

Farsi male con l'hi tech

Know-how tecnologico e talento innovativo non garantiscono il successo. Anche l'industria high-tech non può prescindere dal mercato. Segmentazione, posizionamento e strategia evitano sprechi.

Siamo costretti a rincorrere l'evoluzione della tecnologia. La sindrome del gap tecnologico è pronta a renderci l'esistenza, per dirla in toni danteschi, un doloroso ospizio. Ecco perché i politecnici, gli istituti di ricerca, i distretti industriali, le singole imprese sono tutti dediti ad una inedita caccia high-tech senza frontiere.

Tutti pronti a procacciarsi, a colpi di sonanti milioni, le ultime prodigiose opere dell'ingegno umano, nel prode intento di conquistare il vantaggio competitivo del first mover, ovvero di prima mossa. Ciò che non è chiaro, però, è come mai i conti economici di taluni di loro non registrino progressi di rilievo in termini di fatturato e reddito. Come mai alcuni cacciatori high-tech si ritrovano spesso fortemente indebitati ed impallati da uno scarno cash flow, appena sufficiente a coprire le uscite di spesa corrente?

Come mai tanta indisponente insensibilità del conto economico e del bilancio a fronte di una così nobile e conclamata conquista tecnologica? Ed è proprio in questi momenti che una fulminea intuizione guizza attraverso la mente dell'imprenditore: "Ops, il mercato! Forse l'high-tech non basta. Ci vuole il marketing!".

Ad onor del vero, l'industria high-tech di marketing ne necessita ben più di altri settori. Gli elevati investimenti in ricerca e produzione, gli azzardi d'impresa (big bets) relativi all'esplorazione di nuove dimensioni tecnologiche e di mercato, con canali, clienti, standard non propriamente definiti e strutturati, dovrebbero decisamente indurre ad una maggior cautela gestionale. Mai investire in tecnologie prima di conoscere i reali o potenziali sbocchi di mercato. Mai

sprecare risorse e tempo in avventure tecnologiche che non siano strettamente coerenti con il posizionamento aziendale e la strategia di mercato. Il processo, in apparenza, è semplice. Talmente semplice da venire spesso banalizzato o addirittura negletto. Ma si sa che il diavolo, oltre che all'inferno, sta nel dettaglio.

E quante analisi, quanti dati e informazioni occorrono per leggere un mercato ed elaborare una buona strategia! Canonicamente, si passa attraverso 4 stadi evolutivi: l'identificazione dei segmenti di mercato accessibili (segmentazione), la scelta dei mercati obiettivo (targeting); la differenziazione competitiva ed il conseguente posizionamento (positioning); la gestione del ciclo di vita del prodotto (marketing operativo). La segmentazione è la madre di tutte le battaglie e richiede attenzione e abilità da parte del management.

Chi bene inizia, si sa, è già a metà dell'opera. La prima abilità consiste nel saper selezionare le variabili critiche di segmentazione del mercato, quali, ad esempio, i benefici attesi dal cliente (di prodotto, servizio, canale, immagine), i campi e gli usi applicativi, la gamma merceologica dei prodotti offerti, gli standard tecnologici utilizzati, il profilo ed il comportamento degli attori chiave del mercato. La seconda abilità sta nel declinare le variabili critiche di segmentazione del mercato sino al livello della singola unità elementare misurabile.

Ad esempio, parlare di inerzia chimica di un bene industriale non significa nulla se non la si interpreta analiticamente e quantitativamente a livello di resistenza verso gli acidi, i solventi, le basi, l'umidità, i vapori, l'ozono, gli oli, i combustibili, i fan-



Dalmazio Zolesi, consulente di direzione aziendale e docente Supsi

ghi, ecc. Se si parla di fanghi. Quali fanghi? Anche perché ne sono codificati ben oltre 25 tipologie secondo il Baroid, l'azienda esperta di prodotti per la perforazione terrestre e marina.

La terza abilità risiede nell'intersecare le singole unità elementari delle diverse variabili di segmentazione del mercato. Questa griglia di segmentazione viene per semplicità realizzata a coppie e serve per mappare pluri-dimensionalmente il mercato in ogni suo elemento costitutivo.

Si rivela allora un insospettato universo di sapere e si legge tutto con lenti più nitide, potenti e reali. Quali prodotti sono richiesti da quel segmento di mercato? Quali scenari tecnologici stanno profilandosi in quel campo applicativo? Quali sono le attese di performance da parte dei clienti? Come la nostra offerta si distingue rispetto alla concorrenza? Quali sono gli attori chiave di quel mercato? Quanto può pagare il cliente per questa performance? Quali differenziali di performance generano un vantaggio competitivo?

Infine, la quarta abilità consiste nell'intraprendere sistematicamente azioni di miglioramento strategico e tattico del posizionamento di mercato e della proposizione di valore offerta al cliente, alla luce di quanto appreso precedentemente. Si inizia pertanto un percorso di consapevolezza e crescita culturale d'azienda tesa a generare un vero customer value, percepito, apprezzato e ripagato da parte del cliente.

È finito il tempo dei piazzisti tecnofreak che vogliono rifilarti ciò che piace a loro. Do you sell or do you market?