



Da “Product Oriented” a “Marketing Oriented” Company

Questo è il classico percorso avvenuto per alcune aziende (e in fase di completamento per altre) nel settore della produzione industriale, ma, direi, un percorso abbastanza generale che copre quasi tutti i settori merceologici, comprese le aziende del Terziario.

Il mondo dell'informatica, nato più recentemente, non può non sfuggire a queste regole generali che, appunto perché regole generali, prevedono settori ancora fermi alla prima fase (Aziende Prodotto), ma altri settori dell'informatica che, maggiormente colpiti dalla globalità dei mercati, stanno ricercando nuovi modelli di approccio al mercato.

Queste brevi note non hanno la presunzione di tracciare questo percorso, ma di essere semplicemente spunto di riflessioni su temi che più che appreso, ho vissuto.

Product Oriented

Le Aziende-Prodotto sono quelle che hanno puntato tutto sullo sviluppo di soluzioni nuove ed univoche nel mercato. Il Prodotto si impone sul mercato praticamente da solo, non ha concorrenza. Chi desidera utilizzarlo dovrà comprarlo dall'unico produttore che lo fornisce. Questa azienda avrà una consistente componente di Ricerca e Sviluppo, produzione non terzializzata (il know-how deve rimanere all'interno dell'azienda), scarse risorse di vendita (il prodotto “si vende da solo”) e quindi scarsissime risorse di marketing nel senso che, in questo caso, è la montagna (il Cliente) che va da Maometto (l'Azienda).

Nel campo dell'informatica si può citare l'esempio dell'attuale leader del Sistema Operativo per Personal Computer, nel senso che in pratica non esistono alternative di prodotto sul mercato. E' il prodotto che si impone. Forte organizzazione di R&D (Research&Development), rete di vendita diretta poco sviluppata (sviluppata quella OEM), relativamente ridotte attività di marketing, soprattutto orientate ad informare il mercato sulle funzionalità delle nuove versioni. Il management è quasi sempre formato dagli stessi soci fondatori che spesso sono anche gli unici azionisti.

Ho citato questo esempio a livello esemplificativo, ma moltissime aziende di informatica, Software House, System Integrator, etc., si ritrovano esattamente nella stessa situazione poiché anche loro sono nate e prosperate avendo brillantemente sviluppato una serie di applicazioni strettamente rivolte ad uno specifico segmento di mercato e quindi offrono soluzioni molto ritagliate, molto personalizzate, quindi uniche. Da qui il loro successo. Tuttavia cominciano ad essere evidenti, anche per questo mercato, segni di malessere, probabilmente accelerati dal recente sbom della bolla speculativa delle .COM

Sales Oriented

Il mondo appunto cambia, la globalizzazione dei mercati è un fatto ineluttabile, la concorrenza si allarga a settori/nicchie di mercato prima rimaste protette e riparate, l'assenza di concorrenza porta



le Aziende-Prodotto a cullarsi sugli allori della temporanea prosperità rallentando lo sviluppo di soluzioni innovative o semplicemente non avendo quasi più nulla da sviluppare in quella nicchia di mercato ormai satura di soluzioni specifiche.

In questo contesto di mercato le Aziende-Prodotto cominciano a valutare il potenziamento della propria rete di vendita poiché comprendono che è giunta l'ora che Maometto (l'Azienda) vada alla Montagna (il Cliente). In genere il modo di fare R&D e Production non cambia di molto rispetto al precedente modello (anche se con minori investimenti su R&D e timidi tentativi di terziarizzare quella parte di produzione non strettamente strategica), quello che cambia è la necessità di organizzare una struttura di vendita più sviluppata, più senior, più da Consultative Selling che riesca ad enfatizzare meglio e con maggior credibilità le potenzialità ed i benefici delle soluzioni offerte.

Fa parte di questa fase anche la ricerca di allargare la base del mercato, prima di nicchia, ed ora diciamo di "nicchia allargata", cercando di indirizzare anche clienti di fascia più bassa attraverso la creazione di una rete di vendita indiretta fatta da Agenti, VAR o Business Partner. Anche la funzione marketing viene potenziata poiché sarà necessario predisporre materiali e soprattutto messaggi di comunicazione indirizzati ad un segmento di mercato che va sollecitato, la cui sopita propensione all'acquisto va risvegliata.

