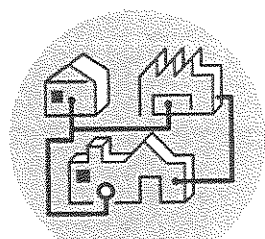


Dal prodotto al cliente: la crisi come opportunità di cambiamento strategico.

Il caso OMET



Chiara Mauri
SDA Professor di Marketing
chiara.mauri@sdaebocconi.it

Il cambiamento non si annuncia come una sterzata a 360° ma come un progressivo spostamento del fuoco dal prodotto al cliente. Ripercorriamo i punti salienti di questa evoluzione, che coinvolge pressoché tutti gli aspetti dell'azienda: il portafoglio prodotti, la gestione delle relazioni con i clienti, il sistema informativo, le responsabilità e le attività del personale nelle sue varie funzioni.

OMET (divisione Cuscineti del Gruppo FIN-OMET) è una piccola impresa che nel 2009, anno difficile e impegnativo per gran parte delle imprese, ha avviato un importante progetto e processo di cambiamento. In realtà era dall'inizio degli anni duemila che l'azienda aveva cominciato a percepire e a registrare piccoli segnali esterni e interni che, messi in sequenza l'uno all'altro, disegnavano un pattern interessante, rivelatore di opportunità che potevano essere sfruttate con una strategia consapevole. Il 2009 è stato l'anno decisivo per una riflessione a tutto tondo sul passato, sul presente e sul futuro. Mettendo in ordine i dati interni e stu-

diandone con attenzione le tendenze di fondo si riuscivano a cogliere importanti segnali di cambiamento che, assecondati e gestiti con intelligenza, avrebbero potuto costituire un'importante piattaforma sulla quale costruire il rilancio. Gli ultimi mesi del 2009 e i primi del 2010 hanno impegnato l'imprenditore e i manager a definire le nuove strategie di OMET, e già oggi l'azienda sta guardando con interesse alle prime risposte positive del mercato. Il cambiamento non si annuncia come una sterzata a 360°, bensì come un progressivo spostamento del fuoco dal prodotto al cliente. Ripercorriamo i punti salienti di questa evoluzione, che coinvolge pressoché tutti gli aspetti dell'azienda: il

portafoglio prodotti, la gestione delle relazioni con i clienti, il sistema informativo, le responsabilità e le attività del personale nelle sue varie funzioni.

OMET è un'azienda che produce cuscinetti a sfera nata negli anni sessanta del secolo scorso da un'idea e dalla passione del signor Angelo Bartesaghi, imprenditore e oggi presidente. Il DNA originario è squisitamente tecnico, completamente concentrato sulla qualità del prodotto: i cuscinetti della OMET sono speciali e di qualità elevata e sono venduti a prezzi remunerativi a pochi clienti italiani operanti in uno-due settori ben precisi. Essendo cuscinetti disegnati su specifiche del cliente, OMET sceglie implicitamente la strada della cooperazione costante con i clienti, rinunciando alla produzione di grandi quantità standard per grandi mercati utilizzatori. Le vendite in costante ascesa sono una conferma della validità del progetto iniziale e uno stimolo a proseguire sulla stessa strada allargando il portafoglio clienti. Anzi, è grazie alla reputazione conquistata sui clienti acquisiti che OMET riesce ad allargare il suo network di clienti e i suoi orizzonti.

Osserviamo in dettaglio i cambiamenti che, manifestatisi nei primi anni del 2000, stanno ridisegnando il futuro della OMET.

