la moltiplicazione 100€ x 20%=20€ Margine Lordo

E se vendi 750.000 e i prodotti incidono per 600.000?
Il tuo margine lordo è di 150.000 , cioè del 20%.

Ecco lo schema

⁴ Se hai una azienda che tiene prodotti in magazzino devi scorporare l'acquisto che hai fatto per il magazzino. Devi cioè togliere dagli Acquisti dei prodotti per la vendita le giacenze di magazzino per sapere quanto ti sono costati i prodotti che hai venduto.

COMMERCIALE DEL PROFITTO SRL	
Voci	Valore Annuo
Vendite di prodotti	750.000
Acquisti per prodotti da vendere	-600.000
Margine Lordo (vendite -acquisti)	150.000
Margine Lordo Percentuale (MLP)	20%

Il Margine Lordo Percentuale (MLP) è IL DATO FONDAMENTALE PER COSTRUIRE I PROFITTI!

MARGINE LORDO PERCENTUALE= QUANTO INCIDONO IN PERCENTUALE LE SPESE PER COSTI VARIABILI SULLE VENDITE DEI PRODOTTI

Senza questi tre dati, e cioè Vendite, Margine lordo Percentuale e Uscite per costi fissi non è possibile costruire il profitto della tua Impresa.

Adesso la formula è diventata

FORMULA DEL PROFITTO	
ENTRATE -	€ 750.000
Uscite per costi variabili	-€ 600.000
<u>Uscite per costi fissi</u>	-€ 150.000
PROFITTO	zero

Inoltre sai che :

Margine Lordo Percentuale (MLP) sulle vendite 20%

Hai molti dati e soprattutto sei in grado di dire quale è il tuo

PUNTO DI PAREGGIO

Il punto di Pareggio (in Inglese Break Even Point) rappresenta il volume di vendite che ti serve per ripagare le uscite sia per i costi variabili che fissi e avere un Pareggio , cioè un Profitto pari a Zero⁵. La formula per trovarlo è la seguente :

$$\text{Punto di Pareggio} = \frac{\text{Uscite per Costi fissi}}{\text{MLP Margine Lordo Percentuale}}$$

Nel nostro esempio il punto di pareggio della Commerciale Profitti Srl è:

PUNTO DI PAREGGIO			
Uscite per Costi Fissi	€	150.000	A
MLP Margine Lordo Percentuale		20%	B
PUNTO DI PAREGGIO	€	750.000	A/B

Quindi sai che sotto i 750.000 di venduto la Commerciale Profitti Srl è in perdita .

Ma come fai a sapere quanto devi vendere per ottenere un determinato Profitto? Per esempio se vuoi produrre un utile di 50.000 Euro, quanto devi vendere nel nostro esempio ?

Ecco la formula per ottenere il Punto di Profitto

$$\text{PUNTO DI PROFITTO:} \\ \text{Volume di vendite necessario per produrre un determinato profitto.}$$

PUNTO DI PROFITTO			
Costi Fissi	€	150.000	A
Profitto Voluto	€	50.000	B
MLP Margine Lordo Percentuale		20%	C
PUNTO DI PROFITTO (Costi Fissi+Profitto Voluto /Margine Lordo Percentuale)	€	1.000.000	(A+B)/C

⁵ Nel Resto del Mondo è così. In Italia , poiché si pagano tasse sull'impresa sia che guadagni sia che ci sia una perdita, raggiungere il Punto di Pareggio equivale a una perdita . Perdita . Per comodità e linearità di pensiero non teniamo conto di questa assurda variabile.

Adesso sai che per fare 50.000 di Profitti, superato il Punto di Pareggio, bisogna vendere 250.000 euro di prodotti in più, dati costi fissi e Margine Lordo Percentuale.

Infatti una volta superato il Punto di Pareggio se vuoi ottenere 50.000 € di profitti, non sosterrai più uscite per Costi Fissi, e ti rimarrà interamente il Margine Lordo che è il 20%. Quindi 250.000€ per 20% = 50.000€

Da queste considerazioni emerge la .

**LEGGE DEI COSTI FISSI :
I COSTI FISSI SONO I KILLER DEI PROFITTI**

Ragioniamo insieme:

Se vuoi produrre 1.000 euro di profitti aggiuntivi nella tua azienda che cosa devi fare?

In pratica, superato il Punto di pareggio, e dato che il margine lordo è del 20% se voglio ottenere il profitto attraverso vendite aggiuntive, la formula è : $1000/20\%=5000$

Utile desiderato	€	1.000	A
MLP Margine Lordo Percentuale		20%	B
Incremento delle vendite necessario per produrre l'utile desiderato	€	5.000	A/B

Ma è vero anche che se io riduco i costi fissi di soli 1000 euro il mio punto di pareggio scende di ben 5000 €.

Infatti se

PUNTO DI PAREGGIO (con 1000 € in meno di costi fissi)			
Uscite per Costi Fissi	€	149.000	A
MLP Margine Lordo Percentuale		20%	B
PUNTO DI PAREGGIO	€	745.000	A/B

Prima con 150.000 € di costi fissi il Punto di Pareggio era di 750.000€.

Questo significa che c'è un effetto leva⁶, sui costi fissi .

Ogni volta che decidiamo di aggiungere un costo fisso di 1000, dobbiamo ricordarci che dovremo vendere 5000 di prodotti in più per ripagarlo.

⁶ Effetto leva: ogni situazione in cui, come in una leva meccanica, un piccolo sforzo applicato dà un grande risultato.

I costi fissi VANNO TENUTI SOTTO FERREO CONTROLLO O LETTERALMENTE GLI UTILI TI SFUGGIRANNO DI MANO.

Corollario alla Legge dei Costi Fissi : Non accettare nuovi costi che non siano direttamente pertinenti allo sviluppo delle vendite e MISURANE L'EFFICACIA.

Ora esaminiamo un'altra legge:

**LEGGE DEL MARGINE LORDO PERCENTUALE
PROTEGGI E INCREMENTA IL MARGINE LORDO PERCENTUALE**

A volte un cliente ci chiede lo sconto. Sono molte le aziende che concedono un 5% di sconto a chiunque , a volte senza che neanche lo chiedano.

Ma cosa significa un 5% di sconto?

Il risultato è un 5% di margine lordo percentuale in meno.

In pratica , nel nostro esempio anziché un margine lordo del 20% se concedessimo a tutti i clienti uno sconto del 5% il nostro margine lordo sarebbe del 15%.

E dove se ne andrebbe il punto di pareggio con un margine lordo del 15%?

Allora, con il 20% di margine lordo il Punto di Pareggio era:

PUNTO DI PAREGGIO			
Uscite per Costi Fissi	€	150.000	A
MLP Margine Lordo Percentuale		20%	B
PUNTO DI PAREGGIO	€	750.000	A/B

Ma con un margine lordo del 15% il punto di pareggio diventa :

PUNTO DI PAREGGIO			
Uscite per Costi Fissi	€	150.000	A
MLP Margine Lordo Percentuale		15%	B
PUNTO DI PAREGGIO	€	1.000.000	A/B

Fantastico : ogni 1% di margine lordo in meno bisogna incrementare il volume d'affari di 50.000€ nel nostro esempio.

Io ci penserei due volte prima di fare uno sconto!

