

Costruire una strategia di go to market vincente

scritto da Michele Riderelli



Come consulenti di Imprenditore Smart, quando parliamo con gli imprenditori, facciamo loro molte domande per capire se e quale strategia mettono in atto per lo sviluppo del loro business. L'esperienza ci insegna che, al di là degli sforzi che essi mettono in campo, sistematicamente sottovalutano l'importanza dell'attività strategica in ogni area della loro azienda. In particolare, per definire le fasi di inserimento sul mercato di un nuovo prodotto, la fase strategica è spesso sottovalutata a causa dell'influenza costante delle attività ordinarie. Bilanciare 'strategicamente' le due aree aziendali "vendita e marketing" con un giusto mix di azioni diventa fondamentale per la crescita. Quello che generalmente cerchiamo è la coerenza dei prezzi e della strategia di vendita con il prodotto e la generazione di ricavi sostenibili in linea con gli obiettivi di marginalità che l'azienda ha definito nel proprio Business Plan.

Come società di consulenza strategica spendiamo molto tempo a valutare i gap e le potenzialità di un'azienda. In particolare, ci assicuriamo che l'azienda abbia:

1. una **Mission** chiara,
2. un **Target** ben definito,
3. una **Proposta di Valore** vincente,
4. una **strategia efficace di Vendita, Marketing e Distribuzione**,
5. un'**organizzazione** a supporto del modello di business.

Per il successo della tua impresa, che tu sia un produttore di articoli di moda, di mobili o di macchine utensili, definiti i primi due punti e stabilita una Proposta di Valore Killer, è necessario focalizzarsi sul 4° punto. Diventa fondamentale attivare una strategia di Go To Market (GTM).

L'errore più comune che puoi compiere in azienda è quello di sottovalutare o dare per scontato l'importanza di questa attività. La routine ti porta ad affrontare le emergenze del momento e ti fa dimenticare di progettare, pianificare e monitorare le attività, fin quando non ti accorgi dello scostamento tra vendite e budget.

Concentriamoci su due punti chiave della strategia di GTM:

- Perché è importante definire una strategia di Go To Market?
- Quali fattori dovresti considerare quando crei la tua strategia GTM?

Cos'è una strategia di go to market (GTM)?

Una strategia GTM definisce come 'portare' un prodotto (o un servizio) al cliente target. Le aree coinvolte in questo tipo di strategia sono generalmente l'area Vendite, il Marketing e i canali distributivi. Nel suo significato più semplice, parliamo di un piano necessario a garantire che il prodotto raggiunga i clienti giusti creando una presenza sul mercato su canali opportuni. Una volta definita in modo chiaro la proposta di valore, ciò che devi definire è: l'offerta formale, il profitto che si vuole ottenere sul cliente target e come questi possono essere raggiunti. Tutti questi aspetti devono essere coerenti tra loro. Di fatto dovresti ragionare per singolo prodotto/servizio e dovresti coinvolgere tutta l'azienda nel processo.



Perché è importante definire una strategia di GTM?

Quando un'impresa ha un quadro chiaro e ben ponderato della strategia GTM, ha già dei buoni presupposti per eseguire il lancio efficace di un prodotto che si presuppone adatto ad un determinato mercato. Gli **effetti positivi** di una strategia GTM non sono solo legati alle performance, ma sta nel fatto che tutto il **personale è rivolto alla clientela**, ha **familiarità con i dettagli del piano ed è impegnato ad eseguirlo**. Tutto ciò determina la capacità dell'azienda di conquistare il mercato e mantenere in esso la sua posizione.

Ovviamente, devi definire i passaggi da analizzare e i processi da implementare per mettere a punto una strategia Go To Market di successo.

Quali fattori dovremmo considerare quando creiamo una strategia di GTM?

Il team di marketing e vendite (che si concentra nell'imprenditore stesso se parliamo di piccole realtà) che è focalizzato sul mercato dovrebbe essere in grado di rispondere a domande come quelle seguenti che descrivono le specifiche di mercato per nuovi sviluppi aziendali.

Cosa vendi?

Questa è una domanda cruciale; l'obiettivo è identificare quali sono le specifiche minime di un prodotto. Qual è il problema che stai esaminando? In che modo il tuo prodotto risolve un determinato problema? Si tratta di una nuova soluzione? Se sì, perché nessuno l'ha mai sviluppata prima? Ho una nuova tecnologia? Perché la mia soluzione è superiore a quella dei miei concorrenti? Quale valore riceve il cliente dal mio prodotto? Qual è la mia tabella di marcia del prodotto?

Dove lo vendi?

Anche questa domanda che può sembrare banale è invece estremamente importante: cosa succede se hai creato qualcosa di straordinario a cui solo poche persone sono interessate? Chi vuole comprare quello che stai realizzando? Quanto è grande questo mercato adesso? Crescerà? Posso provarlo? Un esempio ricorrente che troviamo nelle aziende è spesso legato alla richiesta di prodotto che arriva da un singolo cliente, magari il più importante: spesso e volentieri si finisce per soddisfare le esigenze del singolo senza pensare ai benefici che ci possono essere per l'azienda. Se non analizziamo bene il mercato e ne valutiamo solo alcuni aspetti, rischiamo di sprecare molte risorse economiche in progetti fallimentari.

