

Analisi degli strumenti necessari per essere competitivi

1. Premessa

L'impresa, oggi, poggia la propria vitalità su un elemento fondamentale, il vantaggio competitivo. Concetto con il quale si sintetizzano i fattori che possono offrire un vantaggio nella competizione per la conquista, il mantenimento o l'ampliamento di una posizione di mercato.

L'idea di vantaggio competitivo ha cominciato ad attirare l'attenzione degli specialisti, quando ci si è accorti che alcune imprese riuscivano ad acquisire significative posizioni in segmenti specifici di mercato, grazie all'uso di strumenti di gestione, che altre imprese non riuscivano a sfruttare, almeno nella stessa misura.

Oggi, il vantaggio competitivo incorpora comportamenti strategici, rispetto ai quali il vecchio universo di ispirazione classica appare lontano. Anche gli economisti classici parlavano di vantaggio competitivo, ma lo facevano individuando nel fattore lavoro l'elemento fondamentale che faceva la differenza. La specializzazione produttiva di ciascuna impresa era, quindi, il risultato della comparazione dei costi di produzione misurati in termini di unità di lavoro. Già allora, tale schema rappresentava una pallida rappresentazione della realtà e, soprattutto, non prendeva in considerazione la capacità del mondo dell'impresa di mutare, al mutare delle condizioni dell'economia, della scienza, dei mercati.

L'economista statunitense Michael E. Porter è stato il primo ad affermare che il vantaggio competitivo è alla base del successo di un'azienda che operi in un mercato competitivo.

2. Elementi per l'approccio al vantaggio competitivo

Per affrontare il tema del vantaggio competitivo, non si può fare a meno di descrivere e approfondire alcuni elementi e alcune funzioni aziendali che sono fondamentali per elaborare una valida strategia di competizione e che dovranno essere presi in considerazione per ottimizzare le catene del valore per ciascun business.

2.1 Il ciclo di vita del prodotto.

Il concetto di ciclo di vita di un prodotto viene elaborato da Levitt (Levitt, 1965) e si diffonde rapidamente. Esso si articola in quattro fasi: nascita, sviluppo, maturità, declino.

Il ciclo di vita, che fa riferimento ai cicli biologici, vale anche per un servizio, per una competenza, per un'impresa.

È interessante notare che il ciclo di vita di un prodotto:

- **era regolato dall'impresa quando essa era orientata alla produzione;**
- **era diventato di pertinenza del mercato quando la customer satisfaction era il vangelo del sistema produttivo;**
- **ora esso viene deciso dal complesso degli stakeholder.**

Il ciclo di vita può essere valutato a priori da modelli probabilistici ove l'evoluzione del prodotto è il risultato dell'evoluzione convergente di un gran numero di variabili (Penati, 1994).

In genere è nella fase di maturità del prodotto che si pongono i maggiori interrogativi strategici: decidere cioè se investire nella protezione e nel rafforzamento delle posizioni di mercato, oppure se cercare nuove possibilità di sviluppo.

La storia industriale mostra che, generalmente, le aziende leader di un dato mercato sono quelle che incontrano maggiori difficoltà nell'affrontare le transizioni imposte dall'evoluzione del mercato; difficilmente questo accade per i produttori dei grandi beni di consumo come detersivi o prodotti alimentari le cui dimensioni sono oramai tali che difficilmente una sfida tecnologica li trova impreparati.

Spesso la sfida ad un leader viene da aziende che non operano nel settore; la crisi che colpì gli orologiai svizzeri, per parecchi anni, fu provocata dalla Timex, che abbatté i costi, ma, fondamentalmente, aggirò la rete di distribuzione convenzionale (gioiellieri e orologiai), vendendo nei grandi magazzini frequentati da clienti molto sensibili al prezzo.

La crisi dei produttori di calcolatori da tavolo fu provocata dalla Texas Instruments (inizialmente produttrice solo di dispositivi a stato solido) che, con il lancio dei calcolatori tascabili, provocò l'ecatombe dei concorrenti e, nel giro di pochi anni, divenne leader nel settore.

Quando, per applicazioni militari nel campo dei radar, vennero realizzati i generatori a microonde con frequenze superiori ai mille megahertz, nessuno avrebbe immaginato che da questa tecnologia sarebbero nati i forni a microonde che, a loro volta, avrebbero dato impulso al settore dei cibi precotti e congelati e un contributo decisivo alla diffusione dei fast-food, con conseguenze per il settore della ristorazione convenzionale.

La definizione del ciclo di vita del prodotto è fondamentale per arrivare alla descrizione del vantaggio competitivo poiché, l'entrata e l'uscita da un mercato devono essere studiati in funzione del raccordo ottimale tra azienda e mercato.

Entrare in un mercato nelle sue prime fasi e seguirlo fino alla sua maturità può rivelarsi un errore; la vita del prodotto è limitata, ma il mercato ha doti di longevità che consentono di sfruttare il momento migliore per il **matrimonio** tra l'offerta dell'impresa e il mercato.

Con il declino non è detto che il prodotto sia destinato alla scomparsa, ma può intervenire il meccanismo del riposizionamento, e non si può escludere che quello possa essere il momento migliore per entrare nel mercato. A esempio, quando la nascita delle musicassette ha estromesso dal mercato i dischi in vinile come produzione di massa, il vinile ha trovato un suo riposizionamento come prodotto di nicchia, per una categoria raffinata di clienti.

2.2 Il ciclo di vita dell'impresa

Il ciclo di vita di un'impresa è raffigurabile con una curva sigmoide del tipo di quella che descrive il ciclo di vita di un prodotto.

Anche per le imprese le fasi sono quattro, nascita, sviluppo, maturità, declino. Il ciclo di vita dell'impresa è stato analizzato dettagliatamente in un [precedente articolo](#) a cui si rimanda.

In generale, quando un'impresa si trova nel punto B della curva di fig. 1 e decide di cambiare, spesso ha raggiunto un punto di irreversibilità e la salvezza è ardua.

2.3 La transizione generazionale

Il passaggio generazionale da genitori a figli di una piccola impresa è sempre un momento di discontinuità che può rappresentare, sulla sigmoide del ciclo di vita dell'impresa, un punto di rilancio, come di declino.

Prima di affrontare, sia pure sinteticamente, l'argomento è necessario evidenziare il ruolo fiduciario che svolge l'imprenditore nell'economia di mercato. Se gli imprenditori hanno coscienza del fatto che non si è padroni dell'uso, ma solo dei mezzi, e che questi devono essere gestiti nel modo ritenuto più adeguato per la creazione di ricchezza e quindi per un bene condivisibile, si possono ottenere risultati clamorosi nella gestione dell'impresa.

In primo luogo, infatti, si sposta il problema dal lato del soddisfacimento dei bisogni dell'imprenditore a quello del bene dell'azienda, la quale è la risultante di una continua armonizzazione e crescita del sistema degli stakeholder. In secondo luogo, la consapevolezza, da parte dell'imprenditore, di essere investito di una responsabilità fiduciaria di fronte al corpo sociale, crea una prospettiva di totale libertà alle generazioni che sono chiamate alla successione. Esiste un'ampia letteratura che mostra come, spesso, i figli non hanno intenzione di seguire le orme dei padri, in tal caso, per il bene dell'azienda, è meglio che non se ne occupino ed è bene che i genitori non influiscano sulle scelte dei figli.

Il problema della successione in azienda interessa, in primo luogo, il rapporto tra le due generazioni; chiamando in causa la sfera affettiva e valoriale, una successione riuscita richiede, da un lato, la capacità dei padri di lasciare ai figli non solo capannoni e macchine, ma anche quell'insieme di valori che rendono possibile il successo economico in armonia con il bene comune, dall'altro, la disponibilità dei figli ad accogliere quell'insieme di valori, farli propri e investirli come fossero il primo elemento di vantaggio competitivo della nuova impresa che nasce all'atto della transizione.

2.4 La differenziazione

La differenziazione (Fiocca, 1994) è un elemento base della competizione. Infatti, **il successo di un "prodotto" può essere dovuto alla sua capacità di essere o di apparire diverso rispetto al "prodotto" della concorrenza;** di conseguenza, uno dei compiti più importanti dell'impresa deve essere quello di perseguire con creatività e originalità tutte le possibili strade della differenziazione.

La differenziazione può avvenire secondo due criteri (orizzontale e verticale). È verticale quella differenziazione che consente al cliente di apprezzare differenze oggettive e misurabili, è orizzontale quella apprezzabile solo con criteri soggettivi (la

percezione che quel prodotto sia diverso dagli altri, obiettivo perseguibile nell'impresa marketing oriented).

È doveroso sottolineare che la differenziazione esiste solo se la riconosce il mercato; ad esempio, nel settore dei prodotti tecnologici, un'azienda può realizzare un prodotto particolarmente innovativo che si differenzia da quelli della concorrenza, ma se il potenziale acquirente non riesce a **vedere** le differenze, per lui non esistono, e se non esistono per l'acquirente non esistono per il mercato.