Ma il corollario è ancora più interessante : se voglio incrementare di 7.500 euro i miei profitti , visto che il mio volume d'affari è di 750.000 €, mi basta migliorare il margine lordo di solo UN PUNTO PERCENTUALE !!!!

La formula è

VALORE DI 1 PUNTO DI Margine Lordo Percentuale in più.			
Volume d'affari	€	750.000	A
Incremento del Margine Lordo Percentuale		1%	B
Incremento dei Profitti	€	7.500	AxB

Va da se che se incremento del 5 % il Margine Lordo Percentuale il Profitto aumenta di

$$750.000 \times 5\% = 37.500 \text{ €!!}$$

Adesso immagina questi conti nella tua Azienda e pensa agli sconti che fai , che concedi senza sforzo, o che i tuoi uomini concedono e fatti il conto , moltiplicando quello sconto sul tuo volume d'affari annuo.

Si, è quello l'importo che stai gettando via !

Ma come fai a incrementare il Margine Lordo Percentuale ?

In realtà due sono i fattori che incidono su questo numero .

La forbice del Margine Lordo Percentuale è data da:

COSTO DI ACQUISTO

Minore il Costo di Acquisto dei prodotti, maggiore il margine lordo percentuale;

PREZZO DI VENDITA

Maggiore è il prezzo di vendita , maggiore il Margine Lordo Percentuale.

Vediamo come fare :

COROLLARIO ALLA LEGGE DEL MARGINE LORDO PERCENTUALE :

Chi Acquista i prodotti/servizi deve avere degli obiettivi e deve essere addestrato a chiedere sconti e riduzioni.

Chi acquista le merci e i prodotti ha letteralmente il tuo portafoglio in mano .

Per migliorare le sue prestazioni devi subito

- Fissare un obiettivo in termini di riduzione percentuale dei costi e lavorare con lui da subito. Molte aziende non faticano a dare un 1% di sconto , ma abbiamo visto quanto sia vitale per il Profitto dell'Impresa ;
- Addestrare chi fa gli acquisti!
Chi fa gli acquisti deve conoscere tecniche di negoziazione, sapere come trattare i fornitori e insomma diventare un buyer di professione .
- Se hai una attività con scarti e perdite da magazzino , metti subito in piedi una campagna per ridurre ogni tipo di spreco in quella zona .
- Riduci il magazzino al minimo.

COROLLARIO ALLA LEGGE DEL MARGINE LORDO PERCENTUALE:

Chi vende deve avere obiettivi e essere addestrato a difendere il prezzo di vendita e a incrementare la vendita media

Qualcuno in Azienda vende. Sempre. Qualunque azienda tu abbia, sia che tu gestisca dei venditori , sia che vendi tu stesso, poniti obiettivi numerici per ogni vendita massimizzando il margine lordo. Questo significa:

- Metti un obiettivo da raggiungere , in termini di prezzo di vendita , in termini di percentuale di margine , l'importante è che l'obiettivo esista e che sia quantificabile ;
- Addestra chi vende. Fai e fai fare corsi vendita e negoziazione, sono i soldi spesi meglio al mondo!

COROLLARIO ALLA LEGGE DEL MARGINE LORDO PERCENTUALE:

Togli ogni discrezionalità sugli sconti

Se tu o i tuoi uomini avete potere sulla scontistica , toglì questo potere . Decidi ora di controllare severamente gli sconti togliendo ogni discrezionalità, anche a te stesso .

Vedrai che solo seguendo queste semplici leggi i tuoi margini e profitti saliranno immediatamente .

Adesso passiamo a qualche altro dato in più.

La Commerciale del Profitto Srl incomincia a essere più chiara ma ti serve ancora qualche dato in più.

Infatti la Società vende a tanti clienti .

Un dato importante, trattandosi di vendita al dettaglio è quello legato a quanto compra ogni singolo cliente , ovvero la

VENDITA MEDIA O SCONTRINO MEDIO

Non è un dato difficile da estrapolare.

E' sufficiente dividere il volume d'affari dell'anno per il numero di scontrini battuti, il numero di consegne fatte, insomma il numero di vendite.

Molti registratori di cassa e software gestionali forniscono questo dato con semplicità ed è molto utile per realizzare i Piani, come vedremo nel prossimo capitolo.

Quindi la formula per avere la Vendita Media è

$$\frac{\text{VENDITE TOTALI}}{\text{NUMERO DI VENDITE}} = \text{VENDITA MEDIA}$$

Se le vendite sono 9500 all'anno, la vendita media sarà di 78,95

Voci	Valore Annuo	Numero di vendite	Vendita media
Vendite di prodotti	€ 750.000	9.500	€ 78,95

Siamo arrivati. Adesso hai tutti i dati che ti servono per portare la tua azienda a grandi profitti.

Sono passate solo due settimane eppure hai fatto un grande lavoro e conosci la tua azienda molto meglio.

Conosci il Margine Lordo, conosci il punto di pareggio, sai il numero delle vendite nell'anno e quanto vendi mediamente a ogni cliente.

Non tutte le aziende sono aziende commerciali come quella dell'esempio.

Possono esserci aziende di produzione, aziende che lavorano su commessa e aziende industriali.

Il metodo da seguire comunque è il seguente:

- 1. Individua i costi fissi ;**
- 2. Individua il Margine Lordo Percentuale (MLP) ;**
- 3. Individua il Punto di Pareggio ;**
- 4. Applica la Legge dei Costi Fissi: I costi fissi sono i killer dei profitti. Cerca i costi fissi inutili e stralciali;**
- 5. Applica la Legge del Margine Lordo Percentuale : Proteggi e incrementa il Margine lordo percentuale;**

- 6. Applica il primo corollario: Fissa obiettivi e addestra chi fa gli acquisti dei prodotti;**
- 7. Applica il secondo corollario : Fissa obiettivi e addestra severamente chi vende.**
- 8. Applica il Terzo Corollario: Elimina ogni discrezionalità sugli sconti.**

Hai fatto un Buon Lavoro.

Costruire i dati che ci servono per ottenere il profitto è spesso il lavoro più difficile , ma ci sei arrivato e la tua azienda presto ti ripagherà della cura che hai avuto nel raccogliere i dati e nel fare le prime azioni con risultati concreti.

Capitolo 2

Giorni 16 – 20: Arte del PIANO – Mondo fattibile *Come costruire un Piano efficace che produca il risultato che hai deciso di ottenere* *La Profit Chart*

Adoro i piani ben riusciti!
A-Team Leader

Oggi è il giorno più importante:
Oggi facciamo il Piano!

Il Cliente è importante .

L'azienda sta subendo una importante trasformazione. Sono entrati nuovi Soci di Capitale, di quelli che pretendono Risultati e la situazione economica è in regressione. La chiamano Crisi.

I motivi per dei Risultati insoddisfacenti sono tanti, come sempre: il mercato che non compra, i venditori che non vendono, la concorrenza troppo spesso sleale , i Soci che pretendono ma non contribuiscono.

“Ho capito che per te fare Profitti è importante. Quale è il tuo Piano per fare dei Profitti ?” .

Dopo qualche tentennamento appare chiaro. Non c'è nessun piano .

Un tempo i profitti arrivavano. Da soli. Bastava essere “mediamente”.

