Bollettino Novità NS

NSDAP/AO : PO Box 6414
Lincoln NE 68506 USA
www.nsdapao.org

#1146 02.03.2025 (136)

L'educazione di un genio del male

di Gerhard Lauck

Parte 12

Promozione a Vicepresidente

Siamo sopravvissuti all'addestramento. Avevamo preso gradualmente confidenza, eravamo diventati abili e poi molto abili. Il lavoro era diventato una fonte di gioia! Ogni nuova responsabilità era una sfida entusiasmante!

Siamo stati promossi entrambi a *vicepresidente* verso la metà del secondo anno.

L'altro ex tirocinante, ora vicepresidente come me, propose subito un prodotto che non rispondeva ai nostri soliti criteri di selezione. La proposta fu respinta.

Più tardi, ha tirato fuori di nuovo l'argomento. Questa volta l'ho appoggiato. Il mio ragionamento:

Se questo prodotto, contrariamente alle aspettative, avrà successo, si aprirà un'INTERA NUOVA CATEGORIA di potenziali nuovi prodotti. In caso contrario, si tratta solo di un altro nuovo prodotto che ha fallito. Non è la fine del mondo.

Quel prodotto ha avuto un enorme successo. Ha aperto la strada a molti nuovi prodotti. Questa categoria di prodotti ha avuto un ruolo decisivo anche nel nostro successivo ingresso nell'*import/export.*

La sua perseveranza ha dato di nuovo i suoi frutti! Ricordate, si tratta dello stesso uomo che ha ottenuto il lavoro grazie alla sua perseveranza.

Una volta mi disse: *L'uomo di successo medio fallisce SETTE VOLTE prima di avere successo!*

Recessione!

La recessione ha colpito non molto tempo dopo la nostra promozione.

L'azienda non assumeva più. Stava licenziando.

Alla richiesta di raccomandazioni, ho presentato due nomi da tagliare: quello di uno dei supervisori... e il *mio*.

Sia io che il mio compagno d'armi pensavamo che *uno di noi due* sarebbe stato licenziato. Io pensavo che sarebbe toccato a me, perché l'altro collega ne sapeva di più di computer e aveva una laurea.

Un giorno si avvicinò alla mia scrivania e sussurrò: *Ho dato un'occhiata furtiva ai dati delle paghe sul computer. Il mio prossimo assegno è di qualche migliaio di dollari in più del solito. È ovvio che si tratta di un'indennità di licenziamento. È stato un piacere lavorare con lei.*

Ci siamo stretti la mano e gli ho fatto gli auguri.

Mi dispiaceva per lui. Ma mi sentivo anche sollevato perché non ero *io*.

Tra l'altro, anche uno dei bruschi supervisori è stato licenziato.

Fortunatamente, proveniva da una famiglia benestante. Ogni mattina suo padre volava in elicottero dalla sua tenuta di campagna fino alla cima di uno dei grattacieli del centro. È così che si recava al lavoro.

Alcuni mesi dopo passò in ufficio e disse che stava avviando un catalogo di prodotti ad alto prezzo. Ne descrisse alcuni e i relativi prezzi. Non rientravano assolutamente nel mio budget!

In attesa del verdetto

Mesi dopo, eravamo tutti in nervosa attesa del completamento del conto economico primario (P&L). Il commercialista avrebbe dovuto restituirlo a breve.

La recessione si è fatta sentire. Le vendite erano in calo. Tutti temevano il peggio.

L'amministratore delegato mi ha detto che si aspettava una *perdita sostanziale* nella nostra *divisione più grande* e solitamente *più redditizia!*

Ho risposto che mi aspettavo un *profitto* più o meno pari alla *perdita* che lui si aspettava. In sostanza, eravamo d'accordo sull'*importo*, ma non sul *segno più o meno*.

Era visibilmente sorpreso e mi chiese perché lo pensassi. Il dialogo è andato più o meno così:

Lui: *Qual è il tuo ragionamento?*

Io: *Abbiamo ridotto in modo sostanziale le spese di vendita grazie all'analisi de-*

mografica.

Lui: *Ma non era così tanto.*

Io: *Sì, lo era.*

Lui: *Non ti credo.*

Non aveva senso discutere ulteriormente. Il rendiconto finanziario sarebbe arrivato a breve. Avrebbe risolto la questione.

Quando è arrivata, l'abbiamo presa al volo.

Avevo ragione. In effetti, nonostante la recessione, avevamo chiuso in *attivo*.

La mia reputazione e il mio peso sono aumentati di un'altra tacca.