A volte la differenziazione se cattura un mercato ne «disgusta un altro» (Davidow, 1986); ad esempio Steve Jobs, una personalità nel business del personal computer, creò un rapporto speciale con i giovani, con il mondo della grafica e con quello dell'arte, diventando una sorta di «eroe contro un mondo dominato dagli uomini in grigio». Ebbene gli «uomini in grigio» tennero lontano il marchio Apple dal mondo delle imprese.

Alcuni operatori sono soliti dire «tutti i prodotti sono uguali». Per mostrare l'erroneità di questa affermazione Levitt ha dato un'interessante definizione di cosa realmente sia un prodotto e di come esso abbia sempre una valenza di differenziazione.

Il prodotto, preso nella sua interezza e complessità, può essere diviso in quattro livelli; il prodotto generico, quello atteso, il prodotto aumentato, quello potenziale. Visivamente, si può descrivere un prodotto a partire da una serie di ellissi concentriche, come indicato in fig. 2.

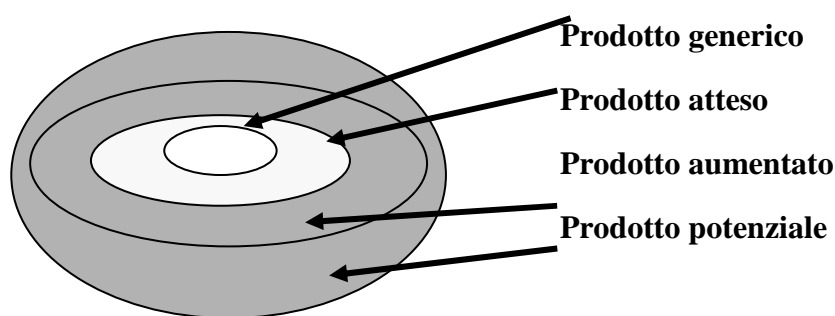


Fig. 2 I quattro livelli del prodotto

Il *prodotto generico* è «la cosa», il prodotto alimentare, il microprocessore, la macchina utensile, il viaggio nei Caraibi, l'automobile, l'immobile.

Il *prodotto atteso* indica l'aspettativa minima del cliente, ad esempio, nel caso di un prodotto alimentare l'aspettativa minima si identifica con la facilità di acquisto, la sicurezza della qualità, la pulizia dell'ambiente di vendita, la semplicità dell'imballaggio, la facilità del parcheggio; nel caso di una vacanza in un villaggio turistico l'aspettativa minima si identifica con l'assicurazione dei bagagli, l'assistenza in loco, corsi e attività sportive, attività di animazione, il baby club. **In genere si può affermare che quello generico non è un prodotto, ma un'idea, e che solo quello atteso diventa prodotto.**

Con il *prodotto aumentato* le attese del cliente possono essere aumentate, in modo da metterlo in condizione di fruire meglio il prodotto: ad esempio un produttore di computer inserisce un software di auto diagnostica, un produttore di detersivi per lavatrici offre un dispositivo per una migliore diffusione del detersivo nella biancheria, un produttore di videoregistratori offre una cassetta per la pulizia delle testine, un tour operator offre vari plus quali il giornale la mattina, il caffè dopo pranzo, l'aperitivo, un'escursione non programmata.

Ritornando ad un bene ad alta tecnologia, come il computer, possiamo affermare che esso diventa prodotto vero quando può vantare: un sistema hardware, un sistema operativo, linguaggi e programmi applicativi, un sistema di auto diagnostica, una ricca documentazione, un training per l'acquirente, un supporto pre-vendita e post-vendita, il collegamento ad Internet, assistenza alla manutenzione, facilità di reperimento delle parti di ricambio, immagine della società venditrice, fiducia dell'acquirente nel venditore.

Il fallimento di Ge, RCA e Xerox, che tentarono di entrare nel settore dei computer, è attribuito alla loro incapacità di realizzare

un prodotto che arrivasse almeno a livello di prodotto atteso. Le difficoltà della Apple, il cui sistema operativo Macintosh era di gran lunga più avanzato del sistema Ms-Dos, iniziarono quando il mercato del software privilegiò il Dos; infatti, la scarsità di programmi software per Macintosh limitava la completezza del prodotto atteso.

Le aggiunte spontanee e inattese dal cliente, con la creazione del **prodotto aumentato**, sono le forme di differenziazione più utilizzate dalla strategia competitiva.

Il **prodotto potenziale** consiste in tutto ciò che è potenzialmente adatto ad attirare e conservare i clienti, ma che non è stato ancora realizzato: è il potenziale di differenziazione che le aziende più avvedute hanno già pronto nel cassetto.

L'articolazione del prodotto è stata descritta da Levitt, simbolicamente con le quattro curve concentriche, che passando dal prodotto generico al prodotto potenziale aumentano di superficie, proprio per descrivere l'incremento di valore che ne deriva.

2.5 La segmentazione del mercato.

Nello sviluppo della strategia competitiva esiste uno snodo fondamentale che è rappresentato dalla segmentazione.

Con la segmentazione l'impresa individua il proprio mercato obiettivo.

Alla base della segmentazione, concetto teorizzato originariamente da W. Smith (Smith, 1956), sta il riconoscimento che «non esiste un mercato, ma una somma di segmenti di mercato, ciascuno caratterizzato da un insieme di clienti tra loro omogenei»; **si intende, infatti, per segmento di mercato un gruppo di clienti che condividono, desideri, bisogni, comportamenti e modalità di acquisto.**

La domanda è, per definizione, eterogenea, perché eterogenei sono i bisogni della clientela. L'impresa sarà in grado di soddisfare l'eterogeneità della domanda se sarà in grado di combinare, in modo opportuno, l'eterogeneità della domanda con la relativa rigidità della produzione.

La segmentazione, effettuata tenendo conto dell'eterogeneità della domanda, dovrà essere caratterizzata da **una precisa**

delimitazione tra un segmento e l'altro, dalla sicura raggiungibilità del segmento da parte dell'offerta e dalla convenienza per l'impresa; infatti, vi dovrà essere una convenienza economica nell'approntare una politica di differenziazione verso ogni segmento. Ad ogni segmento, dovrà essere indirizzato, infatti, uno specifico e originale *marketing mix*¹, con i relativi necessari investimenti.

Non esiste, peraltro, un unico modo per segmentare il mercato (Fiocca, 1994); **ciascuna azienda dovrà utilizzare le variabili in modo diverso, funzionalmente alla propria identità.**

Nel caso dei beni di consumo, le principali variabili per la segmentazione della clientela sono:

- **residenza geografica;**
- **età;**
- **sexo;**
- **reddito;**
- **classe sociale;**
- **stile di vita;**
- **personalità;**
- **comportamenti: le occasioni, i vantaggi desiderati, lo status del consumatore (consumatore, ex consumatore, potenziale consumatore), la frequenza dell'utilizzo del prodotto e/o servizio, la fedeltà, il grado di informazione, l'atteggiamento nei confronti del prodotto e/o servizio.**

Nel caso di prodotti e servizi per l'industria, la segmentazione può essere effettuata utilizzando molte delle stesse variabili. Le aziende possono essere segmentate in base a:

- **criteri geografici,**
- **vantaggi che si vogliono ottenere,**

¹ Si intende per marketing mix l'insieme delle politiche di marketing che coinvolgono: il prodotto/servizio, il prezzo, la promozione e la vendita.

- **frequenza dei rapporti,**
- **fedeltà,**
- **grado di conoscenza che l'azienda ha del prodotto/servizio,**
- **settore merceologico di appartenenza,**
- **giro d'affari.**

Scegliendo come obiettivo un segmento, se non addirittura una nicchia, piuttosto che l'intero mercato, il fornitore del settore industriale ha maggiori possibilità di personalizzare l'offerta e di offrire valore all'acquirente, stabilendo con lui un legame e una barriera all'ingresso di potenziali concorrenti.

Per concludere quest'analisi occorre notare che si possono effettuare infinite segmentazioni del mercato, ma occorre tenere conto che, per costituire un valore reale, i segmenti del mercato devono essere contraddistinti dalle seguenti caratteristiche.

- **Identificabilità:** la segmentazione deve condurre ad un segmento definito in tutte le sue componenti.
- **Misurabilità:** è necessario poter avere gli elementi per misurare il volume e la forza d'acquisto del segmento.
- **Reattività:** indica la facilità con la quale il segmento reagisce agli stimoli promozionali.
- **Omogeneità:** le risposte del segmento sono omogenee e coerenti.
- **Accessibilità:** indica la facilità con cui è possibile raggiungere e servire quel segmento.
- **Convenienza** in termini di utile atteso.
- **Fattibilità:** normalmente ogni segmento ha una barriera d'entrata. Il costo necessario per superare la barriera va quantificato, correttamente, in modo da valutare la convenienza dell'investimento rispetto al volume di vendite atteso.

Una volta acquisita la leadership, un segmento è generalmente poco costoso da difendere e poco attrattivo per un attacco da parte di un competitor, specialmente se l'azienda leader focalizza

tutto il suo business su quel segmento e riesce a far coincidere la propria immagine con quella del segmento.