Una Impresa Mediamente capace, con costi e prezzi Mediamente allineati con la concorrenza, e , mediamente , potevi produrre dei profitti senza sforzo eccessivo.

Oggi se sei “mediamente”, sei “mediamente” fuori mercato.

Oggi se non hai una idea chiara di come produrrà il tuo Profitto, non lo produrrà.

Per cui torniamo al nostro esempio e costruiamo il piano dei profitti della Commerciale del Profitto Srl.

Sai che il Punto di Pareggio è 750.000€.

Sai anche che la vendita media è di 78,95 e che vendi 9500 volte all'anno , come puoi vedere dalla tabella che segue :

Riepilogo "Commerciale del Profitto Srl"		
A	Margine Lordo Percentuale	20%
B	Costi fissi	150.000
B/A	Punto di Pareggio	750.000
	Numero di vendite annuo	9.500
	Vendita Media	78,95

Adesso che hai questi dati immagina di voler portare i tuoi PROFITTI a 50.000€. E' il momento di porti LA DOMANDA PIU' IMPORTANTE:

***COSA DEVE SUCCEDERE
PER PORTARE I TUOI PROFITTI A 50.000?***

Ora hai tutti i dati per rispondere.

Infatti per portare i tuoi profitti a da zero a 50.000, dato che il tuo Margine Lordo è del 20% il calcolo, per ottenere i profitti attraverso il volume di vendite , è il seguente :

PUNTO DI PROFITTO ATTRAVERSO IL VOLUME DELLE VENDITE			
Costi Fissi	€	150.000	A
Profitto Voluto	€	50.000	B
MLP Margine Lordo Percentuale		20%	C
PUNTO DI PROFITTO ATTRAVERSO IL VOLUME DELLE VENDITE	€	1.000.000	(A+B)/C

Poiché il tuo volume d'affari è di 750.000€. significa che lo devi incrementare di **250.000€ .**

Con una vendita media di 78,95, significa che dovrai produrre $(250.000/78,95)=$
3.166 vendite in più ogni anno, o 263,8 al mese.

Ma puoi ottenere l'incremento dei profitti anche in altre maniere.

Puoi aiutare i tuoi Venditori a essere più efficaci e sollevare la vendita media.
 Se volessi ottenere i 50.000 di incremento attraverso l'incremento della vendita media
 la formula diventa

Formula del Profitto attraverso la Vendita Media			
Incremento necessario delle vendite	€	250.000	A
Numero di vendite all'anno	€	9.500	B
Incremento necessario della Vendita Media	€	26,32	A/B

Poiché la tua vendita media era di 78,95, questo significa che dovrai portare la
 vendita media a $78,95€ + 26,32€ = 105,27€$

Questa maniera di incrementare i profitti raramente viene presa in considerazione
 perché è legata principalmente alla abilità di vendita dei tuoi venditori, e si ritiene , a
 torto, che questa sia difficile da modificare.

Personalmente, quando mi occupo di incrementare la vendita media i miei clienti
 hanno un incremento tra il 20% e il 30%.

Un incremento MINIMO del 20% nel nostro esempio, significherebbe portare la
 vendita media da 78,95 a $(78,95 + 20\%) 94,74!$ In pratica Risultato quasi raggiunto
 con una singola azione (un corso sulla Vendita) .

I venditori spesso vorrebbero lavorare meglio MA NON SANNO COME FARE!
 Sei tu, Imprenditore , che devi decidere di dare loro gli strumenti , anche di
 Conoscenza per aiutarti nell'Impresa.

Hai comprato la divisa per i commessi, hai insegnato a battere lo scontrino, hai
 insegnato a essere cordiale e a conoscere i prodotti, hai insegnato a sistemare gli
 scaffali e fare una bella esposizione ...

MA HAI INSEGNATO A VENDERE ?????!!!!!!

Adesso ritorniamo alla legge dei Costi Fissi, I COSTI FISSI SONO I KILLER DEL
 PROFITTO e ipotizza di recuperare da questi e INTERAMENTE il profitto che vuoi
 ottenere.

Qui non c'è formula perché OGNI EURO RISPARMIATO NEI COSTI FISSI E'
 DIRETTAMENTE UN EURO DI PROFITTO IN PIU'

Formula del Profitto attraverso la Riduzione dei costi Fissi:

Ogni Euro risparmiato è un Euro di Profitti in più.

Se vuoi ottenere 50.000 € di Profitto attraverso la riduzione dei Costi Fissi, li devi ridurre di 50.000€

E se invece vuoi ottenere il tuo profitto attraverso la LEGGE DEL MARGINE LORDO PERCENTUALE , devi fare questo calcolo:

Formula del Profitto attraverso il MARGINE LORDO PERCENTUALE		
Incremento dei Profitti necessario	€ 50.000,00	A
Valore di 1% di Margine Lordo in più 750.000 x 1% =	€ 7.500	B
Incremento necessario del Margine Lordo Percentuale (50.000/7500)x100 =	6,67%	(A/B)x100

Se ti ricordi l'incremento del Margine Lordo Percentuale lo puoi ottenere attraverso:

- ACQUISTI DEI PRODOTTI : fissa un obiettivo in acquisto, una riduzione dei costi del 2% per esempio e raggiungilo;
- SCONTISTICA IN VENDITA: Stai attentissimo alla tua politica degli sconti , togli la discrezionalità a agenti e venditori , aumenta la loro capacità di vendita e di sostenere il prezzo;
- PREZZO DI VENDITA: qui entriamo nella politica commerciale della tua azienda.

I tuoi prezzi sono alti o bassi ?

Perché ?

In quale fascia di mercato stai lavorando?

Hai prezzi bassi perché il tuo mercato è da discount e quindi hai volumi altissimi , o perché non riesci a fare qualità o non riesci a far capire ai tuoi clienti il valore della qualità che produci?

Hai troppi prodotti a prezzi bassi che riducono molto il tuo Margine Lordo Percentuale ?

Potresti cambiare i prodotti che vendi con altri più interessanti?

Sii estremamente realistico nella analisi della tua situazione. Se non sei in grado di capirla , chiedi a qualcuno vicino e chiedigli di darti un parere oggettivo.

Scoprirai qualcosa di nuovo sulla tua attività che non ti saresti aspettato e avrai chiaro cosa fare.

RIEPILOGO

Ormai hai capito che ci sono diverse maniere per ottenere il Profitto che stai cercando.

Puoi incrementare i profitti modificando :

1. IL VOLUME DELLE VENDITE.

Più Clienti!

2. LA QUALITA' DELLA VENDITA

Vendo di più agli stessi clienti, aumento la Vendita Media .

3. La RIDUZIONE DEI COSTI FISSI

Elimino i Killer dei profitti dove non servono.

4. IL MARGINE LORDO PERCENTUALE

Riduco i costi di acquisto dei prodotti;

Incremento il margine sulle vendite ;

Riduco gli sconti passivi (quelli che faccio ai clienti);

Aumento gli sconti attivi (quelli che mi fanno i fornitori) ;

A volte è possibile chiedere a solo una di queste azioni di darti TUTTO il risultato che ti serve , come hai fatto negli esempi che hai visto.

Mi è successo rare volte di ottenere tutto il Profitto da una unica azione , e questo è sempre successo quando quella azione era pressoché assente.