Quello che cambia rispetto al modello precedente "Product Oriented" è l'aumento della complessità organizzativa, specialmente per quanto riguarda l'organizzazione di vendita e di marketing. Spesso le aziende informatiche che comprendono la necessità di questo cambiamento sottovalutano la complessità nell'aderire ad un nuovo modello. Dovranno valutare con attenzione gli impatti organizzativi, dovranno gestire le fasi di transizione, dovranno mettere più attenzione al proprio capitale umano poiché con il modello "Sales Oriented" i prodotti e servizi della società verranno venduti soprattutto attraverso la capacità delle proprie persone (non è più il tempo in cui il prodotto si "vendeva da solo"). Da qui nasce l'esigenza di rafforzare il management con professionisti provenienti dal mercato e di allargare la base azionaria con il benefico apporto di nuove risorse ed esperienze.

Marketing Oriented

Come si sarà notato nei modelli precedenti non si è quasi mai parlato di mercato, ma dell'azienda che si organizza o si riorganizza per massimizzare il proprio fatturato. La soluzione viene quasi sempre cercata in maniera introspettiva, cioè all'interno dell'azienda. In generale la domanda che si pone l'azienda "Sales Oriented" è: "dato il portafoglio di soluzioni che abbiamo, come organizzarci per vendere di più?". L'attenzione è quindi sempre rivolta all'interno della Azienda. Da qui si parte per ogni ulteriore azione.

Ma, se vogliamo, è come fare i conti senza l'oste, ovvero l'azienda si pone sul mercato senza tanto considerare chi alla fin fine dovrà comprare i propri prodotti e servizi. Cioè i clienti. Allora cambiamo totalmente la prospettiva e mettiamoci "dall'altra parte" e cominciamo a ragionare in termini di mercato. Analizziamo cosa comporta diventare una azienda "Marketing Oriented".

La prima domanda che questa azienda dovrà farsi è, in base alle proprie caratteristiche e missione aziendale, quale è il proprio "Segmento di Mercato Indirizzato"? (Imprese Piccole, Grandi, Medie), quale è il settore merceologico su cui operare? (soluzioni per tutte le Industry o per alcune Industry



specifiche), quali sono i nostri interlocutori ? (Direttori Generali, Direttori Vendite, Marketing, Organizzazione o dei Sistemi Informativi).

La frase “Segmento di Mercato Indirizzato” diventa la sorgente ispiratrice per qualunque attività dell’azienda, a partire dalla verifica del proprio portafoglio di soluzioni. Rispetto al mercato indirizzato, abbiamo un portafoglio di soluzioni consistente? Abbiamo l’organizzazione e gli skill giusti? Abbiamo i canali di vendita (diretti o indiretti) in grado di indirizzare questo mercato con i prodotti, con le persone ed i messaggi giusti?

Quindi in questo modello cambia proprio la prospettiva, da interna all’azienda al mercato esterno. E’ come se l’azienda si dovesse vedere riflessa dal mercato. L’analisi del mercato di riferimento (i suoi andamenti, la sua propensione di spesa, le sue necessità non ancora esplicite) diventano il centro di attenzione su cui ruota ogni attività. E’ sempre Maometto che va alla Montagna, ma in questo caso la Montagna non è un cliente, ma un insieme di clienti più o meno omogenei (cluster) che rappresentano appunto il Segmento di Mercato Indirizzato.

La comunicazione, la grafica, il materiale promozionale, il sito istituzionale, in genere il modo di presentarsi dell’azienda all’esterno non sarà più dettato da gusti personali o preferenze interne, ma sarà dettato dalla analisi delle caratteristiche e dei comportamenti del SMI (Segmento di Mercato Indirizzato) e finalizzato a massimizzare l’immagine, e quindi le vendite, della propria Azienda.