Per evitare ciò dovresti considerare di utilizzare un semplice tool di analisi (come la matrice di Ansoff nella seguente figura) magari sotto forma di brainstorming periodico con interlocutori sia interni che esterni, che ti metterà davanti ad una fotografia di come il mercato cambia e si evolve nel breve e medio periodo.

ANSOFF – Matrice della strategia di crescita



A chi lo vendi?

Una volta determinato il mercato a cui ti rivolgerai e avrai convalidato le tue ipotesi in merito alle dimensioni e alle esigenze, devi individuare i tuoi clienti. Questa operazione si basa su due variabili principali: tipologia di esigenza e di comportamento del cliente.

Ovviamente, le tecniche e i livelli di dati presi in considerazione cambieranno a seconda che si tratti da individui o aziende, ma il principio non cambia.

Alcuni esempi di tecniche da utilizzare per segmentare i clienti sono fondati su:

- base geografica
- base dimensionale
- dove andrebbero a comprare il prodotto
- abitudini di spesa e di acquisto
- dati demografici

È importante che la segmentazione sia pertinente al prodotto da vendere. Ad esempio, se stai vendendo un ombrello con elementi innovativi, sapere dove vive un potenziale cliente e quali sono le condizioni climatiche di tale luogo è più importante che conoscerne l'occupazione.

Il passaggio finale consiste nel creare personaggi (buyer persona) con una serie specifica di presupposti che devono essere convalidati.

Come raggiungi i tuoi clienti?

A questo punto, hai un prodotto che risponde a un'esigenza specifica, hai deciso a quale mercato rivolgerti e hai segmentato la tua base di clienti e creato la buyer persona. È il

momento di selezionare il tuo canale di distribuzione e decidere come raggiungere i tuoi clienti target.

La prima domanda è sul tipo di approccio e quindi si tratta di stabilire se hai bisogno di una vendita high o low touch: questo dipenderà dal “Life Time Value” del cliente. Quindi devi decidere se vendere direttamente o indirettamente. Avrai un negozio fisico? Venderai attraverso il tuo sito Web? Attraverso un partner di canale (distributore, etc)? Attraverso affiliazioni? È molto importante capire il comportamento di acquisto dei nostri clienti: un’azienda di successo, soprattutto all’inizio, dovrà rivolgersi ai clienti e non tentare di cambiare il loro comportamento, che sarebbe troppo complesso e costoso da realizzare.

Vendite e marketing

È il momento di creare il team di vendita e definire il budget conformemente alla strategia di marketing e coerentemente con il segmento di clientela target: dovrai creare un team di persone competenti che saranno in grado di vendere e, allo stesso tempo, fornire alcuni servizi di consulenza. Se, invece, stai realizzando il lancio di un prodotto di consumo, avrai bisogno di ampie risorse di marketing ma di un diverso approccio di vendita.

Il miglior modo di pensare l’interazione tra i due reparti di marketing e vendite è rappresentato dalla figura qui sotto:

GO TO MARKET – Relazione Marketing & Sales



Stabilire un punto di partenza significa definire su il prodotto da distribuire è ad alta intensità di vendita o marketing. Un esempio può essere rappresentato dalla vendita di un impianto industriale di centinaia di migliaia di euro (rappresentato dalla linea verde), rispetto ad un prodotto di più largo consumo come può essere una barretta di cioccolato o un detersivo (rappresentato dalla linea rossa), che sono acquistati da milioni di persone con frequenze elevate.

Considerazioni sui prezzi

Infine, devi stabilire il prezzo per il tuo prodotto. Inizialmente, non avrai dati sufficienti per conoscere veramente l'efficienza del tuo canale di vendita e di marketing e il calcolo del "Costo di acquisizione cliente" e il relativo "Life Time Value" sarà solo stimato o non considerato. Devi, tuttavia, sapere tre cose:

1. Quanto valore attribuiscono i tuoi clienti al tuo prodotto e quanto sono disposti a pagare?
2. Quanto fanno pagare i tuoi concorrenti?
3. Quanto ti costa produrre e distribuire il tuo prodotto?

Sulla base di queste variabili, puoi impostare un prezzo, aggiungendo un margine basato sul valore che ritieni il tuo prodotto possa avere sul mercato. Le **strategie di prezzo dovrebbero essere rivisitate spesso sempre con coerenza**, in particolare tenendo d'occhio la concorrenza e ogni variazione deve essere **sempre motivata per non perdere la fiducia che il cliente** ripone nella tua azienda. Man mano che raccogli dati sul prodotto e crei un'esperienza con i clienti, puoi migliorare la strategia dei prezzi con informazioni aggiuntive.

Conclusioni

Una strategia di GTM ben ponderata è il primo passo con il quale un nuovo prodotto potrà raggiungere il successo. Scegliere il giusto mercato e comprendere veramente chi sono i clienti è alla base di un piano d'azione che ci differenzierà dai nostri concorrenti. È importante essere flessibili, avere le giuste ipotesi e monitorare regolarmente gli sviluppi, in modo da apportare modifiche al piano per aumentarne l'efficacia. Tutto questo, nel nostro contesto industriale costituito da piccole e medie imprese familiari, può sembrare troppo teorico e articolato per portare a una conversione economica immediata, ma a medio e lungo termine ne trarremo molti più benefici economici, sia in termini di margini che di investimenti. È fondamentale quindi predisporre un team interno che culturalmente faccia delle indagini e degli approfondimenti per far diventare questa attività di routine, e che si integrino nella risoluzione dei problemi e riducano al minimo la dispersione di risorse economiche e di tempo.