Per esempio se hai una azienda e non hai alcuna azione di vendita e di sviluppo del mercato da tanto tempo, probabilmente mettere in piedi l'attività di vendita ti darà, da sola , tutta la soddisfazione che cerchi nei profitti .

Tuttavia per avere profitti davvero importanti , è meglio agire su tutte le 4 dinamiche. Adesso rispondi a queste domande e compila la PROFIT CHART che trovi più avanti

1. Quanto potrei ottenere di più da ciascuna dinamica del Profitto?

2. Cosa dovrebbe succedere perché questo avvenga?

3. Chi potrebbe essere il Responsabile di ogni Azione ?

4. Che impatto potrebbe avere sul Profitto questo Risultato?

PROFIT CHART		FAST CREATE YOUR RESULT	
Dinamica	Azione Necessaria	Resp.	Incremento atteso annuo
Volume delle vendite			Impatto sui profitti
Vendite medie			
Costi Fissi			
MLP Prezzi di vendita			
MLP: Costo acquisto prodotti			
MLP: Sconti ai clienti			
MLP: Sconti dai fornitori			
MLP: Prodotti in vendita			
			INCREMENTO DEL PROFITTO
			€ -
MLP = Margine Lordo Percentuale			

Se dovessimo compilarlo potremmo scrivere:

PROFIT CHART		FAST CREATE YOUR RESULT	
Dinamica	Azione Necessaria	Resp.	Incremento atteso annuo
Volume delle vendite	Volantinaggio in città, un volantino al mese per 12 mesi. Distribuzione di 5000 pezzi/mese	Giovanni	50.000
Vendite medie	Corso formazione a tutto il personale ;	Titolare	+5 euro a vendita ; totale 5x9500= 47.500
Costi Fissi	Ricontrattazione mutui; Riduzione partecipazione a consorzio ormai morente ;	Titolare	4.000
ML Prezzi di vendita	Incremento globale dell'1% attraverso una analisi di ogni cliente	Giovanni	7.500
MLP Prezzi di vendita	Ricerca nuovi partner, incremento acquisti da produttori. Risultato 1%	Federica	7.500
MLP: Costo acquisto prodotti	Modifica della politica degli sconti da convertire eventualmente in piccoli omaggi . Risultato 2%	Giovanni	15.000
MLP: Sconti ai clienti	Richiesta sconto di fine anno a raggiungimento volumi. Risultato 0,5 %	Federica	3.750
MLP: Sconti dai fornitori	Miglioramento tipologia offerta con prodotti che offrano un buon margine lordo . Risultato 2%	Giovanni	15.000
MLP: Prodotti in vendita			INCREMENTO DEL PROFITTO
MLP = Margine Lordo Percentuale			€ 72.250,00

Chiaramente , l'incremento dei profitti va ridotto per via di alcuni costi aggiuntivi indicati nel piano come, costi del volantaggio, corsi di formazione etc.
Se ipotizzi un costo di 10.000 per tutto questo il tuo Risultato finale sarà di 62.250 circa.

A questo punto puoi fare le tue scelte e aggiungere o togliere secondo la tua idea di azienda , ma comunque hai realizzato qualcosa di grande :

**HAI REALIZZATO LA TUA PROFIT CHART!
UN PIANO DI AZIONE RIASSUNTO IN UNA PAGINA CON RISULTATI
ATTESI DA CIASCUN RESPONSABILE E L'IMPATTO ATTESO SUI
PROFITTI.**

Le leggi di una Profit Chart ben riuscita sono due:

- **Legge della Profit Chart numero 1 :**
Senza dati non fare Piani;

- **Legge della Profit Chart numero 2:**
Il Piano deve essere semplice e comprensibile da tutti;

Non ti rimane che organizzare un incontro con ciascuno dei responsabili e darti da fare !

Ma... Siamo solo al giorno 20 da quando abbiamo iniziato il lavoro.
Hai fatto un gran lavoro. Prendi una pausa!

Capitolo 3
Giorni 21 – 60:
Disciplina della AZIONE – Mondo Reale
*Come agire ,delegare e trovare il tempo perché il
profitto diventi reale.
La Delegation Chart
La Gestione del Tempo*

*Conoscendo gli altri e conoscendo se stessi,
in cento battaglie non si correranno rischi;
non conoscendo gli altri, ma conoscendo se stessi,
una volta si vincerà e una volta si perderà;
non conoscendo gli altri né se stessi
si sarà inevitabilmente in pericolo in ogni scontro.
“L’arte della guerra” di Sun Tzu”*

Se hai letto fino a qui hai avuto diverse intuizioni . Se hai una voglia irrefrenabile di incominciare a fare , bene , vuol dire che sei nel posto giusto.

Molti piani sono buoni , davvero molto buoni , a volte però si bloccano.
Per evitare che le interruzioni diventino degli stop definitivi devi fare alcune cose che faranno di te un
PROFIT MAKER formidabile, un creatore di Profitti per te e per la tua Impresa.

Ci sono alcune difficoltà che incontrerai, e incontrerai di sicuro, lungo la strada verso i Risultati e i Profitti.

La prima si chiama Federico, Roberta, Giovanni o chiunque altra persona alla quale hai delegato una parte del Risultato che devi ottenere.

DELEGA, tradotto in Imprenditorese⁷, significa “ottenere le cose fatte come vorresti (o meglio) attraverso un'altra persona”.

Sembra facile ma in realtà è una vera arte che devi padroneggiare se vuoi ottenere il Profitto che ti sei prefisso.

In primo luogo se sei una persona che è abituata a dire “fai questo” “fai quello, “non pensare e fai quel che ti dico”, devi sapere che questo non è delega ma “dare ordini”.

Dare ordini vabene in pochi casi. Tra questi ci sono circostanze eccezionali come incendi, emergenze mediche, crolli di edifici, terremoti, tsunami meteoriti e altre catastrofi naturali.

Per tutto il resto meglio delegare.

Più in dettaglio “Dare ordini” funziona , ma solo in certe circostanze che sono:

- La cosa da fare è urgente;
- La cosa da fare è semplice;
- La cosa da fare non si ripete nel tempo ;
- La cosa da fare non implica la volontà e un lavoro complesso di altre persone.

Intendiamoci :

va bene ordinare, di fronte a una emergenza (rimuovere questo oggetto, c'è un ferito!);

va bene ordinare di fronte a un controllo fiscale (portami quel fascicolo!);

difficilmente però potrai ordinare a qualcuno di migliorare la vendita media di 5€ o la produttività del lavoro del 5% semplicemente dando un'ordine!

Dovrai convincere, aiutare, controllare. Questa è delega.

Per delegare efficacemente bisogna passare attraverso delle zone obbligate.

Immagina di voler ridurre il costo di acquisto dei Prodotti del 2%. Chi si occupa degli acquisti si chiama Carlo. Una conversazione poco efficace potrebbe essere:

Imprenditore: “ Carlo, ho fatto i conti ieri e ho capito che è importante per la nostra azienda ridurre il costo d'acquisto dei prodotti del 2%!!”

⁷ Imprenditorese, la lingua dell'Imprenditore semplice, comprensibile e legata alla realtà e ai risultati.

