

CRESCERE O MORIRE (5) – AMPLIARE IL MERCATO

In questa serie di articoli stiamo analizzando i motivi per cui un'azienda, ed in particolare un'azienda di software, dovrebbe tendere ad una crescita e quali sono gli ambiti sui quali intervenire per perseguirla.



Nei precedenti post avevamo analizzato lo sviluppo dell'offerta e il business development, oggi intendiamo affrontare l'aspetto dimensionale: l'ampliamento del mercato.

Innanzitutto facciamo notare che l'ampliamento del mercato non è solo un fatto strettamente commerciale: l'aspetto commerciale è infatti il punto terminale di un processo che implica precedenti step, realizzati in modo tale che l'attività commerciale possa

essere portata avanti con successo.

Un primo aspetto è la visibilità e l'affermazione del brand. Non è una questione semplicemente di pubblicità: è l'emersione della società da una condizione di generale "anonimato" a quella di attore protagonista del mercato. Visibilità quindi non prevede solo un fatto di manifestazione esteriore del nome, ma la sua affermazione, la sua "credibilità" nel mercato in cui opera. E' essere riconosciuta come protagonista in quel mercato.

Per ottenere ciò, oltre ad un'adeguata opera di rafforzamento della propria immagine, deve anche fare in modo che i propri prodotti e servizi siano riconosciuti dal mercato come rilevanti, in grado di dare risposte concrete e complete alle esigenze dei loro fruitori, di giocarsela almeno alla pari con i prodotti e servizi dei concorrenti. Ci sono infatti aziende in possesso di know-how e prodotti davvero validi, ma che non riescono ad uscire dal sottobosco del mercato, nel quale vengono confuse ed appaiate ad altre che di professionalità ed efficienza ne hanno molto meno.

Se proprio i prodotti ed i servizi non sono completi, va fatta un'opera di affinamento, ma questo è un aspetto di ampia portata e che andrà affrontato in una serie successiva di articoli.

Nel primo articolo sulla necessità di crescere abbiamo parlato di crescita per fasi e questo concetto lo dobbiamo sempre seguire nel nostro processo, per evitare di fare salti nel buio o passi più lunghi della gamba. Ecco quindi che il primo passo, sopra descritto, è quello di ampliare la presenza (market share) nel mercato di riferimento.

Step successivo è invece quello di vedere se e come ci si può allargare ad altri settori.

Non possiamo pensare di farlo inventandoci ex-novo prodotti in settori che conosciamo poco, magari con ingenti investimenti e senza la corretta comprensione dei tempi e modi di ritorno dell'investimento. La cosa migliore è partire da ciò che si ha muovendosi per territori contigui. In altre parole, utilizzare prodotti, piuttosto che relazioni, partnership, canali di vendita o altro per allargare il raggio d'azione della società. In tal senso, di grande aiuto ci può venire il Business Model Generator (Canvas) che abbiamo analizzato nel secondo articolo di questa serie. Come dice il nome stesso, questa metodologia è preziosa per sviluppare nuovi modelli di business, nel caso specifico per analizzare e scoprire se



abbiamo la possibilità di utilizzare ciò che abbiamo già (prodotti, clienti, canali di vendita, relazioni ecc...) per fare qualcosa di nuovo, gli impatti che ciò potrebbe avere sul resto dell'azienda e cosa eventualmente dobbiamo fare per integrare la nuova proposta e affrontare un nuovo segmento o settore di mercato.

Il nostro nuovo mercato, però, non è detto che sia lì ad aspettare noi e che senza di noi non sappia come fare. Quindi una componente essenziale è l'analisi del mercato e, nel contempo, della concorrenza. Nell'elaborare una strategia di allargamento dei propri orizzonti commerciali dobbiamo capire qual'è la situazione del potenziale nuovo settore da aggredire, quale e quanta è la presenza di competitors consolidati e la tendenza generale di questo settore. Dopodichè possiamo decidere se affrontarlo, ma soprattutto in che modo: limitandoci ad un determinato segmento di target, oppure procedendo gradatamente per area geografica, o proponendo tutta o sola una parte della nostra offerta ecc...

In questo contesto, è evidente che una buona, accurata e soprattutto onesta SWOT Analysis ci può essere di notevole supporto per prendere la decisione più opportuna.

Perché ho usato il termine "onesta"? Perché nello sviluppo di una Swot Analysis è importante che gli elementi che inseriamo siano corretti e reali, riconoscendo sì i propri punti di forza, ma senza enfatizzarli oltre il lecito e riconoscendo i propri punti di debolezza, per tenerne conto nel modo più appropriato ed eventualmente migliorarli o almeno mitigarne i rischi.

Un altro elemento di cui tener conto è: a cosa serve il mio prodotto a questo mercato, per me nuovo? In altri termini, la Proposta di Valore che io faccio al mio mercato usuale vale ancora e nello stesso modo per il nuovo segmento o settore che voglio aggredire? Le problematiche che i miei prospect hanno sono le stesse dei miei clienti consolidati? Le loro priorità sono le stesse? Le difficoltà sono uguali o no? Per completare il quadro del mercato che vado ad affrontare non sarebbe male (a nostro avviso, indispensabile) farsi un bel quadro della Proposta di Valore (o Value Proposition). Attenzione: non è la stessa cosa della SWOT Analysis; questa valuta il confronto della mia azienda e dei suoi prodotti rispetto al mercato, la Value Proposition li confronta con le esigenze dei clienti.



Solo a questo punto, dopo aver ottenuto un panorama corretto e quanto più esaustivo possibile del mercato a cui ci si vuole rivolgere, si può passare alla vera e propria azione commerciale. Lo faccio sapendo bene cosa mi aspetta e cosa dovrò fare per avere successo nella nuova iniziativa. Sicuramente non avrò sviscerato tutti i problemi e le casistiche possibili, ma ne avrò ridotto sensibilmente i margini di approssimazione e aumentato quindi in modo sensibile le possibilità di successo e di ritorno dell'investimento.

Un quesito però sorge a questo punto, soprattutto se si tratta di allargarsi in un settore economico a noi nuovo: lo faccio da solo, con i miei mezzi, o è meglio farlo con qualcuno che mi dia mezzi, know-how di mercato e posizionamento già acquisito (ovviamente non

concorrenziale) in quel mercato?

E' quanto discuteremo nel prossimo capitolo di questa serie.



Stefano Zonin

Stefano lavora nel software da oltre trent'anni, la gran parte dei quali come imprenditore e manager. La sua esperienza si è sviluppata soprattutto nella Produzione del software, nello Sviluppo dell' Offerta e nell'Organizzazione generale. Si occupa anche di Marketing e della costruzione di Reti di Imprese. E' un fervido sostenitore della motivazione delle persone e dello sviluppo delle risorse umane.

Contattare: stefano@ibdmanagement.it