Mercato estero

sempre più strategico

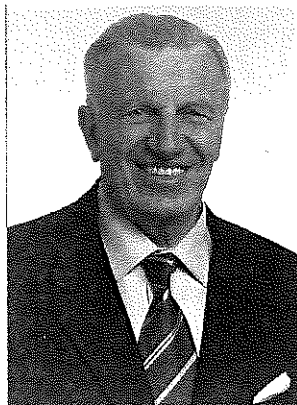
Il mercato estero, pressoché inesistente nei primi anni della OMET, nel 2003 pesava già oltre il 30% del fatturato: nel 2009 ha superato il 40% e nel giro di due-tre anni si prevede il sorpasso dell'estero sull'Italia. La composizione dei mercati esteri nel frattempo si è profondamente modificata: limitati inizialmente a un unico paese confinante, si sono dapprima ampliati a un secondo paese, sempre prossimo all'Italia. Questi due paesi insieme generavano nel 2005 pressoché la totalità del fatturato estero. Negli ultimi due

anni, 2008 e 2009, la concentrazione geografica si ridimensiona a favore di una maggiore apertura all'internazionalizzazione vera, geografica ma soprattutto culturale: Spagna e Portogallo, paesi del Nord Europa, paesi dell'Europa dell'Est, Turchia. I paesi ora non sono più semplicemente un mercato di sbocco cui l'azienda adatta i suoi prodotti, ma un elemento portante su cui costruire le strategie future. L'azienda osserva, assimila e comprende le esigenze dei questi mercati e sviluppa proposte a essi dedicate, in grado di rispondere in maniera puntuale a bisogni specifici dettati dalla cultura e dal particolare contesto. Prima era il prodotto che cercava il mercato estero; ora è il mercato che detta il prodotto adatto per un'applicazione. OMET raccoglie gli stimoli provenienti dai vari paesi, valuta le sue competenze e i suoi punti di forza, cerca di stimare il potenziale di domanda nel paese e, se lo ritiene soddisfacente, sviluppa una linea di cuscinetti *ad hoc* che vende ai produttori operanti nel settore che per primo ha lanciato lo stimolo; in un primo periodo propone la linea soltanto in un paese, poi cerca nuovi mercati di sbocco. Moltiplicando queste nicchie geografiche OMET diventa una piccola azienda globale, smentendo due diffusi stereotipi: che le piccole imprese sono deboli sui mercati internazionali e che le aziende globali sono grandi.

Da azienda monoprodotto

ad azienda multispecializzata per settori e per prodotti

Come detto, l'apertura internazionale porta con sé nuovi stimoli per lo sviluppo dei prodotti e di nuove applicazioni; infatti, riclassificando i clienti per settori di attività si nota un fenomeno analogo a quello dei mercati geografici. OMET nel 2009 vende complessivamente a sedici settori, cui se ne aggiunge uno residuale ("Altri settori"). Di questi sedici, i settori chiave



Angelo Bartesaghi

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010**
Concentrazione*	15,8%	14,6%	13,5%	14,2%	12,7%	11,9%	12,8%	11,7%

*Sommatoria al quadrato delle percentuali di peso dei singoli settori sul fatturato; ** Previsione.

Tabella 1 *Indice di concentrazione del fatturato per settore cliente*

1. L'indice di concentrazione del fatturato è analogo al noto indice di Herfindhal, che si calcola come sommatoria al quadrato del peso dei settori sul fatturato: $\sum q_i^2$, dove q_i è il contributo percentuale del settore i al fatturato aziendale. L'indice varia tra $1/n$, se gli n settori clienti pesano tutti la stessa quota sul fatturato, e 1 se il fatturato si concentra in un unico settore cliente. Needham D., The Economics of Industrial Structure, Conduct and Performance, St. Martin's Press, 1978.

sono sei, il cui peso complessivo sul fatturato è rimasto pressoché costante all'80% per tutto il primo decennio del 2000. Però i sei settori core non rimangono i medesimi negli anni: mercati che nel 2003 non esistevano o erano marginali scalano alle prime posizioni, mentre alcuni mercati storici, ormai maturi, retrocedono. Come si legge nella tabella 1, il grado di concentrazione complessiva delle vendite per settori¹ si riduce di tre punti percentuali, passando dal 15,8% del 2003 al 12,8% del 2009 ed è previsto un ulteriore calo all'11,7% per il 2010: ciò significa che nuovi settori acquistano progressivamente un peso significativo sul fatturato.

Ai settori storici che hanno aiutato OMET a crescere si affiancano nuovi settori/applicazioni. OMET diventa un'azienda multispecializzata per settori di applicazione, un'evoluzione che porta con sé interessanti opportunità di ampliamento degli orizzonti strategici.