Carlo: “Ma se sto lottando per evitare che mi ALZINO i prezzi , come fai a dirmi una cosa del genere ? E’ impossibile !”

Imprenditore : “Senti Carlo , impossibile non esiste. Bisogna farlo, è importante , e mi aspetto che si ottenga nei prossimi 30 giorni”.

Carlo : “Sarà difficile, non so cosa succederà ma farò del mio meglio !”

Dopo 30 giorni i due si incontrano .

Imprenditore: “Allora Carlo come è andata ? Hai ridotto i costi?”

Carlo : “ capo , mi dispiace ma , come ti avevo detto è impossibile avere riduzioni in questo periodo . Però sono riuscito a evitare che ci facciano aumenti per i prossimi 60 giorni. Mica male vero!?”

PROGETTO BLOCCATO. DELEGA FALLITA. PROFITTO MANCATO.

A questo punto o ti arrabbi con Carlo, o ti deprimi o fai il lavoro al posto suo . In ogni caso non hai fatto una azione di successo.

Immagina invece un altro tipo di conversazione:

Imprenditore: “ Carlo, ieri ho fatto un progetto che deve risollevare le sorti dell’azienda, vorrei mostrartelo” l’Imprenditore mostra l’intero progetto, di quali fasi si compone i protagonisti, le sfide.

Carlo, dopo una mezz’ora di conversazione: “ E’ davvero sfidante, mi sembra che ci sia qualche parte che dovrei fare io !”

Imprenditore: “ Si Carlo, nel piano il tuo contributo è prezioso e indispensabile. Si tratta di mettere insieme un piano e le azioni che ci portino a ridurre i costi di acquisto dei prodotti del 2%”.

Carlo: “Al momento lo trovo impossibile. Sto battagliando per tenere i prezzi fermi!”

Imprenditore: “Ti capisco benissimo e sono convinto che tu stia facendo un ottimo lavoro Carlo. Tuttavia credo che sia possibile spuntare qualche cosa da ciascuno dei nostri fornitori . Tu come faresti?”

Carlo: “ Ma non so . Credo che li chiamerei e gli chiederei uno sconto !”

Imprenditore : “Potrebbe funzionare. Tra i nostri Clienti conosci qualcuno che lotta duramente per farsi ridurre i prezzi ?”

Carlo: “ Ah, mi viene in mente subito . C'è il Ragioniere della Light Srl che da un filo da torcere ……… alla fine spunta sempre qualcosa!”

Imprenditore: “Grande Carlo, cosa fa esattamente questo Ragioniere quando fa un acquisto …?”

Carlo descrive una trattativa e le Azioni Efficaci del Ragioniere di Light srl.

Imprenditore: “ Credi di poter fare come lui ? “

Carlo : “ Beh, se ci riesce lui…!”

Imprenditore : “ Va bene , quali aziende conti di chiamare oggi?”

Carlo . “ Tre aziende! Devo iniziare subito ?”

Imprenditore: “Sì Carlo, subito . Vediamoci subito dopo le prime tre telefonate e vediamo subito come è andata!”

Nella seconda conversazione vengono messe in pratica le leggi fondamentali della delega. Nella prima quelle degli Ordini.

La Delega è indispensabile quando :

- Sono necessarie la volontà e la motivazione dell'altra persona;
- Non c'è un metodo standard, è necessaria la contribuzione dell'altra persona al raggiungimento del Risultato.

Praticamente il 99 % del lavoro moderno !!!

**Da cui la prima Legge della Delega :
*SE NON DELEGHI IL LAVORO LO FAI TU.***

**E il suo primo corollario:
*O DELEGHI O MUORI***

Si: muori . Se non deleghi efficacemente il lavoro o non viene fatto, o viene fatto male , o lo devi fare tu. In ogni caso la tua azienda o te stesso siete schiacciati da pesi insostenibili e alla lunga … si muore.

Per delegare efficacemente fai uno sforzo mentale e immagina il risultato in tutte le sue sfaccettature.

Nell'esempio che abbiamo appena fatto, se sei uno abituato a dare ordini , probabilmente come risultato avrai immaginato Carlo che viene a fine giornata e ti mostra un foglio che dimostra il 2% di sconto acquisito.

Immaginare questo Risultato manca di tante sfaccettature e ci porta a dare ordini perché nasconde la persona che deve fare le cose .

Prova a immaginare invece Carlo che ha un modello di riferimento per le telefonate, che combatte al telefono e incontra i fornitori più importanti di persona , che studia negoziazione e persuasione per ottenere di più, che impara dalle sconfitte, che ti riporta con aneddoti e storie le conversazioni di ogni giorno, che di fronte alle difficoltà immagina e propone le soluzioni , che , insomma , fa il lavoro proprio come lo avresti fatto tu , o meglio !

Questa situazione che hai appena immaginato la chiamiamo

SITUAZIONE OTTIMA

La Situazione Ottima porta , inevitabilmente , a un

RISULTATO OTTIMO

Risultato Ottimo è il punto di partenza di ogni Delega efficace.

Il raggiungimento del Risultato di Profitto totale , quello che si ottiene attraverso tutti gli strumenti , vendite, acquisti, vendita media etc. lo chiamiamo

RISULTATO COMPLETO

Anche il Risultato Completo ha bisogno di una Situazione.

La situazione che porterà al Risultato Completo è quella in cui nell'esempio in corso Carlo realizza la sua Situazione Ottima , e così il Responsabile Vendite con i suoi venditori, l'addetto alla Amministrazione e tutti i vari Responsabili.

Questa situazione la chiamiamo

SITUAZIONE COMPLETA

In sintesi

Delegation Chart

Area	Situazione Ottima	Risultato Ottimo
Vendite	Giovanni si occupa in autonomia della crescita del personale e collabora con Carlo nell'assortimento e negli acquisti. Il personale è motivato e cresce regolarmente.	Il Venditori hanno statistiche in crescita regolare. Il reparto cresce del 5% ogni anno. Il livello degli invenduti è zero
Acquisti	Carlo collabora attivamente con Giovanni per avere il migliore assortimento. E' autonomo e formato.	Riduzione del costo degli acquisti del 2%
Amministrazione	Federica è autonoma e produce i report che abbiamo studiato insieme alla scadenza. Le provviste di denaro sono come da programma e sempre sufficienti al sostenimento dei pagamenti e a effettuare nuovi investimenti	Flusso di cassa attivo a fine anno 150.000; Durata media crediti commerciali 55 giorni ; regolarità nei report.
<p><i>La mia squadra lavora motivata e propositiva, gli uomini sono formati. Sono sereno e posso assentarmi dal lavoro</i></p>		<p><i>Ferie 60 giorni Profitti 60.000</i></p>
<p>SITUAZIONE COMPLETA</p>		<p>RISULTATO COMPLETO</p>

Ecco come devi agire per una delega efficace:

