



### AZIENDA MULTISERVIZI ALLA CITTÀ

**IL CONTESTO:** l'azienda vive un cambio al vertice e sente l'esigenza di darsi una strategia di MKT, di introdurre la cultura dell'orientamento al mercato e strutturare l'organizzazione integrando la funzione commerciale. Il mercato di riferimento è in contrazione, l'accesso alle commesse presenta maggiori difficoltà che in passato e problemi nuovi, precedentemente gestiti attraverso capacità personali.

**PROBLEMI:** la storia dell'azienda è caratterizzata da commesse prevalentemente pubbliche, di facile accesso, con presenza in settori eterogenei funzionali più a supportare gli equilibri interni che non a garantire competitività e futuro.

Non c'è conoscenza del mercato, dove operano anche privati con organizzazioni più scarse e concorrenziali. Non ci sono dati organici disponibili per valutazioni strategiche.

**RISULTATI:** analisi oggettiva della redditività dei diversi settori, dei relativi punti di forza e di debolezza. Individuazione dei settori strategici e definizione del piano per accrescerne la presenza aziendale.

Ridimensionamento o uscita dai settori non remunerativi e non di interesse strategico.

Cambiamento culturale realizzato anche attraverso:

- la revisione della strategia di marketing con focalizzazione di target di mercati di utenza privata
- l'introduzione di strumenti di monitoraggio e di obiettivi commerciali
- incremento del fatturato del 11% in un anno, grazie al triplicare del fatturato privato nei settori strategici
- avvio di un piano di comunicazione funzionale ai nuovi obiettivi
- riorganizzazione struttura con inserimento ed integrazione organica della funzione commerciale

**MERITI:** l'efficacia del progetto è stata riscontrata con l'avvio di un reale processo di cambiamento culturale interno, reso possibile dal coinvolgimento attivo dei primi due livelli di management.

La chiarezza degli obiettivi e la loro condivisione ha consentito di avviare rapidamente le azioni necessarie, compreso l'abbandono di settori in perdita e senza prospettive, per realizzare un fattivo orientamento al mercato.

Le iniziali difficoltà di acquisizione commesse, attraverso le modalità consolidate, sono state ampiamente superate dal conseguimento di una competitività sul mercato che ha consentito di acquisire spazi nei settori dei servizi strategici per l'azienda.

Le implicazioni organizzative sono andate anche oltre l'ambito iniziale del progetto a conferma della realizzazione di un effettivo orientamento al mercato.