Senza trascurare i settori storici più tradizionali, che tuttora generano una percentuale consistente del giro d'affari, OMET si trova a dover orientare il focus strategico su settori più innovativi, più proiettati nel futuro, più promettenti dal punto di vista dei volumi, più sensibili alla sofisticazione del prodotto. Questi settori vanno scoperti con una costante opera di scansione dei mercati, e vanno attivati in breve tempo con una strategia di contatto intelligente dei clienti. Non di rado taluni di questi settori/aree di impiego si trovano concentrati in aree geografiche definite, configurando strutture economiche assimilabili ai nostri distretti. Una tale eventualità avvantaggia la piccola azienda, che

con una serie di contatti ravvicinati e mirati può riuscire in breve tempo a conquistare un minimo di notorietà, primo passo per proseguire nella costruzione della relazione con i potenziali clienti. In base alla sua esperienza e alla sua storia l'azienda deciderà qual è il numero minimo di clienti che è opportuno avere per poter vantare una presenza significativa in un mercato, che sarà poi sfruttata per conquistare nuovi clienti e quindi per consolidare la *reputation*. OMET dovrà individuare il più rapidamente possibile i potenziali clienti più rappresentativi di un settore e cercare di accreditarsi come fornitore con una proposta originale; in caso di esito positivo potrà più facilmente spendere il nome di questi clienti per conquistarne altri.

Di pari passo con la crescita dei clienti e delle vendite in uno specifico settore, OMET migliora le sue conoscenze e competenze e sviluppa linee di prodotti dedicate: alcuni prodotti sono condivisi con altri settori, ma per la maggior parte sono esclusivi. In questa prospettiva, OMET potrebbe pensare a una valorizzazione in chiave marketing del portafoglio prodotti, enfatizzandone la differenziazione per aumentarne la riconoscibilità da parte dei clienti. Potrebbe creare marche di linea, denominazioni particolari, colori esclusivi, promozioni autonome.

Dal prodotto

al sistema di movimentazione

Dal 2003 a oggi il portafoglio prodotti di OMET ha infatti vissuto un grande cambiamento, quasi una rivoluzione. I punti salienti di questa riconfigurazione posso-

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010**
Concentrazione*	29,6%	26,8%	21,6%	22,2%	20,3%	20,1%	17,6%	17,6%

*Sommatoria al quadrato delle percentuali di peso delle famiglie di prodotti sul fatturato; **Previsione.

Tabella 2 *Indice di concentrazione del fatturato per segmento di prodotti*

no essere così tratteggiati: forte ridimensionamento del peso dei cuscinetti impiegati in settori tradizionali (da primo prodotto a quarto prodotto in percentuale sul fatturato); significativa affermazione dei cuscinetti dotati di componenti (rivestimenti, perni e simili) dedicate a particolari settori; interessante affermazione dei prodotti assemblati e di altri prodotti non appartenenti alla famiglia dei cuscinetti. Ne risulta un'evoluzione molto simile a quella osservata per i paesi e per i settori di impiego, ma nel caso dei prodotti decisamente più pronunciata: una sensibile diminuzione della concentrazione del fatturato per segmenti di prodotto e una corrispondente moltiplicazione dei fuochi cui dedicare sforzi e attenzione (tabella 2). Il cambiamento del mix delle vendite per prodotto è determinato da diversi fattori; in particolare, la diminuzione del peso dei settori più tradizionali è stata causata dalla crisi economica del 2008-2009, dallo stadio di maturità avanzata e/o declino di alcuni di essi e dalla contemporanea sostituzione di componenti di base con componenti più sofisticati. Dello sviluppo di prodotti con componenti dedicate a specifiche applicazioni si è già parlato sopra.