Questo è uno degli aspetti che mi piacciono del marketing e dell'"analisi demografica". Il guadagno, grazie all'aumento delle vendite o alla riduzione delle spese, è *molto* visibile. Quindi ne ricevo sempre il merito. E un grande bonus! (Sì, questa è l'*altra* cosa che mi piace!).

Lo stesso vale per lo sviluppo di nuovi prodotti.

D'altra parte, mi dispiace sempre per il personale addetto all'evasione. Se spediscono *1.000 ordini* senza problemi, nessuno se ne accorge. Ma se sbagliano anche *un solo* ordine, tutti gli urlano contro.

In ogni caso, ora era chiaro perché ero sopravvissuto alla Grande Epurazione.

Ciclo di vita di una divisione

Le fasi del ciclo di vita delle nostre divisioni hanno spesso seguito questo schema:

In primo luogo, si scopre un mercato nuovo e non sfruttato, lo si ricerca e lo si "attacca".

In secondo luogo, il boom delle vendite. (Una volta l'amministratore delegato ha riflettuto: *In alcuni anni non lavoro molto, ma guadagno comunque un sacco di soldi. Ho semplicemente gettato i miei soldi contro il muro e si sono attaccati come fango. Altri anni lavoro come un matto e non guadagno quasi nulla*).

Terzo, i concorrenti entrano nel mercato. La luna di miele è finita.

In quarto luogo, la redditività inizia a diminuire gradualmente.

Ecco un esempio:

Per molti anni abbiamo avuto un quasi monopolio nel mercato di una divisione.

Perché?

In primo luogo, abbiamo riconosciuto un'opportunità e ci siamo *fatti in quattro per* soddisfare le *esigenze uniche del* mercato.

In secondo luogo, molti clienti erano talmente *difficili da trattare* che nessun altro li avrebbe sopportati. Soprattutto nei primi anni, che non erano i miei tempi.

Alla fine, il loro bisogno di prodotti è cresciuto. Erano ancora piuttosto esigenti, ma non così irragionevoli.

Poi questo mercato ha iniziato a cambiare. Il fabbisogno dei nostri prodotti è cresciuto in modo vertiginoso. Naturalmente tutti i nostri collaboratori erano molto ottimisti, in particolare durante una riunione del personale.

Dopo che l'esultanza si è placata, ho messo a disposizione i miei due centesimi: *Questa espansione del mercato è la più grande minaccia che abbiamo mai affrontato in questo mercato!*

Silenzio. Stupore. Sconcerto.

Ho spiegato: *Questa espansione porterà una marea di nuovi concorrenti. Sottovaluteranno il costo degli affari in questo mercato. I loro prezzi saranno inferiori ai nostri. Allora perderemo vendite e dovremo abbassare i prezzi, riducendo così i nostri margini di profitto... E perderemo comunque quote di mercato, anche se resteremo al primo posto.*

L'amministratore delegato ha riflettuto per qualche istante e poi ha concordato.

Purtroppo la mia previsione si è avverata.

La luna di miele era finita.

Mentalità del produttore

Questa divisione aveva ora un problema serio. Sapevamo che i nostri prezzi dovevano scendere. Ma non sapevamo *come farlo*!

Avevamo ancora una *mentalità da produttori*. I nostri cuori e le nostre anime si ribellavano all'idea stessa di una violazione dei sacri comandamenti di una rigorosa contabilità dei costi. Bestemmia!

Poi un giorno mi sono imbattuto nella soluzione in un articolo di *The Boardroom Report*: La determinazione dei prezzi basata sul concetto di "contributo al profitto e alle spese generali". Era una novità per tutti noi, nonostante la nostra esperienza complessiva di dirigenti di quasi un secolo!

Questo concetto ci ha salvato il collo.

Controspionaggio

Circa un anno dopo, ci siamo resi conto che il nostro principale concorrente in quel mercato era in qualche modo venuto a conoscenza dei prezzi del nostro nuovo catalogo *prima del* grande invio ufficiale. Presumibilmente da uno dei nostri numerosi clienti all'ingrosso.

Cosa dobbiamo fare?

Ho escogitato un piano subdolo.

Avremmo stampato *due* cataloghi. Ognuno con prezzi *diversi*.

Inviavamo un catalogo con i prezzi "sbagliati" ai distributori con un certo anticipo. Poi aspettavamo qualche settimana, in modo che il concorrente avesse il tempo di dare una sbirciatina, aggiustare i prezzi di conseguenza e mettere a punto il proprio catalogo. Poi spedivamo il secondo catalogo con i prezzi "giusti".