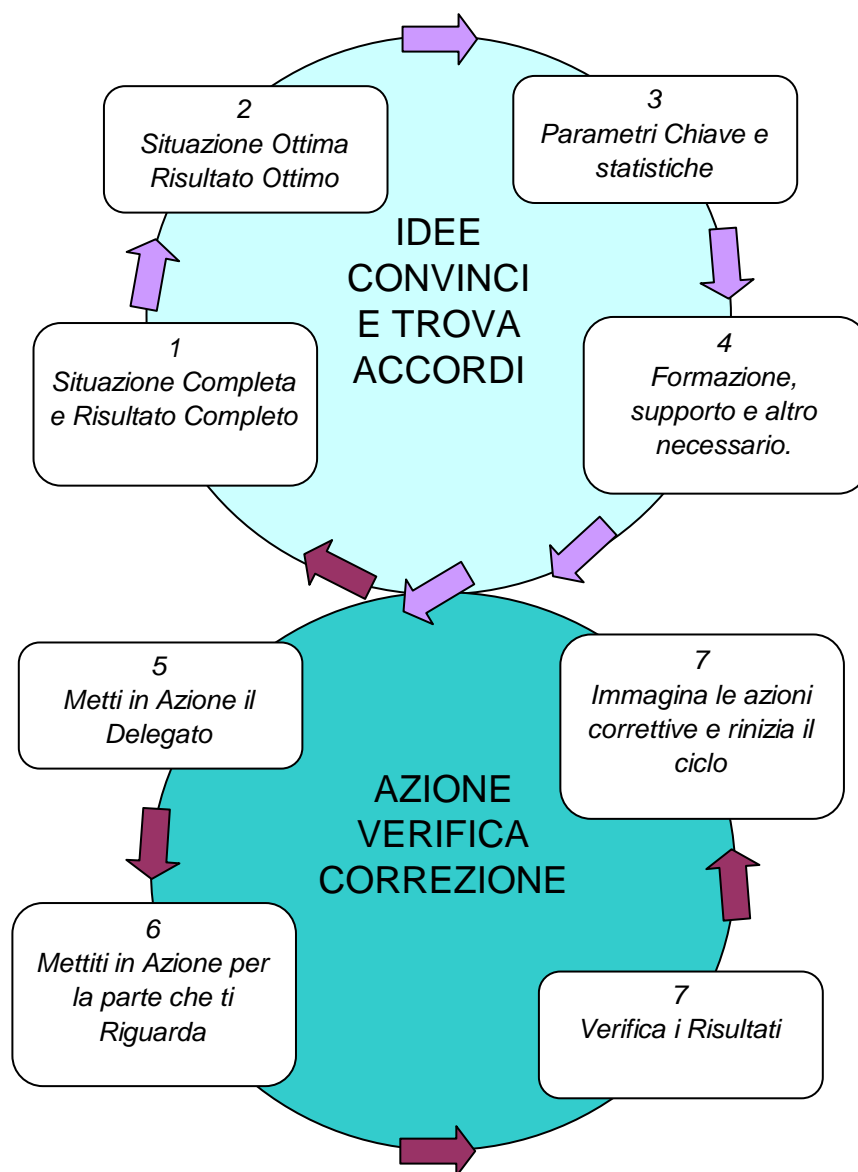
1. Convoca la persona
2. Fagli vedere la SITUAZIONE COMPLETA e il RISULTATO COMPLETO come tu li hai immaginati;
3. CONVINCIS⁸ il Delegato sulla necessità che si realizzi;
4. Identifica la parte che lo riguarda e mettiti d'accordo con lui sulla SITUAZIONE OTTIMA che lo riguarda ;

⁸ Qui voglio usare convincere nel senso di CON-VINCERE cioè VINCERE INSIEME.

Infatti il Delegato sarà disposto a accettare la realizzazione di un piano se ci vede un vantaggio o un miglioramento personale di qualche tipo. In questo senso CONVINCERE qualcuno è trovare un accordo con reciproci vantaggi. Non è difficile pensare , per esempio che la situazione ottima di Giovanni sia per lui un vantaggio se Giovanni ambisce a essere più indipendente e/o autonomo e/o capace e/o desidera formazione e conoscenza nuovi . A questo punto sarà facile CONVINCERE Giovanni usando questi argomenti .

5. Mettiti d'Accordo e CONVINCI il Delegato sulle cose da fare e sui numeri e statistiche da usare per valutare il raggiungimento del suo RISULTATO OTTIMO; Ricorda : quello che non misuri non lo ottieni
6. Verifica con il delegato ciò di cui potrebbe aver bisogno per raggiungere il RISULTATO OTTIMO fai in modo che lo abbia (supporto , formazione, attrezzature in genere) ;
7. Dividi il controllo del RISULTATO OTTIMO per periodi brevi (giorno, settimana, mese);
8. Metti in Azione il Delegato e mettiti in azione per quella parte che, eventualmente , ti riguarda ;
9. Verifica i Risultati dell'Azione , fai le opportune verifiche e correzioni e riparti dal punto1.

Ciclo delle Delega e del Risultato



Attenzione , non saltare nessuno dei punti dell’area IDEE, CONVINCIMENTO; ACCORDI quando stai facendo il colloquio con il delegato.

Se necessario, tieni questo schema vicino a te durante il colloquio, fai prove stile Role Playing⁹ con qualche persona di tua fiducia, fino a che sarai tranquillo e convincente.

⁹ Da http://www.irre.toscana.it/obbligo_formativo/lepri/tecniche/role_playing.pdf

Il role-playing, come tutte le tecniche di simulazione cerca di riprodurre in aula, quindi in una situazione protetta e di laboratorio, problemi e accadimenti simili a quelli della vita reale. Sinteticamente, consiste nel richiedere ad alcuni allievi di svolgere, per un tempo limitato, il ruolo di “attori”, di rappresentare cioè alcuni ruoli, in interazione tra loro,

E comunque inizia .

se sbaglierai , non sarà grave.

Riprendi il colloquio secondo lo schema e riparti.

Ricorda tu e tu solo potete portare a casa il profitto e questo passa attraverso l'esecuzione del piano .

Se un membro della tua Squadra è in difficoltà, lo puoi aiutare. Se ti arrendi tu, chi prenderà in mano il progetto? Nessuno.

Meglio Agire.

TROVARE IL TEMPO

*Non esiste uno stato
che tragga profitto
da una lunga guerra.
“L’arte della guerra” Sun Tzu*

Come dice il Grande Stratega, Sun Tzu, meglio fare le cose e farle in fretta, anche se con qualche errore.

E tu lo hai il tempo ?

Il tempo è quello che è , tutti noi abbiamo 24 ore al giorno , dobbiamo dormire, curarci, attendere ai nostri cari e lavorare .

Il tempo ha una caratteristica:

E' SEMPRE OCCUPATO

Il “tempo libero” in realtà non esiste. Anche se è “libero” noi decidiamo comunque di occuparlo con qualcosa che può essere giocare, dormire, leggere , guardare la Tv , chiacchierare con un amico !

Insomma il tempo è sempre “occupato” e sei tu l’unico che può decidere di

OCCUPARE IL TEMPO DIVERSAMENTE DA COME LO STAI OCCUPANDO ADESSO.

Aspettare di “avere il tempo” per parlare con una persona a cui devi Delegare l’azione commerciale che hai deciso per realizzare il Risultato Ottimo, significa , letteralmente **LASCIARE AL CASO L’AZIONE COMMERCIALE.**

E poiché il caso è un socio alquanto strampalato, che per lo più fa quello che tu non vorresti, meglio prendere una decisione diversa e cioè:

PRENDI LA TUA AGENDA E PRENOTA IL TEMPO CHE TI SERVE PER FARE LE COSE CHE REALIZZERANNO LA SITUAZIONE COMPLETA E IL RISULTATO COMPLETO

Quando Prenoti in Ristorante o a Teatro, cosa succede in realtà?

