

Product Manager, ruolo strategico nei mercati B2B

di Nicolò Occhipinti

Il concetto di Product Management fu creato intorno agli anni trenta dalla Procter & Gamble (P&G): un rappresentante del vertice P&G propose che la responsabilità di un prodotto in declino (la famosa saponetta Camay) venisse affidata ad un unico responsabile, ponendo in competizione questo articolo con altri prodotti della stessa azienda. Questa forma organizzativa ebbe un tale successo che in seguito si diffuse rapidamente fra la maggior parte delle altre imprese produttrici di beni di largo consumo.

Negli ultimi anni, il Product Management ha fatto il suo ingresso anche nel mercato dei beni industriali. I rapidi cambiamenti avvenuti di recente in questo settore costringono le imprese a gestire un numero elevato di prodotti e di mercati di sbocco e ad operare in ambienti ipercompetitivi, caratterizzati da una elevata variabilità e incertezza. Per assicurare il necessario coordinamento delle attività funzionali in rapporto agli obiettivi da raggiungere, le imprese B2B hanno sentito sempre più l'esigenza di introdurre nuove posizioni organizzative con ruoli di integrazione interfunzionale, la più diffusa delle quali è quella del Product Manager (PM).

Un leader interfunzionale

La responsabilità principale del Product Manager è quella di integrare, secondo un unico obiettivo strategico, le diverse funzioni aziendali, massimizzando il valore del prodotto in sintonia con le esigenze del mercato. Un ruolo fondamentale del PM è quindi quello di far convergere le attività di tutte le funzioni aziendali verso il cliente.

Il Product Manager deve possedere una conoscenza generale di tutti gli aspetti fondamentali dell'azienda, ma anche una conoscenza specifica del prodotto di cui è responsabile e della clientela di riferimento. Per questo motivo, Mintzberg definiva il Product Manager come **una sorta di mini-direttore generale**, responsabile di un certo prodotto o gruppo di prodotti.

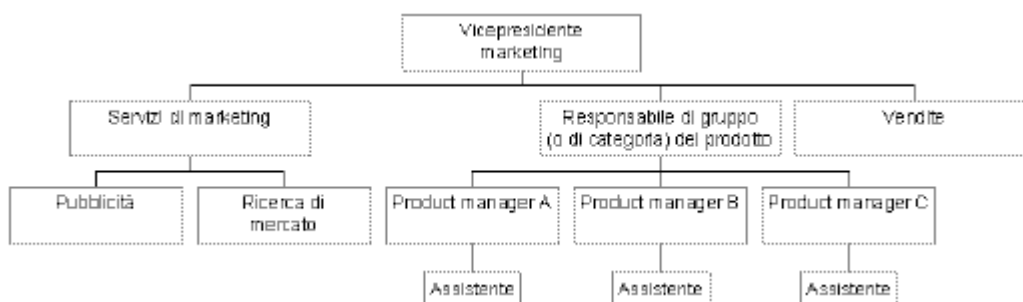
Il product manager ha una limitata autorità funzionale su gran parte dei processi di sviluppo, del marketing e della vendita dei prodotti. Tuttavia, egli viene ritenuto responsabile dei risultati economici finali. Per questo motivo, il product manager deve possedere capacità non comuni di comunicazione, persuasione, negoziazione e organizzazione. Egli deve saper coinvolgere l'azienda, motivarla, guidarla verso un obiettivo comune; deve saper promuovere il cambiamento. In poche parole, deve essere un vero e proprio leader.



Struttura organizzativa di Product Management

Generalmente, i Product Manager appartengono alla funzione marketing e rispondono a un direttore marketing o di product management. Spesso non hanno persone alle proprie dipendenze, ma in alcune aziende di grandi dimensioni hanno alcuni assistenti e godono anche di autorità su alcuni dipendenti di funzione. Il product management è una struttura organizzativa a matrice in cui il product manager svolge la maggior parte del suo lavoro presso le diverse unità operative e a stretto contatto con i team interfunzionali, **quasi come se egli dirigesse un'azienda all'interno dell'azienda.**

Nella figura seguente è rappresentata una delle strutture di product management più adottate nelle imprese produttrici di beni di largo consumo.



Vantaggi del Product Management

Possiamo identificare tre principali categorie di vantaggi:

- la possibilità di poter determinare degli obiettivi (di quota di mercato, di margine di contribuzione o di sviluppo) in modo più preciso e dettagliato per singola tipologia di prodotto;
- la possibilità di attuare delle verifiche in modo più tempestivo durante la realizzazione dei suddetti programmi;
- la possibilità di garantire un buon grado di flessibilità ai programmi per far sì che l'adeguamento al mutabile contesto competitivo sia il più tempestivo possibile: il product manager garantisce un'attenzione dedicata alla linea di prodotto di cui ha la responsabilità.

Specificità del Product Management nei mercati B2B

Il lavoro del Product Manager si esplica con modalità diverse nel settore dei beni di largo consumo e nel settore B2B.