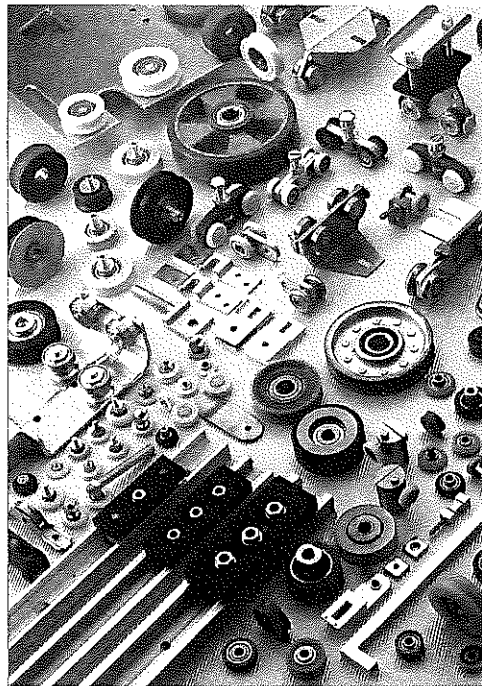
L'affermazione dei prodotti cosiddetti assemblati, il cui fatturato è aumentato in un anno difficile come il 2009, è più frutto dell'intelligenza aziendale che non dell'andamento del mercato. L'intensa e professionale relazione con i clienti, impostata sulla fiducia reciproca, ha consentito a OMET di costruirsi una visione più estesa e completa della catena del valore, ovvero di sapere come e dove venivano

impiegati i suoi prodotti. Gran parte di essi entrano come componenti di un prodotto più o meno complesso che nell'insieme può essere definito un "sistema di movimentazione". Per esempio, un cuscinetto venduto tal quale a un cliente che produce un prodotto viene assemblato ad altri accessori che consentono la realizzazione dello scorrimento. Gli accessori vengono non di rado prodotti da un terzo fornitore, che in outsourcing come OMET partecipa alla fabbricazione del prodotto finito del cliente. La moltiplicazione dei fornitori rende inutilmente complicato il network e aumenta i fattori di inefficienza: OMET ha cominciato a proporsi come fornitore di *assembly*, incontrando immediatamente l'approvazione dei clienti. La produzione di assemblati anziché di specifici componenti aumenta il coinvolgimento di OMET nel business nel cliente e costituisce un'occasione per rafforzare le sue conoscenze e competenze. È per questo che nel 2010 OMET ha aggiunto al suo nome il payoff Systems in Motion (vedi sotto), accompagnandolo al logo dell'azienda in tutte le sue manifestazioni.



SYSTEMS IN MOTION

Non solo cuscinetti



Veniamo infine alla crescita di altri prodotti che, per quanto partita da una base piccola, è indicativa di un'ulteriore via di sviluppo. Come è avvenuto per gli *assembly*, lo stimolo ha avuto origine dalle relazioni con i clienti. Sono stati i clienti a chiedere a OMET di realizzare prodotti diversi dai cuscinetti, che prima affidavano ad altri fornitori, e che comunque entravano in uno stesso prodotto finito. Per esempio, un cliente operante in un settore potrebbe sollecitare a OMET la provvista di altri accessori oltre ai cuscinetti e/o ai sistemi di movimentazione. In questa prospettiva, OMET diventa un fornitore di soluzioni che saturano in modo più completo il bisogno del cliente.

Alla luce di queste importanti trasformazioni, il portafoglio prodotti nel 2010 può essere configurato secondo quattro direttrici. Una prima direzione è quella della standardizzazione dei prodotti di base, cosiddetti cuscinetti commerciali, quasi *commodities*. Qui OMET non può che adeguarsi agli standard internazionali e vendere a prezzi di mercato. Il passaggio

da un orientamento a fare i prezzi (*price-maker*) a un orientamento a praticare i prezzi del mercato (*price-taker*) riduce l'autonomia nella fissazione del prezzo e fa aumentare l'importanza dell'efficienza dal lato degli acquisti. La Cina diventa un mercato di approvvigionamento irrinunciabile e importante. Partendo da prodotti di base, la seconda direzione è quella di sviluppare componenti (rivestimenti, perni) specifiche dettate dai settori di impiego. Quanto più OMET riesce a differenziare i componenti e a renderli esclusivi, tanto più può recuperare gradi di libertà nella determinazione del prezzo. E ancora, quanto più la differenziazione è orientata a specifici settori, tanto più OMET diventa un fornitore riconosciuto per quei settori.