Questo trucco ha funzionato a meraviglia!

Iniziamo a importare

Alla fine quel mercato si è ramificato in due direzioni diverse. Abbiamo creato cataloghi separati per ciascun sottomercato. Le nostre linee di prodotti per i due distinti sottomercati non erano identiche, ma si sovrapponevano. Le vendite per stagione erano diverse e venivano monitorate separatamente. Ovviamente le proiezioni di vendita e gli acquisti ne risentivano.

Il nuovo mercato secondario ci costrinse a vendere prodotti asiatici. Ben presto abbiamo effettuato grandi ordini agli importatori.

Molti di questi prodotti, soprattutto quelli *più venduti*, erano venduti anche dalla concorrenza. Pertanto, anche una minima differenza di prezzo aveva un forte impatto sulle vendite.

Ho suggerito di iniziare a *importare noi stessi i prodotti più venduti*. Avevamo molto capitale circolante e una storia di vendite sufficiente per assumere e valutare realisticamente il rischio.

La nostra azienda non aveva mai fatto import/export in passato. Ma avevo almeno un po' di esperienza in questo settore grazie all'azienda di mio padre. Così mi è stato affidato l'incarico di avviare e gestire l'attività di importazione. (Anche il periodo trascorso all'estero è stato un vantaggio. Così come la mia presunta capacità di "andare d'accordo con gli stranieri").

Il nostro vantaggio competitivo era ora ENORME!

Spesso potevamo offrire *prodotti* nettamente *superiori*, a *prezzi inferiori* rispetto alla concorrenza, *senza* sacrificare un discreto margine di profitto! I singoli prodotti più venduti hanno spesso raggiunto *vendite a cinque cifre* solo nel primo anno. *I profitti sono aumentati a dismisura!*

All'inizio non avevamo nemmeno un fax. Chiamavo Thomas della società commerciale di Taiwan da casa mia a tarda sera, quando lì era già mattina. Abbiamo subito instaurato un buon rapporto. (Rideva persino alle mie stupide battute! Ma forse non capiva abbastanza bene il mio inglese per capire *quanto fossero* stupide.

O forse era solo educato).

Diversi rappresentanti di macchine per ufficio hanno visitato il nostro ufficio per proporre i loro fax. Un rappresentante si è distinto quando ha detto: *Mi piacerebbe molto vendervi il mio apparecchio. Ma a dire la verità, c'è un altro modello che si adatta meglio alle VOSTRE esigenze.*

La sua onestà mi ha colpito. Mi sono impegnato a dirlo all'amministratore delegato, a conservare il suo biglietto da visita e a ricordarmi di dargli il primo colpo la prossima volta. Sì, avevo intenzione di acquistare il suo prodotto anche se il suo prezzo era leggermente più alto.

Ad ogni modo, presto acquistammo il nostro primo fax. Costava più di 2.000 dollari.

Ogni volta che Thomas si recava in America per visitare i clienti, visitava il nostro ufficio. Abbiamo saputo che suo padre aveva fondato un gruppo imprenditoriale di famiglia con un fatturato annuo a nove cifre in dollari americani. Thomas dirigeva la società commerciale del gruppo con un fatturato a otto cifre.

L'anno successivo, Thomas appoggiò un suo compagno di scuola taiwanese che stava aprendo un'azienda di import/export negli Stati Uniti. Mi chiese di andare lì, di incontrarlo, di dare un'occhiata all'operazione e di dargli il mio consiglio. Lo feci.

Thomas pensava che le aziende di import/export chiedessero tutte un margine di profitto troppo alto. Era naturalmente abituato ai margini molto più ridotti di una società commerciale. Gli spiegai che i diversi livelli di distribuzione richiedono margini diversi. Abbiamo avuto molto tempo per parlare di una vasta gamma di argomenti e ci siamo divertiti a farlo.

Thomas si è poi offerto di pagarmi l'albergo e il vitto, se mai fossi venuto a Taiwan. L'amministratore delegato disse che era disposto a lasciarmi prendere una settimana di ferie, ma che avrei dovuto pagare il biglietto aereo. Decisi di non andare, perché volevo riservare tutte le mie ferie per andare a trovare i miei. Ma in seguito mi sono pentito di quell'errore.

Tra l'altro, oltre a importare carichi completi da Taiwan, abbiamo importato anche quantità minori da altri Paesi asiatici.