A livello di composizione del portafoglio delle applicazioni si comincerà a valutarne ciò che è differenziante rispetto alla concorrenza (e quindi strategico) e ciò che è commodity (cioè non differenziante) e cominciare ad attuare politiche di in-sourcing su ciò che è strategico e di out-sourcing su ciò che è ritenuto non differenziante. Sull’ampliamento del portafoglio, sempre con lo stesso metro di misura, si valuterà se produrlo in proprio (soluzioni differenzianti) o reperire (sourcing) la soluzione direttamente sul mercato preoccupandosi piuttosto della sua integrabilità con il portafoglio delle applicazioni esistenti.

Si comincerà a considerare la relazione con i clienti come un valore specifico dell’azienda. Il valore dell’azienda includerà quindi, oltre al capitale degli skill e delle soluzioni sviluppate, anche il capitale del portafoglio dei clienti acquisiti. L’organizzazione si specializza, per esempio si passerà dall’ Help Desk (attività reattiva) per la pura soluzione dei problemi, al Customer Care (attività proattiva) che comincerà a creare relazione con i clienti acquisiti (CRM) attraverso ricorrenti attività di prevenzione dei problemi ma anche di informazione sulle nuove novità se non proprio di vendita di soluzioni appositamente costruite.

L’Organizzazione di Vendita si specializzerà in funzione dei mercati indirizzati per allineare i costi di vendita (COS) ai differenti margini (MOL) che provengono dalla vendita sui differenti segmenti di mercato. Si avrà così una Vendita Diretta per indirizzare il mercato LE (Large Enterprises) a più alta marginalità, dove viene richiesta una vendita personalizzata di tipo Consultative Selling. Un canale di Business Partner, che meglio controllano il territorio, per indirizzare il mercato SME (Small and Medium Enterprises), con meno margini ma anche minori costi. Un canale Reseller per indirizzare il mercato SOHO (Small Offices and Home Offices), ovvero organizzazioni con reti o punti di vendita disseminati sul territorio che possono allargare la propria offerta con soluzioni specificatamente studiate, cosiddette “a scaffale” (Plug&Play).



In generale l'organizzazione interna sarà guidata più dalle esigenze del Mercato Indirizzato che dalle attuali metodologie organizzative per funzioni, preoccupandosi quindi di implementare processi interni fluidi, rapidi e di qualità per meglio rispondere alle esigenze dei clienti. Avremo quindi organizzazioni più attente ai Processi che alle Funzioni aziendali.

Da Capi a Manager, da Manager a Leader

I cambiamenti di approccio al mercato, come si è visto, comportano in generale un aumento della complessità da gestire, sotto ogni aspetto. I modelli cambiano, le organizzazioni si ristrutturano, le persone subiscono pressioni nel porre maggiore attenzione ai necessari cambiamenti dettati dal mercato che è in continua evoluzione. Tuttavia il cambiamento non deve essere visto come una spiacevole necessità di cui non si può fare a meno, ma una grossa opportunità soprattutto per le persone più innovative, più attive, più intraprendenti. Le situazioni di stallo, piatte (l'aurea mediocritas) appiattiscono anche i valori delle persone, non favorendo chi vede nel lavoro anche una opportunità di creatività, di innovazione e di motivazione personale.

Anche per chi ricopre funzioni di responsabilità le cose cambiano. La complessità aumenta e generalmente verrà loro richiesto sempre di più con sempre meno. Per rimanere in mercati ad alta competitività verrà richiesto un aumento di produttività a due cifre, ogni anno. Gestire risorse aziendali motivate (Motivational Leadership), creare lo spirito di team (Team Building), massimizzare le sinergie tra le funzioni aziendali, gestire per obiettivi (Managing By Objectives) e priorità (Managing By Exceptions), utilizzare la delega (Empowerment) come strumento di crescita del team, ma soprattutto guidare e non spingere (Pull vs Push), queste saranno le caratteristiche delle funzioni direttive che dovranno passare da essere Capi (modello Product Oriented) a Manager (modello Sales Oriented) a Leader nel modello di approccio al mercato Marketing Oriented.

Ing. Maurizio Ammannato