Proseguendo sulla strada del prodotto+componenti si arriva agli assemblati: il prodotto non è più un cuscinetto ma un sistema di movimentazione progettato insieme al cliente. Ora l'ottica della relazione con i clienti si modifica: la vendita è il momento culminante di un processo/progetto partito sin dall'inizio con una partnership che coinvolge non più soltanto la funzione commerciale ma anche la R&S e lo studio tecnico. Diventa strategico un lavoro di squadra sul cliente, cui partecipano persone competenti dal punto di vista sia tecnico sia commerciale. Il focus sulla partnership con i clienti stimola una quarta tendenza: per i clienti, OMET diventa il fornitore di soluzioni, ovvero di tanti/tutti i "pezzi" che consentono al prodotto del cliente di funzionare. Questa evoluzione induce una revisione della classificazione del portafoglio prodotti, tradizionalmente fondata sulle caratteristiche morfologico-produttive (cuscinetti a sfera a pieno riempimento), per renderla più coerente con il quadro che si sta disegnando e più suggestiva di opportunità di sviluppo, anche per i medesimi clienti.

L'integrazione con il mercato cinese in chiave di "globalizzazione positiva"

L'internazionalizzazione, la multispecializzazione per settori e per prodotti, la transizione dall'orientamento al prodotto allo sviluppo di soluzioni per i clienti inducono una revisione del rapporto con il mercato cinese. OMET ha mosso i primi passi in Cina negli anni 2002-2003 quando, soffrendo la concorrenza sui prezzi dei produttori cinesi di cuscinetti, ha cominciato a importare prodotti acquistati da fornitori cinesi e a venderli tal quali. Questa mossa, peraltro necessaria, non costruiva però alcun vantaggio competitivo: anzi, OMET rinunciava in parte al suo forte know-how tecnico-produttivo e diventava un'azienda commerciale, una vocazione estranea al DNA dell'imprenditore.

Nel 2006 diventa operativa la fabbrica OMET Cina Wujiang, interamente posseduta da OMET sotto la guida di una direzione italiana, gestita con personale cinese. La decisione di avviare un'impresa in Cina è stata presa non tanto con l'intenzione di risparmiare sui costi, quanto soprattutto con l'obiettivo di creare nuovo valore per i clienti. I prodotti realizzati in Cina non sono, infatti, i tradizionali cuscinetti standard, ma fin dall'inizio sono prodotti speciali che impiegano tecnologia OMET integrata e adattata al particolare contesto. La costante ricerca di nuove opportunità stimola OMET a creare valore integrando le competenze delle due imprese: perde rilevanza dove sono realizzati i pezzi, in Cina o in Italia, perché ciò che conta è il valore complessivo del prodotto per il cliente. È questa la globalizzazione positiva, come viene chiamata

in azienda. In questa prospettiva il valore prodotto da OMET risulta dalla somma e dalle sinergie tra il valore generato in Italia e quello generato in Cina.

Se nel 2003 i tre pilastri del patrimonio di risorse e di competenze di OMET erano i prodotti, la tecnologia e lo stabilimento, nel 2009 i pilastri sono diventati le relazioni con i clienti, l'efficacia commerciale e la capacità di integrare le fonti di fornitura nel mercato globale. La Direzione traccia le linee guida; i responsabili commerciali insieme ai responsabili della R&S individuano settori inesplorati e contattano i clienti più interessanti; gli stessi responsabili commerciali progettano i prodotti insieme ai responsabili dell'Ufficio Tecnico proprio e al corrispondente dei clienti; la Direzione e il responsabile del controllo di gestione mettono a punto la prima offerta integrando varie soluzioni di fornitura e calcolando la relativa convenienza economica; gli stabilimenti in Italia e in Cina realizzano i prodotti. L'imprenditore, il signor Angelo Bartesaghi, sorveglia costantemente tutto con lo stesso entusiasmo e la stessa determinazione dei primi tempi. ■

La Direzione OMET