La leadership in un segmento, comunque, non è esente da attacchi che possono pervenire dai follower (tipicamente la politica giapponese) o da chi detiene una nuova tecnologia. Ad esempio nel campo delle memorie per computer, quando le memorie erano a nuclei magnetici, la leadership era americana, quindi passò in mano agli asiatici (follower) perché per la preparazione dei piccolissimi nuclei occorreva manodopera che in Asia costava molto poco. La leadership ritornò in Usa quando le memorie a nuclei furono soppiantate dalle memorie a semiconduttore (nuova tecnologia).

2.6 *IL posizionamento*

Con il posizionamento l'impresa definisce la posizione che la propria offerta dovrà assumere rispetto alla domanda e rispetto alle caratteristiche dell'offerta della concorrenza, sul mercato obiettivo.

Un'interessante definizione di posizionamento l'ha data Regis McKenna «Posizionamento è la localizzazione psicologica nella mente del consumatore, relativamente alle caratteristiche di un prodotto o di un servizio, al confronto con la competizione»; il posizionamento sarebbe, in pratica, stabilito dalla *percezione* che ne ha il cliente.

Una volta scelto il segmento nel quale operare è, quindi, necessario che l'impresa posizioni la propria offerta in modo tale che i clienti obiettivo percepiscano i benefici che la stessa comporta. Per esempio Ikea ha posizionato la propria produzione di mobili e oggetti per la casa come i più robusti ed economici del mondo. Per rafforzare questo posizionamento, Ikea, opera attraverso la progettazione, le prove, la pubblicità, lo stile del servizio.

2.7 La customer satisfaction

È noto il ruolo che la customer satisfaction ha avuto sull'evoluzione del marketing (Caruso, 1999), ma è, comunque, opportuno sviluppare un certo approfondimento su questa componente che risulta sempre primaria per il successo dell'impresa in un mercato competitivo.

Il primo elemento da sottolineare è che l'attuazione di piani di customer satisfaction è stata spesso frenata dalla difficoltà di individuare adeguati criteri di misura del grado di soddisfazione del cliente (FioCCA, 1994).

Eppure l'obiettivo principale della gestione dell'impresa del 2000 sarà la *zero customer defection* (perdita di clienti zero).

Il cliente fedele, specie nella nuova accezione dell'impresa, è portatore di profitto ma anche di innovazione e di crescita, va quindi riconosciuto come un **asset** nella catena del valore da difendere e sviluppare.

Allo scopo di arrivare alla fidelizzazione del cliente, A. Fedel ha messo in evidenza l'importanza che può avere per un'azienda il **reclamo** (Fedel, 1998). Esso va visto, infatti, come uno strumento che consente di mettere in collegamento diretto impresa e cliente. Davanti al reclamo l'azienda deve attivare comportamenti che consentano di:

- ❖ **trasformare un cliente che reclama in un cliente per la vita;**
- ❖ **diffondere tra il personale la consapevolezza dell'importanza della corretta gestione del reclamo;**
- ❖ **costruire strumenti atti alla gestione del reclamo.**

Nel paragrafo 2.7.3 verrà illustrata, con maggior dettaglio, la customer loyalty, che può essere considerata, come s'è detto, l'obiettivo principale della customer satisfaction.

2.7.1 Il grado di criticità della customer satisfaction

Giova osservare che il grado di criticità della customer satisfaction è aggravato da alcune tendenze del rapporto tra domanda e offerta, in atto nelle economie avanzate.

- La prima tendenza è quella del **progressivo incremento della pressione concorrenziale** che mina i processi di fidelizzazione del cliente. L'aumento di concorrenzialità è dovuto sostanzialmente a tre fattori:
 - trasversalità delle tecnologie che affievolisce i confini tra settori teoricamente differenziati;
 - flessibilità dei nuovi processi produttivi che amplia il ventaglio e la varietà dell'offerta delle imprese;
 - globalizzazione dei mercati che favorisce le fusioni (banche, compagnie aeree, catene alberghiere, compagnie petrolifere, industrie farmaceutiche, industrie alimentari, industrie del tabacco, società di telecomunicazioni, industrie aeronautiche, cercano alleanze per conseguire obiettivi di scala, per la riduzione dei costi, o di complementarità, per l'ampliamento del mercato).
- La seconda tendenza è la **dinamica evolutiva della domanda**. Con il progredire dello sviluppo economico e culturale, le esigenze del consumatore diventano sempre più sofisticate, nascono bisogni complessi, specifici, differenziati, globalizzanti, che portano ad abbandonare il vecchio prodotto.
- La domanda si sostanzia spesso nella terza tendenza, **la formazione di grappoli di bisogni interconnessi** ovvero nella tendenza a rivolgersi ad un unico fornitore.
- Il terzo comportamento è ricollegabile, sia alla complessità della domanda, ma anche alla quarta tendenza, e cioè alla **maggior rilevanza delle componenti immateriali dell'offerta (marchio, competenze tecnologiche, di marketing, manageriali, ad esempio) e degli aspetti relazionali relativi al rapporto di scambio**.

2.7.2 Strumenti per quantificare la customer satisfaction

Un tentativo sufficientemente valido per la quantificazione della customer satisfaction (Fiocca, 1994) è quello della verifica della consonanza esistente tra:

- **la qualità pianificata dal top management;**
- **la qualità desiderata dal consumatore;**
- **gli obiettivi di qualità percepiti dal personale aziendale;**
- **la qualità offerta al mercato;**
- **la qualità percepita dal consumatore.**

La presenza di eventuali scostamenti tra gli elementi sopra indicati non può che riflettersi negativamente sul grado di soddisfazione del consumatore.

2.7.3 La customer loyalty

Vale più un cliente fedele che un nuovo cliente; questa semplice affermazione, rappresentata dal motto *zero customer defection*, sta avendo un impatto notevole sul modo di pensare e di agire di molte aziende.

Numerose analisi dimostrano che i clienti fedeli costano meno da gestire, comprano più frequentemente, conoscono il fornitore e compensano o perdonano eventuali manchevolezze. Per contro, nuovi clienti sono difficili da acquisire, costano di più in termini, sia di acquisizione, che di gestione, tendono a essere meno fedeli nel tempo e comunque, avendo messo a confronto il servizio di aziende diverse, tendono a essere più esigenti.

Se ci si ferma all'affermazione non si va oltre quello che ad alcuni può, comunque, sembrare ovvio; inoltre, si tratta di un'affermazione non facilmente trasformabile in un'azione concreta.

Bisogna quindi andare oltre l'evidenza sperimentale che i migliori clienti sono quelli fedeli, per mettere in azione gli strumenti necessari ad aumentare la probabilità di mantenere i clienti fedeli,

nel tempo; se si avrà successo con i clienti esistenti, è probabile che anche i nuovi clienti tendano a diventare fedeli.

Anche nel campo della customer loyalty la chiave di lettura è far sì che l'impresa sia capace di anticipare le esigenze dei clienti; bisogna ovviamente che sia l'imprenditore a dare l'esempio, comportandosi in modo che diventi cultura aziendale il concetto che le preferenze di ogni singolo cliente non sono seccature, ma oggetto di attenzione.

Questo atteggiamento è particolarmente importante nelle aziende di servizi perché l'insoddisfazione del cliente spesso non dà luogo a reclami (come invece avviene per le aziende manifatturiere), ma si manifesta semplicemente con l'abbandono della relazione e con l'innescò del passa parola negativo (Caruso, 2003).

Esistono, peraltro, specifiche azioni che si possono intraprendere quando un cliente minaccia di andarsene.

- Prima di tutto bisogna mettere a punto un sistema di *early warning*, e, vale a dire, un sistema, preventivo, di ascolto delle insoddisfazioni del singolo cliente. I mezzi utilizzati per vendere (venditori, agenti, direct mail, posta elettronica) devono essere utilizzati anche per ascoltare e tenere conto di quelle che, per un'azienda non particolarmente *marketing oriented*, potrebbero sembrare impuntature o esigenze irragionevoli. È spesso possibile analizzare statisticamente i comportamenti della clientela e identificare i segmenti nei quali le defezioni sono più probabili. Elencare i clienti nei database interni per ordine alfabetico o per dimensione è il miglior modo per non evidenziare che quelli fedeli, valgono molto più degli altri.
- È opportuno che ciascun cliente sia riconosciuto e trattato individualmente (dal venditore del grande magazzino o dal

messaggio inviato con il direct mail o il numero verde); è più difficile abbandonare un fornitore che si conosce.

- Infine, bisogna intervenire in tutti i modi quando un cliente abbandona l'azienda (cancella un conto, non compra più da un certo tempo). L'azienda deve avere un atteggiamento di "scusa", in quanto certamente ha fatto qualcosa di non soddisfacente per il cliente, e deve cercare di risolvere qualunque problema si frapponga al ristabilimento del rapporto. Se l'azienda non ha fatto niente di male, ma un concorrente ha fatto qualcosa di meglio, c'è comunque un difetto; l'azienda non può permettersi di rimanere indietro rispetto ai concorrenti.