Nel primo caso, i PM hanno responsabilità di un numero ridotto di prodotti, un elevato numero di clienti e dedicano la maggior parte del tempo all'attività pubblicitaria e di promozione delle vendite.

Nel caso del settore B2B, i product manager sono più coinvolti negli aspetti tecnici del prodotto o del servizio e dedicano relativamente più tempo a interagire con la funzione R&D e con la funzione Vendite.

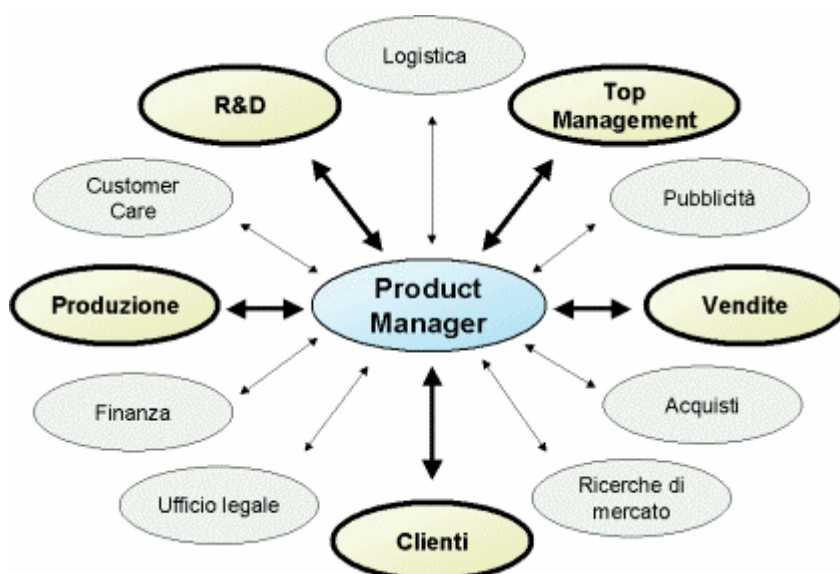
E' essenziale che un product manager che operi in questo settore abbia una vasta cultura ed esperienza tecnica, per poter interagire con i reparti di progettazione e

produzione (soprattutto in fase di sviluppo di prodotto), una buona esperienza di vendita e una profonda conoscenza del marketing, allo scopo di saper specificare correttamente le aspettative dei clienti e indirizzare opportunamente gli sforzi di vendita.

Gli interlocutori del Product Manager

Per svolgere il suo lavoro, il Product Manager deve fare affidamento su diversi specialisti funzionali, interni o esterni, per far giungere il prodotto o il servizio al cliente finale. Egli deve quindi saper interagire efficacemente con le diverse funzioni organizzative: vendite, produzione, finanza, servizio clienti, top management.

Nella figura seguente, sono illustrati i gruppi con i quali il PM interagisce più frequentemente; i gruppi in neretto sono quelli che presentano il maggior livello di interazione nelle imprese B2B.



Oltre che con gli interlocutori interni e i clienti, nel settore B2B è essenziale che il PM sappia gestire le relazioni con l'intero sistema degli stakeholder, comprendente sia il subsistema della concorrenza (le cinque forze di Porter), sia il subsistema degli interlocutori sociali (lavoratori, gruppi politici, gruppi di opinione, amministrazione pubblica, ecc.).

Infatti, il PM si trova sempre più spesso nel B2B a "costruire ponti" non solo tra le funzioni interne, ma anche tra gli attori che compongono l'intera costellazione del valore: un ruolo di ottimizzazione e coordinamento dei collegamenti, con l'obiettivo di stabilire e sviluppare relazioni di "co-produzione di valore" secondo un moderno approccio di natura collaborativa anziché di rapporto basato sullo scontro competitivo.

© 2005 – Eccellere – Business Community

L'autore

Nicolò Occhipinti

*Fondatore e Responsabile del progetto di
Eccellere - Business Community*



Opera da più di otto anni nel settore delle telecomunicazioni, con una vasta esperienza nel business development e nella creazione e sviluppo di nuovi prodotti.

Product Marketing Manager presso uno dei più grandi gruppi multinazionali high-tech esistenti in Italia (divisione telecomunicazioni per i Trasporti e la Difesa). In precedenza, ha lavorato per il principale operatore italiano di comunicazioni radiomobili alla progettazione della rete GSM e UMTS.

Laureato con lode in ingegneria elettronica all'Università degli Studi di Palermo, ha proseguito gli studi presso la Facoltà di Economia dell'Università di Genova per il perfezionamento delle competenze di

Marketing, Tecnica della Comunicazione, Economia e Gestione delle imprese.

Ha fondato nel 2004 la Business Community di Eccellere, luogo di scambio di conoscenze e informazioni sul mondo delle imprese.

Collabora al progetto "Guide di SuperEva" del gruppo DADA S.p.A. come redattore della rubrica di Marketing industriale.

L'autore può essere contattato al seguente indirizzo email: nicolo.occhipinti@eccellere.com