

Landing Project

Internazionalizzare il proprio business, entrare in nuovi mercati, aprire un'attività in un altro paese, esportare, conseguire uno sviluppo del business in senso geografico. In sostanza stiamo parlando della stessa cosa: atterrare in nuovi mercati. Come farlo al meglio e con un investimento sostenibile?

Non sempre gli atterraggi vanno lisci come si vorrebbe.

In termini di business, raramente un nuovo mercato si presenta come una pista ben asfaltata: una runaway liscia e senza ostacoli. Mentre un atterraggio di fortuna comporta molti rischi, uno adeguatamente pianificato permette di conoscere il "terreno" sul quale si intende scendere ed evita capovolgimenti.

Le variabili da conoscere per entrare in un mercato sono molte, quasi come avviare un'attività da zero; tuttavia ci sono dei notevoli vantaggi ad internazionalizzare, superfluo qui elencarli tutti, tra i più importanti crediamo ci sia l'opportunità di confrontarsi con operatori diversi imparando a competere su altri piani rispetto a quelli già noti. Se un mercato **Business to Business** è composto da un minor numero di potenziali clienti il cui "valore" unitario può essere anche molto elevato, sono due i fattori che influiscono nei rapporti tra imprese: da un lato il **valore del contratto** per la vita utile del rapporto, dall'altra il valore della **referenza** e del passaparola che il cliente industriale può attivare in seguito ad una esperienza positiva.

La **referenza** può quindi assumere un enorme valore per moltiplicare la crescita attraverso nuovi clienti, un'importanza ben superiore al valore del contratto in sé. Per questo la capacità di investire in una relazione con il cliente, in modo a volte ben superiore alla remunerazione del singolo contratto, è un fattore determinante per gli sviluppi a medio termine dei mercati. In patria, come altrove, occorre ricordare che valgono le stesse regole: l'organizzazione deve rispolverare la propria attitudine alla client satisfaction sulla quale ha fondato la sua crescita fin qui. Però un progetto deve anche individuare il necessario adattamento al nuovo ambiente, un modo per proporre ai nuovi prospects/clienti ciò che per il mercato domestico è già conosciuto ed apprezzato, ma forse anche qualcosa d'altro. Per riuscire in questo occorre capire affondo il cliente, chiedersi e chiedergli come produce, "**come lo fa**", ma anche "**perché lo fa**", poi è necessario capire "**per chi lo fa**" chi è il suo cliente/utente. In ultimo ma non per ultimo, "**chi è e cosa conosce e crede**". Questa approfondita conoscenza del cliente caratterizza i mercati business-to-business rispetto ai mercati consumers', si trovano così le informazioni che permettono di progettare la migliore proposta di valore specificatamente per un determinato target group di clienti: coloro che percepiscono un più elevato valore d'uso.



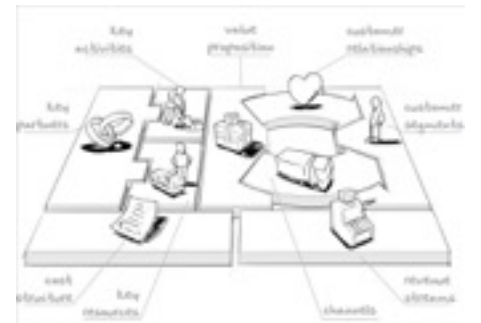
In un **Landing Project** il **Marketing** è la conoscenza fondamentale che permette di fare scelte migliori: un marketing orientato al cliente, alla creazione di valore, ai fattori di successo caratteristici per quel mercato. Fattori compatibili con il prodotto/servizio la sua funzione d'uso ed il valore percepito dal cliente. Il marketing come **strumento di influenza sulla percezione** degli utilizzatori e come **funzione di analisi del mercato** tramite sperimentazione reale.

Se le ricette certe per il successo sono rare, esistono però modalità di implementazione conosciute e studiate che permettono di raggiungere il successo quando la complessità è alta: prima di tutto la funzione che assume la **strategia** è particolarmente rilevante, attraverso la chiarezza sugli scopi e sugli obiettivi di business, così come sulle modalità in cui devono essere perseguiti, può **fare la differenza** e rendere un progetto di successo. In secondo luogo configurare il business in termini

di ricavi e di risorse necessarie, in un'ottica economica, è un altro elemento rilevante per il project management. Si costruiscono i **Business Plans** e si valutano i numeri mentre occorre non dimenticare di valutare le correlazioni con i **Business Models**, dai quali i numeri dipendono. In sostanza la strategia: evidenziare graficamente le correlazioni tra il valore consegnato e le risorse necessarie per crearlo ci facilita nel definire chi sono i clienti e che cosa gli proponiamo di interessante, come glielo proponiamo e come lo realizziamo.