Se l'azienda fa tesoro delle lezioni imparate da quei clienti che la volevano abbandonare diventa possibile intervenire a monte, sui prodotti, servizi o sui sistemi di gestione del rapporto con la clientela, con investimenti o azioni mirate alle aree nelle quali si può avere il maggior impatto.

L'impresa deve essere pro-attiva e pianificare l'operatività dall'azione contingente all'azione sistematica, dal problem solving alla gestione anticipata delle opportunità, dall'influenza dell'azione del cliente all'influenza sul rapporto emotivo con il cliente; è questa la lezione importante che deriva da un progetto integrato di customer loyalty.

2.8 Il ruolo strategico dell'azienda

Il ruolo strategico può essere quello di pioniere (o leader tecnologico), di sfidante, di imitatore, di marginale e i fattori di successo/criticità dell'azienda possono dipendere dal rapporto con l'ambiente esterno, dal rapporto tra gli stakeholder, dal posizionamento, dall'efficienza interna, dalla cultura aziendale.

Il ruolo di un'azienda va visto anche nel rapporto che l'impresa ha con l'innovazione tecnologica.

È interessante seguire il modello di Porter sull'introduzione e diffusione di una nuova tecnologia (Fiocca, 1994) come elemento in grado di assegnare un ruolo strategico a un'azienda.

- **In una prima fase, chiamata dello «shock tecnologico», l'innovazione viene introdotta da parte di un'impresa innovatrice che si assume il ruolo di leader tecnologico.** A titolo d'esempio si ricordano, nel settore dei detersivi, le scosse subite dal mercato quando vennero introdotti i detersivi concentrati, i detersivi con ammorbidente, gli shampoo con il balsamo o quando la Beecham lanciò Acquafresh, la pasta dentifricia a tre colori, ciascuno rappresentativo di una proprietà: anticarie, il profumo dell'alito, e il bianco dei denti. All'inizio l'introduzione della nuova tecnologia può provocare all'azienda **pioniere** un aumento di problemi e l'insorgere di costi che nascono man mano che i problemi vengono affrontati e superati. Per tali motivi, a volte, l'introduzione della nuova tecnologia viene confinata in aree di sicura applicabilità e comunque non in grado di intaccare il processo produttivo nel suo complesso. Va sottolineato che ogni nuova iniziativa è quasi sempre messa in moto dai **creativi**, persone che, spesso, vivono il loro tempo come se fossero stranieri in patria. Osservano tutto da angolazioni diverse e cercano, con naturalezza e curiosità, nuove strade. Spesso non vengono capiti e devono procedere da soli dovendo superare ostacoli posti, anche, dalla loro stessa organizzazione. Il più delle volte la tenacia, la fiducia e la collaborazione dei più fedeli e indispensabili collaboratori dimostrano che la nuova idea è vincente e, in tal modo, si produce nel mercato quello che Porter chiama lo «shock tecnologico».
- **Nella seconda fase, quella della «propagazione tecnologica», l'innovazione si diffonde tra le aziende sfidanti più reattive le quali reagiscono prima che comincino a manifestarsi minacce concorrenziali da parte del leader tecnologico.** Le aziende imitatrici più reattive, anche se non dispongono dei creativi del leader tecnologico, dovranno disporre di collaboratori in grado di capire immediatamente le potenzialità dell'innovazione

presentatasi sul mercato. In generale il pioniere e il follower riescono ad effettuare un'analoga politica dei prezzi; il pioniere è partito prima, ma, in generale, il follower non ripercorre gli stessi errori. Nel caso in cui il leader tecnologico riesce ad **attivare un processo cumulativo dell'innovazione**, ad esempio, attraverso partnership tra aziende che consentono di utilizzare un **grappolo di tecnologie**, in tal caso la rincorsa dei follower può risultare molto più complicata e il leader può realizzare un buon vantaggio.

- **Nella fase della «saturazione tecnologica» l'innovazione è oramai dominio di tutto il settore; ma non tutte le aziende dispongono di risorse materiali e immateriali per adottare quella particolare tecnologia cosicché molte sono costrette ad uscire dal settore o ad occuparvi una posizione marginale.**

Nella logica dello scontro competitivo che conduce alla scomparsa di alcune aziende, giova osservare che, spesso, in favore delle più deboli, interviene la strategia della produzione flessibile che consente di cambiare il prodotto, sulla stessa linea di produzione, e portarsi in un'area di mercato più agibile. La tendenza verso una micronizzazione del mercato consente infatti, grazie alla produzione flessibile, di rivolgersi verso micro nicchie di mercato. Ciò è, ovviamente, possibile se l'azienda si organizza secondo una struttura di marketing funzionale per quella data strategia, cioè capace di rivolgersi al singolo cliente più che a grandi aggregati.

2.9 La tattica competitiva

La tattica competitiva è il modo in cui un'azienda può sostenere un vantaggio competitivo, acquisito grazie all'adozione di una particolare strategia di base².

² La strategia competitiva di base sarà trattata nel secondo capitolo.

La determinante fondamentale della redditività di un'azienda è l'attrattività del settore in cui essa opera. La tattica competitiva dell'azienda deve quindi nascere, in prima analisi, da una conoscenza approfondita delle regole della competizione che, a loro volta, determinano la maggiore o minore attrattività verso quel dato settore industriale.

La competizione nasce dal concorrere di cinque forze:

- ◆ **l'entrata di nuovi concorrenti,**
- ◆ **la minaccia di prodotti sostitutivi,**
- ◆ **il potere contrattuale dei clienti,**
- ◆ **il potere contrattuale dei fornitori,**
- ◆ **la rivalità tra i concorrenti presenti.**

La presenza di queste cinque forze è l'elemento di analisi dal quale un'azienda può valutare la propria capacità di guadagnare in quel dato settore. La redditività di un settore potrebbe, infatti, non dipendere tanto dalla tipologia del prodotto o dal fatto che esso incorpori alta o bassa tecnologia, ma dalla struttura del settore stesso. Le cinque forze succitate determinano la redditività del settore perché influenzano prezzi, costi e investimenti.

Nello scenario della tattica competitiva, il confronto tra *competitors* può essere condotto con tre diversi tipi di "guerra" (Valdani, 1997):

- **la guerra di movimento;**
- **la guerra di imitazione;**
- **la guerra di posizione.**

2.9.1 La guerra di movimento

I principi della guerra di movimento fondano il successo di un'impresa sulla capacità di anticipazione dei cambiamenti che si verificano nel mercato e sulla velocità di risposta ai bisogni della clientela, piuttosto che sulla semplice sottrazione di quote di mercato ai concorrenti.

La guerra di movimento richiede quindi una predisposizione alla generazione di valore attraverso la creazione di nuove

opportunità, di nuove idee, di nuove iniziative di business. L'impresa deve essere orientata all'innovazione in una percezione di coevoluzione (proprio nel senso di coevoluzione darwiniana: il leone mangia la gazzella più debole, la razza delle gazzelle si rafforza, lasciando digiuni i leoni più deboli, così anche la razza dei leoni si rafforza) e di convergenza intersettoriale dell'innovazione; in sintesi si può parlare di impresa pro-attiva.

La specificità di questo tipo di guerra richiede armi specifiche, quali:

- **la generazione di conoscenza;**
- **l'informazione;**
- **la creatività;**
- **la capacità di:**
 - **integrare competenze di imprese diverse,**
 - **educare il mercato,**
 - **generare nuovi standard,**
 - **entrare e uscire da settori diversi di mercato.**

Le imprese che applicano la tattica della guerra di movimento sono quelle che godono sul mercato del vantaggio del **first mover**.

Nella tab. 1 sono indicate le specificità della guerra di movimento.

Tab. 1 Caratteristiche della guerra di movimento

Condotta	Anticipazione del cambiamento e strategie di creazione di nuovi mercati
Certezza	L'innovazione è l'unico percorso per sottrarsi alle guerre di posizione.
Creazione di valore	Capacità di generazione e cogenerazione della conoscenza
Modello di management	Scelta del "come combattere" e sviluppo della capacità di guidare nuovi mercati.
Armi	Conoscenza, creatività, immaginazione, velocità.
Fine	Coevoluzione.
Scenario	Convergenza intersettoriale.

2.9.2 La guerra di imitazione

Si è visto che l'innovazione costituisce l'arma di quelle aziende che conducono la loro strategia con la guerra di movimento, strategia che le porta alla creazione di nuovi mercati. Ma quella dell'innovazione non può essere considerata la scelta più vantaggiosa per tutte le imprese o in tutti i momenti.

In moltissimi casi è la politica delle imprese sfidanti/imitatrici che può risultare la tattica vincente.

La guerra di imitazione viene condotta disponendo di un'efficace **finestra strategica** che consenta di individuare, al suo nascere, l'esistenza di una novità sul mercato. Si tratta poi di acquisirne la tecnologia e di realizzare un prodotto che sia possibilmente migliore di quello del first mover, magari in termini di marketing. Spesso l'imitatore non dispone della creatività del pioniere, ma potrebbe essere più flessibile e saper sfruttare meglio, in termini di marketing, l'innovazione.

La guerra di imitazione è quella condotta, prevalentemente, dalle Pmi più avanzate.