Prenotando il Ristoratore si impegna a metterti a disposizione il suo tavolo che per un certo periodo di tempo sarà tuo . Anche una frazione del tempo dei camerieri, cuochi e personale sarà tuo .

Ma succede anche un'altra cosa. Il tuo tempo diventa impegnato in anticipo per una attività (gustare del cibo /e conversare) per un periodo di tempo determinato .

Quindi non devi fare altro che andare nell'ufficio prenotazioni del tuo tempo e eseguire questa sequenza :

- Prendi l'agenda (settimanale, butta quella giornaliera);
- Prenota il tempo che devi occupare per le attività chiave per la realizzazione dei profitti ;
- Se c'è qualche persona coinvolta , prenota la sua presenza;
- Fallo!!!

Ti assicuro che incontrerai sirene, sibille e mille tentazioni per non adempiere alle tue prenotazioni.

NON LE ASCOLTARE e tieni la tua attenzione bloccata sul tuo piano .

Per sgombrare più facilmente la tua Agenda ti consiglio di seguire alcuni principi:

1. **Scrivi in agenda quello che devi fare per ottenere i Profitti , come da Piano , completo di tempi e persone coinvolte e PRENOTA IL TUO TEMPO.**
2. **In un foglio di carta bianco scrivi dettagliatamente le altre cose che devi fare durante la settimana e quanto tempo ti serve per farlo;**
3. **Identifica le cose che non sono urgenti e rimandale;**
4. **identifica le cose che non sono urgenti o importanti e NON FARLE;**
5. **identifica le cose che potrebbe fare qualcun altro al posto tuo (e meglio) e chiedigli di farle o addestralo a farle così che da ora in avanti le faccia lui ;**
6. **Guarda quello che è rimasto e RIANALIZZALO SERIAMENTE dal punto 3;**
7. **A questo punto completa l'agenda;**
8. **Inizia la giornata con una delle azioni che realizzano il tuo Piano del Profitto, poi passa al resto.**

Capitolo 4
Giorno 61 in poi : Tieni VIVO il PROFITTO
– Mondo Futuro
*Come creare un sistema che produce successo e
si autoalimenta .
La Challenge Chart*


*Puoi anche non farcela,
Ma non puoi pensare di non farcela.
“Michael Phelps, campione di nuoto”*

Ormai hai superato il giorno 60. I risultati li stai vedendo , li stai misurando e presto avranno effetto sul tuo Bilancio.

Hai fatto un percorso meraviglioso , che , ti assicuro, pochissimi Imprenditori fanno con la completezza della **PROFIT CHART**

Hai creato un sistema che coinvolge l'intera Azienda, e le persone che ne fanno parte, hai incontrato, come è normale in ogni cambiamento , della resistenza che hai saputo superare con metodi nuovi, trovando accordo e con- vincendo le persone.

Ti sei addentrato nella gestione del tempo, lo stai governando e non ti stai facendo gestire da lui , PRENOTANDO il tempo per fare le cose importanti per il Profitto .

Sei davvero entrato in un mondo di Risultati, e di questo noi di **FAST**  ci occupiamo: Risultati concreti.

Adesso la sfida è quella di mantenere la rotta.

Paradossalmente è la sfida più grande.

E' un poco come quando incontri una cosa nuova e che ti piace: all'inizio te ne innamori, poi, alla lunga diventa routine e perde il suo fascino. Diventa un poco grigia e spenta, e vai a cercare quel che non hai più, le emozioni, altrove.

La sfida è quella di rendere sempre nuovo il mondo che stai vivendo, per te e per le persone che ti circondano.

Sembra quasi assurdo: come è possibile mantenere alto il livello di interesse, coinvolgimento e risultati? Quale è la formula che ci può permettere di ottenere Risultati continuamente crescenti? Unita la squadra?

Prova a pensare a una Squadra di Squadra di Calcio, ma se preferisci puoi immaginare una Squadra di qualsiasi altro Sport.

La Squadra inizia dalla serie C. Entra un nuovo allenatore (TU) che mette in campo nuovi schemi, analizza il gioco di ciascun giocatore e lo aiuta a migliorare. La Squadra incomincia a ottenere Risultati, vince spesso, alla fine si ritrova a vincere il campionato e deve passare alla serie B.

Questa è per tutti una nuova sfida. Qui il Gioco è diverso, bisogna migliorare, acquistare qualche giocatore, cambiare l'organizzazione e gli schemi e ... Godere di nuove sfide e nuove vittorie per poi passare alla serie A.

A questo punto sei inarrestabile. I tuoi uomini sono così abituati alla sfida, a lottare, a prendere le sconfitte per quello che sono, eventi dai quali imparare per essere più forti domani, che entrano in campo come dei Guerrieri e danno filo da torcere alle Squadre più forti. Sei entrato nei Top Team.

La tua Azienda e le tue persona hanno bisogno proprio di questo, cioè di:

SFIDE CRESCENTI

Sei seduto? Bene. Leggi, poi chiudi il libro e pensa: una volta ottenuto il profitto quale sarà la mia prossima sfida?

Un altro volume d'affari? Un nuovo mercato? Nuovi prodotti? Espansione nel territorio? Filiali? Una nuova tecnologia? Una nuova offerta di valore per i miei clienti?

Adesso scrivi la tua Sfida. No, non perdere tempo. Scrivila adesso.

Scrivi tutto quello che c'è di accessorio nella sfida, quanto guadagni, come ti senti, dove vivi, quali sono le emozioni che vivono i tuoi clienti, tu, le tue persone.

Prendi il primo foglio e buttala giù. Se ti accende, se senti entusiasmo a leggerla è vera. Se non senti niente probabilmente stai scrivendo la Sfida di qualcun'altro , una persona a te vicina, qualcosa che ti sembra che la società richieda da te.

Le Sfide per entusiasmare devono essere ... Sfidanti!, Non facili da raggiungere!
Se sono facili da raggiungere non sono sfide, sono agenda, operatività, lavoro regolare.

Ora prendi la tua sfida e rendila MISURABILE: se non è misurabile non è raggiungibile.

Non c'è sfida che non sia traducibile in numeri , tempi , risultati.

Se ti sembra difficile , benissimo.

Stai lì è INVENTA un modo per misurare quello che è difficile.

Adesso mettila in un posto dove puoi vederla sempre. Condividila con le tue persone, i tuoi collaboratori , le persone che ti stanno accanto e che ami, il tuo compagno, i tuoi figli .

Di nuovo prendi l'Agenda e realizzala, come hai imparato a fare con la gestione del tempo .

Dovrai fare questo lavoro spesso. Meglio dividere le sfide in blocchi di 1 anno e a loro volta in blocchi di tre mesi.

Il lavoro sarà per te molto più facile se utilizzerai questo schema di esempio.

SFIDA “COMMERCIALE DEL PROFITTO SRL”

Nei prossimi 18 mesi questa Azienda è diventata un Modello per la Soddisfazione dei Clienti, che ricevono i loro prodotti in tempi record per il settore.