Fiere

Il primo anno o due sono andato alla maggior parte delle fiere locali "in orario di lavoro". Ma ne ho frequentate anche alcune nel fine settimana, nel mio tempo libero. In una fiera che rientrava in quest'ultima categoria, ho scoperto un nuovo prodotto che abbiamo aggiunto alla linea. È diventato uno dei nostri maggiori

venditori in una divisione per gli anni a venire, con vendite a cinque cifre solo il primo anno.

Dopo di che, il proprietario mi ha detto che potevo andare a *tutte le* fiere che volevo nell'area metropolitana. Se avessi voluto, sarei potuta andare a una *fiera di lingerie femminile*. (Non l'ho fatto... Ma una volta mi è capitato di notare un tavolo che esponeva prodotti sadomaso imbottiti di tessuto morbido, *lavabile* e simile alla pelliccia).

Ho partecipato a molte fiere di settori *affini*. Con un po' di immaginazione, a volte ho capito come adattare alcuni prodotti alle nostre esigenze. Altre volte mi hanno fatto venire un'idea. Una sorta di "brain storming".

Di tanto in tanto mi mettevo dalla parte *opposta* del tavolo.

A volte ospitavamo anche un cocktail serale per i clienti di una divisione. Abbiamo assunto un ex dirigente di quel mercato come "consulente". In realtà, era solo un ambasciatore di buona volontà che stringeva mani e dava pacche sulle spalle. Nel frattempo, io giravo per la stanza, ascoltavo le conversazioni, facevo qualche domanda e tenevo occhi e orecchie aperti.

Il giorno dopo, in ufficio, il consulente ci diceva che tutto andava benissimo, che tutti amavano noi e i nostri prodotti e tutto quello che pensava volessimo sentire. Dopo che se n'è andato, ho presentato il mio rapporto.

Un anno ho trascorso quasi tutti i fine settimana come espositore per promuovere i prodotti dell'azienda di mio padre alle fiere di armi in tutta la regione. Gli obiettivi principali erano la ricerca di mercato e la vendita ai rivenditori. Il profitto a breve termine era troppo modesto per valere lo sforzo... anche se marginalmente migliore di un chiosco di limonate per bambini.

A volte ho usato degli pseudonimi quando ho lavorato a progetti per diverse aziende. Questo a volte portava a situazioni divertenti.

Ho imparato ad apprezzare meglio il significato di due cose:

In primo luogo, la preferenza per il metodo di acquisto.

Ai nostri clienti delle mostre di armi piaceva acquistare *faccia a faccia* in una mostra. Raramente rispondevano alle offerte per posta. Sia i clienti al dettaglio *che quelli* all'ingrosso dicevano: *Sì, ho ricevuto la vostra mail. Ma ho pensato che ci saremmo visti alla prossima fiera e l'avrei presa in quel momento.*

In secondo luogo, l'esposizione al dettaglio. La prima volta che ho venduto a una piccola mostra di armi, si è trattato di un esperimento al buio che ha avuto un esito inaspettatamente positivo. Così mi sono precipitato alla seconda fiera, molto più grande. Vedendo i nostri prodotti sul tavolo, un uomo chiese: *Sono in vendita?*

Metto rapidamente altri prodotti sul tavolo e li accatasto in una grande pila.

Quando non ho visto i nostri prodotti sul tavolo di uno dei nostri rivenditori, ho girato intorno al suo tavolo una seconda volta, ma non sono riuscito *a* individuarli.

Allora gliel'ho chiesto. Lui si è avvicinato e me li ha indicati, semisepolti e non visibili... Dopo di che ho fatto serigrafare 100 cartelli espositivi e li ho *regalati a* tutti i rivenditori.

In seguito ho fatto costruire anche grandi *espositori* e li ho *regalati* ai rivenditori. I primi prototipi erano *terribili*. Ma la versione finale era pieghevole, leggera, facile da trasportare (nel borsone che fornivo) e veloce da montare in loco. *Le vendite sono aumentate!* I nostri rivenditori erano entusiasti!

Per inciso, il borsone aveva due marchi: "U.S. Army" e "Made in China". La clip metallica era molto più debole dei *veri* borsoni dell'esercito americano che ricordavo dall'infanzia.

Gli ausili alla vendita e gli espositori sono una conoscenza comune per i rivenditori di punti vendita. Ma *non* erano una *pratica comune* per il commerciante medio di prodotti marginali/hobbisti.

Il NSDAP/AO è il più grande fornitore Il mondo della propaganda nazionalsocialista!

Riviste cartacee e online in molte lingue

Centinaia di libri in quasi una dozzina di lingue

Oltre 100 siti Web in dozzine di lingue