Nella tab. 2 sono indicate le specificità della guerra di imitazione.

Tab. 2 Caratteristiche della guerra di imitazione

Condotta	Strategia di inseguimento
Certezza	L'apertura di finestre strategiche è la scelta più opportuna
Creazione di valore	Capacità di generazione e leverage della conoscenza
Modello di management	Combattere la concorrenza parassitaria
Armi	Velocità di apprendimento e risorse
Fine	Alzare barriere all'ingresso di concorrenti nel nuovo mercato.
Scenario	Evolutivo.

2.9.3 La guerra di posizione

La predisposizione alla guerra di posizione riflette la natura di un mercato caratterizzato da conflitti ben definiti, da beni con cicli di vita consolidati, da clienti che esprimono bisogni chiari, da concorrenti ben identificati. La guerra di posizione rappresenta l'evoluzione naturale delle guerre di movimento e di imitazione.

La riduzione di redditività che spesso caratterizza le guerre di posizione obbliga le imprese al continuo miglioramento dei processi di produzione e a frequenti ristrutturazioni. Prevalgono le tattiche orientate al market sharing, al tentativo, cioè, di aumentare la propria quota di mercato facendo investimenti nel marketing mix.

L'impresa difende o rafforza, quindi, il proprio vantaggio competitivo differenziale (VCD_i) che è sintetizzato dalla formula di Cook:

$$VCD_i = X_i - M_i$$

dove X_i rappresenta la quota percentuale, con riferimento a tutto il mercato, degli investimenti destinati dall'impresa i -esima alla sua manovra competitiva (l'insieme degli investimenti per il marketing), mentre M_i rappresenta la sua quota di mercato. La formula di Cook spiega perché, nei settori nei quali prevale la tattica del market sharing, i budget pubblicitari sono, generalmente, la voce di costo più alta del bilancio.

Nella tab. 3 sono indicate le specificità della guerra di posizione.

Tab. 3 Caratteristiche della guerra di posizione

Condotta	Strategia di market sharing
Certezza	I prodotti potrebbero avere vita breve per effetto dell'obsolescenza.
Creazione di valore	Leverage della conoscenza e delle risorse
Modello di management	- Miglioramento continuo dei processi - Frequenti riorganizzazioni
Armi	Marketing mix
Fine	Evitare l'implosione del settore
Scenario	Rischio di evoluzione verso l'ultima frontiera del valore

L'ultima frontiera del valore nasce da quella situazione di mercato nella quale tutti i rivali offrono prodotti equivalenti, per prezzo e differenziazione, e quindi nessuno può vantare un vantaggio competitivo sugli altri.

L'evoluzione verso l'ultima frontiera può avvenire quando un'impresa persegue manovre di riduzione dei prezzi e di miglioramento della qualità percepita dal cliente e tutti i concorrenti si allineano sulla nuova frontiera. Se il confronto competitivo non si placa, il settore entra in una spirale perversa che, inevitabilmente, porta molte delle imprese del settore al disastro ed, eventualmente, all'implosione del settore stesso e quindi alla necessità di creare un nuovo mercato da parte di un pioniere.

I tre stati di guerra succitati, possono attivare nel mercato una circolarità di manovre competitive: con la transizione delle imprese first mover, in imprese imitative, di quelle imitative, in imprese market sharing oriented, di una di queste, in first mover; quanto maggiore è la velocità di questa circolarità e di questo dinamismo (che in ultima analisi massimizza i vantaggi per il cliente), tanto più si può parlare di **ipercompetizione**, processo che è in grado di influenzare le caratteristiche stesse delle imprese.

Si noti che la circolarità, di cui sopra, può prevedere anche il salto di uno stadio da parte di un'impresa, come il passaggio dalla strategia di movimento a quella di posizione o il passaggio dalla strategia di imitazione a quella di movimento.

Lo stato di ipercompetizione può generare una coevoluzione del settore e di altri settori (darwinismo economico).

Le imprese cercano nuove fonti di vantaggio competitivo attraverso manovre che stimolano la collaborazione tra gli stakeholder e attivano le convergenze intersettoriali. Da queste manovre l'impresa convenzionale viene destrutturata, emerge la valorizzazione del fattore umano e, contestualmente, nasce l'impresa a rete, che cambia le regole del gioco.

La teoria della coevoluzione riduce il significato dei singoli settori per affermare un concetto nuovo, il **metamercato** (Valdani, 1997) nel quale sopravvivono le imprese che hanno imparato a condividere le proprie esperienze e la propria conoscenza con quelle di altre imprese appartenenti a settori non correlati al proprio, per poter coevolvere insieme nel futuro.

2.10 Le regole dello scontro competitivo

È ovvio che la ricerca di un vantaggio sui concorrenti è condizione non solo per lo sviluppo dell'azienda, ma anche per la sua sopravvivenza.

La scacchiera del possibile scontro competitivo può essere divisa in quattro quadranti (Fiocca, 1994).

- **Si fa lo stesso gioco con vecchie regole su tutta la scacchiera.** In generale esiste un'azienda leader nel settore e le altre aziende si accontentano di quote minori di mercato oppure si è creata una situazione di market sharing tra due o più concorrenti di pari forza. È il caso, ad esempio, della Coca Cola e della Pepsi Cola sul mercato statunitense.
- **Si fa lo stesso gioco ma circoscritto a una nicchia di mercato.** È una strategia più fine perché l'azienda si concentra su segmenti del mercato che ne valorizzano i suoi punti di forza. L'azienda di nicchia non deve però dormire sogni

tranquilli, perché quella leader del settore potrà sempre cercare di scalzarla. È il caso, ad esempio, della Smart, che occupa la nicchia di mercato della macchina piccola, giovanile e di moda.

- **Si fa un nuovo gioco circoscritto a una nicchia di mercato.** Le guerre veramente decisive si combattono quando le regole del gioco sono nuove. Queste nuove regole possono essere dovute a sensibili riduzioni dei prezzi (conseguiti grazie ad un'innovazione di processo), a innovative tecniche di marketing o a campagne pubblicitarie aggressive e volte a frantumare la concorrenza. Spesso la strategia di fare un gioco nuovo crea nuove nicchie che nessun concorrente era stato in grado di raggiungere precedentemente. La conquista della leadership in piccole nicchie di mercato è una delle armi preferite dalle Pmi. È il caso, ad esempio, di Tecnocasa, che è diventata leader europea nella vendita di appartamenti, adottando la tecnica del franchising.
- **Si fa un nuovo gioco su tutta la scacchiera.** Questo quadrante è quello in cui i rischi sono maggiori ma anche le ricompense. Un'azienda che prende questa strada, per riuscire a dominare il mercato ne riscrive tutte le regole e alla fine lascia i concorrenti senza risorse. Sono fin troppo banali gli esempi della Microsoft di Bill Gates nel campo dell'informatica, dell'Intel nel settore dei microchip, della McDonald's nel campo della ristorazione giovanile, della Culligan nella distribuzione dell'acqua da rubinetto. Quando però la leadership diventa prevaricante e non lascia nicchie di mercato ai concorrenti, questi possono coalizzarsi e scatenare costose battaglie contro il leader. Sempre nel caso della Microsoft, ad esempio, è significativo che numerosissime azioni legali siano pendenti presso antitrust e tribunali americani, contro Bill Gates, e la sua politica di accaparramento del mercato del software. Anche contro Intel si stanno coalizzando i competitor con azioni presso l'antitrust americano.

2.11 Il marketing

Il marketing è l'elemento che, nella sua operatività, involuppa gli elementi analizzati nei precedenti paragrafi e che stabilisce i paradigmi fondamentali perché un'azienda acquisisca un vantaggio competitivo.

È opportuno, innanzitutto, cercare di dare una definizione di marketing. Il compito non è cosa facile; infatti ogni scuola di pensiero, ogni teorico, ogni professionista è affezionato ad una propria teoria che spesso è superata solo dalla velocità con cui la funzione marketing è andata trasformandosi. William Davidow (Davidow, 1986) afferma che «il marketing è una guerra civilizzata», infatti, la sua definizione della funzione marketing è «inventare prodotti completi e portarli in posizioni di comando su segmenti di mercato difendibili».

Davidow esprime una metafora, ma nella realtà, spesso, la terminologia e l'operatività degli addetti al marketing assomiglia a quella dei generali. Si parla infatti di: alzare una barriera difensiva, occupare il territorio del concorrente, abbandonare o attaccare un segmento, difendere una posizione strategica, trasformare una sconfitta in una vittoria ecc.

Comunque, al di là della metafora guerresca, si cercherà di dare del marketing quelle definizioni più accreditate che si sono susseguite nel corso dell'evoluzione dell'impresa.

2.11.1 Il modello classico

La definizione del cosiddetto *modello classico* (anche detto *modello transazionale*) è quella che per più tempo ha tenuto banco e che meglio si adatta all'impresa di produzione di beni di consumo.

Marketing è individuare i bisogni del *target market* e operare per soddisfare tali bisogni più efficacemente della concorrenza.