Nel Landing Project sono proprio i clienti al centro del progetto: li cerchiamo e li incontriamo per comprenderli e indagare sulle soluzioni che utilizzano e gli proponiamo il prodotto/servizio per verificare con loro cosa vorrebbero davvero acquistare, quali problemi incontrano, come li risolvono e come vorrebbero risolverli.

Per questo ogni progetto ha output impliciti che sono estremamente importanti: **l'apprendimento**. In un progetto di sviluppo internazionale favoriamo l'apprendimento organizzativo, perché imparare ad agire in un ambiente nuovo è di vitale importanza per **fare le scelte giuste** e rendere il **business sostenibile** e lo facciamo **iniziando a vendere**, incontrando i clienti ad uno ad uno, perché sugli incontri personali si stabilisce prima la fiducia e poi la relazione di affari. Ed occorrono capacità molto specifiche per sviluppare le relazioni tra operatori economici: è una questione di tatto e di competenze. La fiducia si fonda sulla credibilità personale e sui comportamenti ma, anche, sulla capacità di essere veri e presenti, essere credibili, conoscere i propri limiti ed i propri punti di forza.



In questi anni abbiamo imparato che un'**azienda italiana** ha ottime opportunità da cogliere sui mercati anglosassoni: la creatività e la capacità di "risolvere" i problemi che caratterizza la professionalità degli italiani va ben oltre le aspettative comunemente accettate, riguarda l'orientamento al risultato, all'output per il cliente che è un tratto specifico della cultura del lavoro in Italia: noi italiani sappiamo riconoscere le necessità del cliente e le rispettiamo, sappiamo attivare un insieme di conoscenze e di inventiva che permette di superare gli ostacoli. Problemi che molto spesso attengono alle responsabilità di decision making, quindi alle relazioni tra persone e che, per essere superati, necessitano di un'approccio strutturato.

Come Primo Levi ne "**La Chiave a Stella**" racconta splendidamente, la sensazione più vicina alla felicità per l'essere umano è il saper cogliere una gratificazione nel proprio compito, nel proprio lavoro, il sentirsi parte di un sistema più vasto e la comprensione del valore del proprio contributo. Forse Primo Levi l'ha fatto con tanta efficacia proprio

perché egli stesso era profondamente immerso nella cultura produttiva del Bel Paese, una cultura sociale di artigianato millenario, di produzione e consumo di prodotti ben ideati e meglio realizzati, una cultura di funzionalità e di design. Per questo gli italiani nei mercati Business-to-Business possono esibire **la capacità di risolvere i problemi** senza doversi fermare ad attendere istruzioni, cosa che assume un ruolo significativo sia nell'*High-Tech* come in altre *industries*: ovunque il cliente abbia la necessità di svolgere una funzione strategica del proprio business.

Noi sappiamo che, se in certi casi l'internazionalizzazione è una necessità, **in tutti i casi di successo** si tratta di un processo pianificato nei tempi e nelle risorse. Un progetto in cui l'organizzazione partecipa alla sfida e si mette in discussione, con un metodo in cui le scelte sono condivise attraverso processi partecipati, con l'obiettivo di sviluppare l'organizzazione, di apprendere e formare teams efficaci. **In un Landing Project si lavora per sostenere e sviluppare la cultura organizzativa orientata al marketing**. Un marketing che ha per scopo la creazione delle condizioni atte a favorire la crescita, a rendere il business sostenibile e rafforzare l'organizzazione per resistere alle avversità. Per questo impieghiamo un approccio **Lean** in cui la rapidità nel costruire la soluzione che risponde alle necessità del cliente-utilizzatore è un importante fattore nella catena di creazione di valore. Per questo serve di saper ridurre la complessità senza semplificarla. La complessità resta un valore: occorre saper **competere nella complessità** e, attraverso questa, proporre soluzioni articolate che la superino e siano in grado di creare un valore superiore alla concorrenza. Proprio tramite la **metodologia Lean** si riesce a gestire la complessità e dare risposte rapide, soprattutto quando si costruisce una soluzione specifica dove il valore è nella velocità oltre che nella corrispondenza ai requisiti.

Landing Project: cogli l'opportunità di entrare in nuovi mercati dall'ingresso principale.

Se cambiare aria è opportuno, meglio non aspettare che diventi imprescindibile, raccogliamo la sfida dei nuovi mercati per rafforzare la capacità organizzativa.