I collaboratori sono efficienti ,il volume d'affari è cresciuto del 50% . I profitti sono al 10% del fatturato.

Challenge Chart



Descrizione		Azioni, quantificazione e risultati
Soddisfazione dei clienti	Clienti soddisfatti 98%	
	3 mesi	Costruire un sistema di valutazione del servizio
	6 mesi	Verificare il livello di partenza. Formare le persone .
	9 mesi :	Incremento soddisfazione del 50%
	12 mesi	Incremento soddisfazione del 50%
	18 mesi	Clienti soddisfatti al 98%
Consegne a clienti velocità	Consegna Media 48 ore dall'ordine	
	3 mesi	Costruire un sistema di valutazione del servizio
	6 mesi	Verificare il livello di partenza. Formare le persone. Rifondare struttura logistica. Dividere il risultato da ottenere in 3 step
	9 mesi :	Primo step
	12 mesi	Secondo step
	18 mesi	Risultato finale
Collaboratori efficienza	Sistema di Delega Situazione Ottima e Risultato ottimo in 60 gg (Vedi Cap.3)	
	1 mese	Creazione sistema
	2 mesi	Condivisione sistema e applicazione (vedi schema della delega)
Volume d'affari	Incremento del 50% in 18 mesi	
	3 mesi	Formare i venditori +10 %
	6 mesi	Azioni di Marketing +10%
	9 mesi :	Incremento forza vendite e subforniture +10 %
	12 mesi	Ulteriore crescita +10 %
	18 mesi	Ulteriore crescita +10 %
Profitto	INCREMENTO DAL 3 al 10% IN 12 MESI	Applicazione della Profit Chart (Vedi Cap.2)

AREA DEL VALORE AL CLIENTE

AREA DEI COLLABORATORI

AREA DELLA ESPANSIONE

AREA DEL PROFITTO

Hai dalla tua adesso tutti gli strumenti che ti servono per creare profitti.
Sai cosa sono e quali sono i fattori chiave per produrli;
Sai come coinvolgere le persone e delegare il lavoro necessario per ottenere i risultati;
Sai come gestire il tuo tempo e il tempo dei tuoi collaboratori ;
Sai come creare un sistema di sfide crescenti.

Adesso agisci e crea quello che hai immaginato. Sai molto , sei preparato, devi accettare la sfida e trasformare quello che hai scritto in cose che si realizzano.
Non otterrai forse tutto, ma non abbandonare , rimani “sul pezzo” e riparti dopo ogni contrattempo.

Voglio lasciarti con una riflessione : se hai creato il Sistema per i Profitti , ora sai molte, moltissime cose che i tuoi collaboratori non fanno.
Come possono i tuoi collaboratori imparare tutto questo ?

Se non hai qualcuno che lo faccia al posto tuo lo devi

INSEGNARE TU!

L'imprenditore del terzo millennio è un Insegnante.
Ti assicuro che nessuno potrebbe insegnare come te molti dei concetti che ti appartengono ormai.
Nessuno a parte te può trasmettere con entusiasmo le sfide e gli obiettivi che la tua organizzazione ha di fronte.
E' ora di prenderti la Responsabilità della tua conoscenza e di trasmetterla ai tuoi uomini: prendi la Responsabilità di questo nuovo ruolo e fissa in agenda le giornate di formazione con i tuoi uomini e ammirane la crescita!

Non perdere tempo l'azienda è tua quindi:

MISURA INSEGNA AGISCI (MIA!)

Vai su www.fasterre.net o scrivi a info@fasterre.it : vendere di più e meglio, migliorare i propri profitti e la propria situazione è qualcosa che , insieme , possiamo fare.

GLOSSARIO

CONVINCERE: Intendiamo qui il termine come con-vincere, cioè vincere insieme. Trovare i motivi che portano le persone a essere motivate a agire come vorremmo, così che il Risultato sia il Risultato di entrambi. Fondamentale nella delega.

DELEGA/DELEGARE : *ottenere le cose fatte come vorresti (o meglio) attraverso un'altra persona".*

ENTRATE: Gli Euro che entrano in azienda grazie ai prodotti o ai servizi che vendi..

FORMULA DEL PROFITTO: I Profitti si ottengono dalla differenza tra Entrate e Uscite .

LEGGE DEI COSTI FISSI: I Costi fissi sono i Killer dei Profitti.

LEGGE DEL MARGINE LORDO PERCENTUALE: Proteggi e Incrementa il Margine Lordo Percentuale.

La legge del Margine Lordo Percentuale ha 3 corollari:

- 1) *Chi Acquista i prodotti/servizi deve avere degli obiettivi e deve essere addestrato a chiedere sconti e riduzioni.*
- 2) *Chi Vende deve avere obiettivi e essere addestrato a difendere il prezzo di vendita e a incrementare la vendita media*
- 3) *Togli ogni discrezionalità sugli sconti*

MARGINE LORDO : E' la differenza tra le entrate per le Vendite e le uscite Direttamente connesse alle vendite stesse. Se per esempio vendi prodotti, sono le spese di acquisto di quei prodotti e le altre spese direttamente connesse come Provvigioni Agenti, spese di trasporto etc.

MARGINE LORDO PERCENTUALE (MLP) : Il valore di Margine Lordo espresso in termini percentuali.

ML : Margine Lordo

MLP : Margine Lordo Percentuale (vedi)

PROFITTO: Gli Euro che ti rimangono dopo che hai pagato le Uscite . Principalmente ci riferiamo qui a entrate e uscite per cassa, quindi a incassi e pagamenti.

P.PA: Punto di Pareggio (vedi).

P.PR: Punto di Profitto (vedi) .

PUNTO DI PAREGGIO (P.PA) : Vendite necessarie per ripagare sia i costi fissi che variabili. Si ottiene dividendo le Uscite per i Costi fissi per il Margine Lordo Percentuale (costi fissi /mlp).

PUNTO DI PROFITTO (P.PR): Volume di vendite necessario per produrre un determinato profitto . Si ottiene dividendo la somma di Profitto Voluto e Uscite per costi Fissi per il Margine Lordo Percentuale (Profitto Voluto+Uscite per costi fissi / Margine Lordo Percentuale) .

ROLE –PLAYING: riprodurre in aula, quindi in una situazione protetta e di laboratorio, problemi e accadimenti simili a quelli della vita reale. Sinteticamente, consiste nel richiedere ad alcuni allievi di svolgere, per un tempo limitato, il ruolo di “attori”, di rappresentare cioè alcuni ruoli, in interazione tra loro, mentre altri partecipanti della classe fungono da “osservatori” dei contenuti e dei processi che la rappresentazione manifesta.

USCITE: Gli Euro che escono per pagare Costi Fissi e Costi Variabili.

USCITE PER COSTI FISSI: Euro che spendi per pagare quei beni o servizi che comunque pagheresti anche se non vendessi niente. Per esempio il Commercialista, gli impiegati in amministrazione, l’affitto dell’immobile, il mutuo.

USCITE PER COSTI VARIABILI: Euro che spendi per beni o servizi direttamente legati alla vendita . Per esempio i prodotti che , le provvigioni a un venditore, il trasporto dei prodotti fino al cliente.

VENDITA MEDIA : Vendite Totali diviso per il numero di Vendite fatte .