Il modello classico può essere definito come il processo attraverso il quale una parte venditrice fornisce ad una parte acquirente un prodotto predefinito. In tale processo solo la parte venditrice assume un ruolo attivo ovvero pone in atto comportamenti intenzionalmente diretti a condizionare la

controparte, mentre l'acquirente opera solo una scelta fra le alternative che gli vengono proposte dal mercato.

L'operatività del marketing nel modello classico si sviluppa prima con la creazione del consumatore e poi con la politica dei prezzi, con l'ottimizzazione della distribuzione, con campagne pubblicitarie, con l'occupazione fisica degli spazi di vendita, con la presenza sui mass media; il venditore non conosce il compratore e il feedback sui risultati del marketing avviene sostanzialmente con la verifica dei volumi venduti.

Il modello classico di marketing, nella sua definizione, fa riferimento al soddisfacimento di un "bisogno", ma esso, per molti anni, è stato applicato alla vendita dei prodotti di consumo; pertanto, il **bisogno** citato nella definizione classica, nel periodo del grande sviluppo del marketing, si riferiva alla **domanda di beni di consumo**.

Oggi il marketing, superati i limiti dell'impresa fordista e gli stereotipi della produzione di beni di consumo standardizzati, è applicato anche alla vendita di beni diversi, quali prodotti per l'industria, servizi, consulenze ma, per il momento, giova, per semplicità, circoscrivere i bisogni del modello classico alla domanda specifica di un bene di consumo.

Il marketing è stato introdotto, inizialmente, esclusivamente come strumento per ottimizzare le vendite e non come strumento di strategia aziendale; le uniche indicazioni che il marketing dava alla produzione riguardavano essenzialmente la necessità di condurre azioni opportune per contrastare la concorrenza (attraverso la riduzione dei prezzi o la differenziazione del prodotto); il marketing inizialmente non si occupava dei comportamenti della domanda.

2.11.2 Il modello relazionale

Uno dei compiti del marketing, negli anni '80, diventa quello di **rompere le logiche dell'isolamento tra produttore e consumatore** e di creare canali d'informazione a circolazione bidirezionale. Per un lungo periodo dell'era industriale i sistemi dell'offerta e della domanda hanno vissuto in modo autonomo e il marketing ha operato prendendo atto di questa situazione. Il marketing, superando quindi le logiche dell'impresa orientata al

prodotto, poi di quella orientata alla vendita e, infine, di quella cliente dipendente, ha potuto assumere il ruolo di interfaccia intelligente tra i sistemi della domanda e dell'offerta e cioè di mediazione tra le filosofie del *market responsive* e del *technology push*.

Grazie a questo nuovo ruolo, il marketing ha sensibilizzato il sistema delle imprese sulla necessità di:

- **disporre che il sistema della domanda sia in grado di selezionare con cognizione il prodotto;**
- **investire per accelerare l'evoluzione del consumatore (nella sua cultura alimentare, sanitaria, tecnologica);**
- **operare per l'evoluzione sinergica dei sistemi dell'offerta e della domanda.**

A questo punto, è quindi necessario introdurre un nuovo modello di marketing, il modello relazionale, che accompagna il definitivo passaggio dell'impresa, prima dal fordismo al post-fordismo e poi all'impresa moderna.

Per semplificare la trattazione possiamo dare una prima definizione del modello relazionale (o modello interattivo), in una situazione cosiddetta a due soli soggetti (Di Stefano, 1997): **il marketing è la gestione dei processi di scambio tra due soggetti tra i quali si instaura una transazione, senza alcuna sudditanza tra un soggetto e l'altro.**

La metodologia operativa del modello relazionale deve tenere conto di tre variabili:

- **gli attori dello scambio;**
- **i processi di interazione;**
- **l'ambiente.**

Nella gestione dello scambio, il marketing sarà attento che le transazioni tendano all'equilibrio in modo che gli stati raggiunti dopo lo scambio non lascino situazioni d'insoddisfazione alle quali, inevitabilmente, farebbero

seguito reazioni volte alla cancellazione dell'insoddisfazione generata.

Il marketing diventa sempre più attento alla mutabilità dell'ambiente, sia quello interno, sia quello esterno e si trova direttamente coinvolto nella politica organizzativa che tende ad ottimizzare le catene del valore e quindi nella trasformazione dell'organizzazione dell'impresa e del suo modo di produrre valore.

La definizione prima data del modello relazionale subisce quindi una trasformazione che, pur conservando il principio, recepisce il modello della catena del valore alla Porter (Porter, 1980). La definizione di marketing sempre considerando, per il momento, una situazione a due soli soggetti, può quindi essere (Grandinetti, 1993).

Il marketing è la funzione che realizza e gestisce le interfacce tra i sistemi dell'offerta e della domanda i quali si confrontano nella sequenza dei livelli in cui si articolano le relative catene del valore; il marketing deve inoltre preoccuparsi perché, attraverso processi interattivi di apprendimento, si realizzi una co-evoluzione dei due sistemi.

2.11.3 Il modello relazionale nell'impresa a rete

Delle catene del valore che determinano il vantaggio competitivo di un'azienda non vanno ovviamente prese in considerazione solo quelle dei sistemi dell'offerta e della domanda. Ma l'impresa deve essere in grado di comunicare, in tempi sempre più rapidi e in modo sempre più efficiente ed efficace, con una pluralità di interlocutori che consentano di formare una **catena del valore complessiva, ossia il tessuto delle relazioni aziendali dal quale potrebbe derivare il più solido valore economico dell'impresa.**

L'impresa moderna diventa essenzialmente **intelligenza relazionale**; essa, più che per la trasformazione delle merci, si distingue per la produzione di idee e per la costruzione di relazioni, è cioè un **sistema relazionale**. Anche l'identità di ciascun soggetto aziendale è definita dalla posizione occupata entro una rete di relazioni. Si parla quindi di impresa a rete.

Si può affermare che l'impresa moderna sia il complesso dei processi di scambio all'interno del sistema costituito dagli

stakeholder (i dipendenti, i clienti, i potenziali clienti, i fornitori, gli assemblatori, i distributori, i consulenti, le società di R&S alleate, i finanziatori, le amministrazioni locali, tutti coloro che hanno un rapporto, anche debole, con l'azienda). Essa è una rete di soggetti, una forma collettiva di sviluppo del valore: il compito principale del management è quello di costruire relazioni, in vista di un valore, di stimolare e ottenere, sia il coinvolgimento interattivo, che la co-evoluzione dei soggetti che interagiscono in un "modello a rete di impresa".

Allargando l'orizzonte alla ricerca di più ampi vantaggi competitivi, la partecipazione alla rete esprime la capacità dell'impresa di usare le relazioni per accedere ad una maggiore varietà di risorse tecnologiche e di mercato. L'impresa si trova allora nella necessità di porre sotto controllo il proprio posizionamento relazionale, in quanto le decisioni di investimento nelle relazioni rivestono una rilevanza critica nella produzione del vantaggio competitivo.

Da una parte l'impresa deve cercare di non restare emarginata rispetto ai processi innovativi che possono nascere in punti della rete da essa lontani in termini relazionali, dall'altra la selezione delle relazioni su cui investire diventa un'operazione molto delicata poiché la costruzione di un rapporto interattivo è un percorso costoso, difficile e non sempre reversibile.

La stretta osservazione dei fenomeni ambientali e la loro evoluzione nonché la velocità con la quale si individuano e si comprendono sono prerequisiti indispensabili per il successo dell'impresa. Se il marketing è stato capace di costruire il succitato **sistema delle relazioni** l'azienda disporrà di quella che Derek Abell (Fiocca, 1994) chiama la «finestra strategica» e cioè lo strumento per presidiare i cambiamenti che possono avvenire nell'ambiente circostante. L'uomo di marketing, nell'ambito della sua operatività, dovrà accertarsi di trovarsi sempre davanti ad una finestra aperta sull'ambiente esterno e non ad uno specchio che riflette la realtà della propria azienda.

Quanto più efficiente ed efficace è il sistema della circolazione delle informazioni, tanto maggiore è la possibilità che l'azienda sia pro-attiva, cioè capace di guidare e orientare il

proprio mercato e controllare le opportunità o le minacce che potranno condizionarla.

L'impresa a rete, analizzata dalla visuale delle catene del valore, consente di superare il classico **modello a due soggetti, l'offerta e la domanda**, e consente, integrando le precedenti definizioni, una più avanzata definizione di marketing.

Il marketing è quella funzione che opera per moltiplicare i soggetti della rete e che gestisce il collegamento, il coordinamento e la co-evoluzione delle parti interdipendenti di tutte le catene del valore che, in qualche modo, coinvolgono l'azienda.

Il marketing diventa quindi un servizio di gestione delle interdipendenze in sistemi che diventano sempre più ampi, multipolari e complessi. In questa fase, tra i compiti del marketing vi sono: **la rottura delle residue rendite di posizione e la produzione di linguaggi che consentano, all'interno delle diverse catene del valore e alle diverse imprese, di governare scenari sempre più complessi e intelligenti.** In questo contesto il marketing relazionale è una risorsa collettiva utilizzata da una pluralità di soggetti.

Per concludere, si noti che il marketing relazionale consente di superare, sia la **logica universalista** della dottrina classica (un modello di marketing valido per tutti), che discenderebbe dall'applicazione di un corpo di principi validi in assoluto, sia la **logica particolaristica**, che vorrebbe riconoscere tanti marketing quanti sono i settori d'applicazione.

Il modello grazie al quale l'impresa diventa intelligenza relazionale, in una rete di soggetti che mirano alla co-evoluzione, si presenta come lo strumento per mezzo del quale il sistema delle Pmi o delle microimprese potrà sopravvivere in un ambiente regolato dalla legge del darwinismo economico.

2.11.4 Il marketing operativo

Il marketing operativo realizza l'interfaccia reale con il sistema della domanda; secondo la famosa terminologia di McCarthy, l'area del marketing operativo è quella dove operano le cosiddette

4P, che, nell'insieme, costituiscono il *marketing mix* (Di Stefano, 1997).

- **Product.** La pura e semplice esistenza fisica di un prodotto non è condizione sufficiente perché avvenga un processo di scambio; la produzione non può creare un prodotto e vedere poi se si può vendere, ma essa deve sempre dare vita a un prodotto che, per essere venduto, ha solo bisogno di essere realizzato. Prima che un prodotto sia immesso sul mercato si possono distinguere tre fasi: il prodotto che vive a livello dell'idea, il prodotto fattibile e il prodotto finale che tra i prodotti fattibili, nella scala delle probabilità di successo, occupa il gradino più elevato. Su questo si avviano un piano di marketing e la produzione. **La realizzazione di un "prodotto" è, generalmente, un processo di ideazione e costruzione che coinvolge tutta l'impresa.**
- **Price.** Al fine di qualificare il prodotto per la vendita non è il costo ad essere essenziale bensì il prezzo; ciò ingenera le prassi che il settore produttivo debba seguire le indicazioni che vengono da chi stabilisce le modalità di prezzo. Si deve guardare al prezzo esattamente come si guarda al prodotto, "anche il prezzo deve essere venduto" e, a seguito della transazione, esso deve poter realizzare una condizione di stati di equilibrio. Va tenuto conto che, oltre al cosiddetto *prezzo di mercato o di equilibrio*, esiste anche il *prezzo psicologico*, cioè il valore che il cliente attribuisce al bene; ovviamente la situazione ideale è quando i due prezzi tendono a coincidere. **L'area del marketing operativo dovrà quindi acquisire una sensibilità che consenta di vendere il miglior prezzo e lasciare il compratore nel migliore stato di soddisfazione.** Non per nulla, afferma Davidow: «*Pricing is an art*».
- **Promotion.** La promozione va intesa nei significati, sia di avviare il prodotto alla vendita, sia di "promuovere" il prodotto da un livello ad uno superiore. Il marketing operativo, una volta individuata la necessità di attività promozionali per un prodotto, ne individua gli strumenti cercando di rispondere, prima, alle seguenti domande: *Who? What? When? Where? Why?* Afferma Davidow che la

promotion è un importante atto di leadership; «i bisogni espressi dal consumatore, devono trasformarsi in parole che ritornino al consumatore, catturandone cuore, mente, immaginazione». Quando si deve vendere un bene del quale il consumatore non ha un bisogno primario la promotion deve saper offrire un sogno, un'emozione, perché essi sono gli elementi che rendono desiderabile il prodotto e, soprattutto, lo differenziano dalla concorrenza. Trasmettere un messaggio sbagliato può significare la sconfitta di un'intera strategia.

- **Placement.** Il processo dello scambio avviene nel momento in cui il prodotto passa dal sistema dell'offerta a quello della domanda e questo passo è realizzato dalla vendita, funzione essenziale e insostituibile che dà concretamente vita al mercato. La forza di vendita, inoltre, rappresenta il sensore del sistema dell'offerta sul sistema della domanda; essa, infatti, è in grado di trasmettere all'interno dell'azienda informazioni che, una volta analizzate ed elaborate, consentono, tra l'altro, di:

- ideare nuovi prodotti;
- mettere a punto nuovi processi produttivi;
- mettere a punto nuovi processi di comunicazione;
- migliorare il processo di vendita;
- migliorare l'assistenza post-vendita;
- migliorare complessivamente la soddisfazione a valle dello scambio.

Le strategie di promotion possono essere opportunamente combinate con quelle di placement, dando luogo a due combinazioni:

- *push strategy*, con la quale si "spinge" il prodotto all'interno dei canali di distribuzione per convincere grossisti e dettaglianti ad offrire il prodotto al consumatore;
- *pull strategy*, con la quale si convince il consumatore, attraverso la pubblicità, a "tirare" il prodotto chiedendolo ai dettaglianti, i quali, a loro volta, lo chiederanno alla rete di

distribuzione commerciale (si pensi alla strategia di vendita del prosciutto Rovagnati).

Nella vendita di prodotti tecnologici il venditore o il distributore possono diventare un elemento di differenziazione del prodotto. Se il venditore è riuscito a stabilire un rapporto di fiducia con il cliente (ad esempio, ha sempre evitato di vendergli qualcosa di cui il cliente non aveva un bisogno, né palese, né latente) il prodotto offerto sarà arricchito di un valore intangibile: **il rapporto fiduciario tra venditore e compratore**. Un altro valore intangibile di differenziazione dei prodotti tecnologici è rappresentato dalla qualità dei servizi di assistenza offerti dal venditore al cliente, anche se, provocatoriamente, Davidow osserva che nell'offerta di un prodotto «il miglior servizio è eliminare il bisogno del servizio». L'industria giapponese, ad esempio, ha sviluppato in modo molto avanzato la filosofia del servizio al cliente, mentre in occidente questa filosofia non è stata ancora completamente assimilata. Si noti che l'immagine di un'azienda cresce più per la qualità delle componenti intangibili che per il valore intrinseco dei prodotti e l'immagine di un'azienda fa parte del prodotto, **migliore è l'immagine, migliore è il prodotto**.

2.11.5 Il marketing planning

In questo contesto daremo alla pianificazione di marketing, meglio nota come **marketing planning**, una definizione più ampia e strategica di quella restrittiva di alcuni autori che limitano questa attività alla semplice produzione dei piani di marketing. Il marketing planning deve poter essere invece uno strumento strategico e operativo che dovrebbe consentire di rispondere alle seguenti domande: «Dove siamo oggi?, Dove vogliamo arrivare?, Cosa dobbiamo fare per arrivare dove vogliamo?», in sostanza uno strumento base per l'impresa.

L'introduzione della filosofia del marketing planning muove i primi passi negli anni '80 quando inizia ad andare in crisi l'orientamento **market responsive** ed emerge la necessità di valorizzare il contributo che il marketing può offrire alla funzione strategica dell'impresa.

Gli strumenti principali del **marketing planning** sono le **ricerche di marketing** e i **piani di marketing**.

2.11.6 Le ricerche di marketing

Qualora un'azienda voglia inserire nella propria offerta un prodotto nuovo rispetto alla propria linea di produzione, oppure quando, sottoposta alla pressione concorrenziale, ha necessità di reinventarsi, modificare la propria mission o intraprendere un nuovo business, oppure vuole sondare le potenzialità di una nuova tecnologia, oppure sente la necessità di disporre di un check-up completo sulla propria impresa e sui mutamenti in atto nel mercato, allora, prima di avviare qualsiasi iniziativa dovrebbe realizzare una ricerca di marketing, preferibilmente, da realizzare in collaborazione con un'organizzazione esterna specializzata.

Le ricerche di marketing, che possono essere di tipo descrittivo e di tipo previsionale, sono state lo strumento per l'introduzione del metodo scientifico nel marketing, eppure la loro realizzazione trova ancora molti ostacoli all'interno delle aziende.

Molti imprenditori, abituati a prendere decisioni in base al fiuto, all'esperienza, alla prassi, sentono le proprie autonomia, posizione e responsabilità messe in gioco da queste ricerche che possono rivelarsi uno strumento per una loro valutazione.

C'è, forse, un atteggiamento di timore per il "nuovo" che la ricerca di marketing potrebbe mettere in evidenza; secondo Newman (Buell, 1992), le resistenze delle imprese sono dovute al fatto che le ricerche di marketing abbracciano molte discipline, psicologia, antropologia, sociologia, semantica, economia, matematica, statistica cosicché sussisterebbe un gap di comunicazione tra i ricercatori e l'impresa.

D'altra parte, dal 70% al 90% dei nuovi prodotti sono destinati al fallimento o alla scomparsa entro breve tempo dalla loro introduzione; da questo dato si deduce l'importanza della ricerca di marketing che non può essere considerata la ricetta magica, ma che va vista come uno strumento che rileva dei fatti, li analizza e consente di trarre conclusioni di carattere generale, che non

possono essere trascurate nel processo di definizione o di revisione della strategia competitiva dell'impresa

Alla conclusione della ricerca di marketing, l'imprenditore disporrà di uno "scenario interno ed esterno" che potrà aiutarlo nel trarre le decisioni relativamente ai prodotti, ai prezzi, ai clienti, alla concorrenza, alle possibili alleanze, ad una nuova tecnologia, in sintesi, alla propria strategia complessiva. L'autore può testimoniare che non sono molte le Pmi che ricorrono a questo strumento diagnostico; fa eccezione il caso in cui un imprenditore voglia avviare un business completamente nuovo. Questa circostanza è più frequente nelle aree dell'obiettivo 1; per accedere ai finanziamenti agevolati dei fondi strutturali la ricerca di marketing è richiesta, infatti, per poter partecipare ai relativi bandi.

È interessante notare che un'indagine del National Industry Conference Board degli Usa ha individuato nei seguenti punti, in ordine di importanza, le cause di insuccesso di un nuovo prodotto (Buell, 1992):

- **inadeguate ricerche di marketing;**
- **imperfezione del prodotto;**
- **costo elevato;**
- **timing sbagliato;**
- **concorrenza;**
- **insufficienti iniziative di marketing;**
- **inadeguata capacità di vendita.**

Secondo l'American Marketing Association la ricerca di marketing è "La sistematica raccolta e analisi critica dei dati sui problemi riguardanti il marketing di beni e servizi". Si potrebbe ampliare il concetto con la seguente definizione "La sistematica raccolta e analisi critica dei dati su tutti i mutamenti ambientali che potrebbero influenzare il mercato e quindi l'offerta e favorire il nascere di nuovi bisogni e quindi di nuovi prodotti e servizi". In sintesi le ricerche di marketing scoprono i "fatti" in essere e i "mutamenti" *in fieri*, e di conseguenza sono alla base di ogni strategia competitiva.

I dati da raccogliere e analizzare dovrebbero essere, tra gli altri, i seguenti:

- situazione del mercato;
- potenzialità di nuovi mercati esteri;
- soggetti presenti sul mercato;
- tendenza del mercato;
- analisi dei bisogni, specie quelli latenti;
- comportamenti degli acquirenti;
- sondaggi sugli acquirenti;
- posizione e immagine della società;
- analisi dei prodotti;
- politica dei prezzi;
- organizzazioni di marketing innovative;
- nuovi meccanismi di vendita;
- nuove forme di comunicazione;
- nuove forme di imballaggio;
- mutamenti ambientali (sociali, psicologici, di stili di vita);
- nuove normative (ambiente, Qualità, sicurezza);
- nuovi servizi alle imprese;
- incentivi alle imprese;
- fattori economici.

Uno degli strumenti delle ricerche di marketing è costituito dalle interviste; è opportuno che esse vengano elaborate con l'aiuto di psicologi e sociologi, al fine di controbilanciare i pregiudizi degli intervistati.

La ricerca di marketing è un'attività molto complessa che va affidata a strutture altamente qualificate; la non corretta realizzazione di una ricerca può portare un'azienda fuori strada. La storia delle imprese ricorda i risultati negativi che ebbero Xerox e Ibm, quando commissionarono ricerche di marketing rispettivamente sulle prime macchine fotocopiatrici e sui personal computer. La Xerox non ebbe fiducia nella ricerca e uscì con i suoi prodotti, l'Ibm, invece, vi prestò fede e dovette subire lo svantaggio di entrare nel settore dei Pc con ritardo rispetto alla concorrenza.

2.11.7 Ricerca di mercato per aggredire un paese straniero

In questo paragrafo verrà illustrato, con un certo dettaglio, come dovrà svolgersi la ricerca di marketing di un'impresa che voglia valutare la possibilità di aprire un'unità produttiva in un paese straniero.

Condizione indispensabile perché un'impresa voglia vendere all'estero è **anteporre a qualunque azione commerciale una ricerca di marketing**, al termine della quale l'azienda dovrà essere in grado di conoscere le possibilità di penetrazione in un dato mercato e le metodologie che dovrà perseguire. Infatti, la ricerca di marketing avrà lo scopo di individuare e analizzare le caratteristiche del mercato target, nonché di tutti quegli elementi informativi che permettano di prendere una decisione sulla base di informazioni e dati oggettivi e aggiornati.

La ricerca, che può essere condotta in collaborazione con società esperte in ricerche di marketing, dovrà procedere seguendo due fasi la "ricerca a tavolino", che consiste nella raccolta di dati già esistenti ed elaborati e la "ricerca operativa" che consiste invece nella raccolta e nell'elaborazione diretta delle informazioni.

Sinteticamente, le linee guida che devono caratterizzare una ricerca di marketing per l'export, nonché le azioni a monte e a valle della ricerca stessa sono indicate nel seguito.

- Definizione degli obiettivi che la ricerca si propone e dei limiti che essa deve porsi; in questa fase va analizzata la letteratura esistente e vanno elaborati questionari per eventuali sondaggi.
- Avendo in mano i dati acquisiti durante la *ricerca a tavolino* è il momento di entrare in contatto con la realtà del mercato estero allo scopo di verificare i dati della ricerca, di acquisirne altri, di familiarizzare con i principi base dell'esportazione.

- L'insieme dei dati e delle informazioni raccolti può iniziare a concretizzarsi in una ricerca di marketing. In questa fase potrebbe essere necessario ridefinire obiettivi e limiti.
- Dalle analisi emerse dalla fase precedente è possibile proporre il tipo di intervento più adeguato e abbozzare una strategia operativa.

Gli obiettivi che dovrà prefiggersi la ricerca di marketing dovrebbero essere.

- Esaminare il mercato nei suoi aspetti di internazionalità, socioeconomici, legali e commerciali.
- Individuare le potenzialità presenti e future di quel mercato.
- Verificare la concorrenza a livello della sua strategia competitiva e della sua politica di marketing.
- Mettere a fuoco il giusto prodotto per quel mercato.
- Individuare il "giusto" prezzo.
- Cercare di conoscere il consumatore e il relativo comportamento d'acquisto.
- Individuare i potenziali segmenti di mercato.
- Avere dati di tipo micro economico del mercato, in relazione a prodotto, prezzo, distribuzione, politica di promozione.
- Analizzare il più idoneo canale distributivo.
- Elaborare una valutazione preliminare per la più appropriata strategia competitiva.

La scelta del mercato target deve essere fatta su valutazioni e decisioni conseguenti ad un'analisi che sia stata in grado di definire quale sia l'effettiva domanda per il prodotto da esportare. Se infatti un elemento di convinzione per la scelta di un mercato è la reale possibilità che in esso vi sia una domanda potenziale sarà necessario sostenere questa decisione con elementi in grado di stimare il mercato qualitativamente e quantitativamente.

Del mercato target andranno definiti condizionamenti, ambiti, limiti, volume e crescita della domanda, concorrenza, aspetti politici, economici e legislativi. L'esame di questi dati fornirà la base per una ponderata valutazione e quindi la metodologia per mettere in atto la preparazione, la realizzazione e il controllo dell'intervento di esportazione.

Nella scelta del mercato estero converrà procedere alla verifica di taluni fattori determinanti per un'esauriente valutazione.

- Stabilità politica del paese.
- Stabilità economica.
- Tasso di sviluppo e reddito.
- Potenzialità della domanda.
- Forza della concorrenza.
- Tipologia dell'intervento che si vuole realizzare.
- Sistema distributivo.
- Grado di accettazione di prodotti stranieri.
- Grado di accettazione di prodotti italiani.
- Giudizi relativi al prodotto in oggetto.
- Prospettive sul medio e lungo termine.
- Eventualità di un test campionario sul mercato.
- Valutazione dei punti di forza e di debolezza.

Un dato importante per la caratterizzazione di un mercato è la concorrenza la cui presenza può essere valutata positivamente (c'è una domanda) o negativamente (le barriere d'ingresso sono insuperabili). Sulla concorrenza si dovrà cercare di ricavare le seguenti informazioni.

- Aziende locali produttrici e distributrici.
- Aziende estere.
- Loro struttura produttiva, commerciale, finanziaria.

- Loro strategia competitiva.
- Loro strategia di marketing.
- Quote di mercato.
- Livello dei servizi associati.
- Livello di accettazione sul mercato.

Dopo aver analizzato il mercato target la ricerca dovrà definire come il prodotto si colloca su quel mercato potenziale e quindi prendere in considerazione i seguenti punti.

- I caratteri materiali come prezzo, qualità, gamma, affidabilità e conservazione delle caratteristiche.
- I caratteri immateriali come marchio, prestigio del luogo di origine, stile, pubblicità e promozione.
- I servizi connessi come rispetto dei tempi di consegna, supporto logistico, capacità di gestire i reclami, garanzia.
- Trasporto, termini e modalità di pagamento, politica di vendita.
- Competitività.
- Il potenziale di vendita e la quota di mercato raggiungibile.
- La regolamentazione rispetto alle normative di importazione, alle tasse e alle leggi locali.
- Le eventuali modifiche richieste dal mercato e i relativi costi.
- Quali modifiche dell'imballaggio sono necessarie e quali sono i relativi costi.

I prodotti non si trasmettono direttamente dai produttori ai consumatori, essi passano attraverso i canali della distribuzione, cosicché la ricerca dovrà dare risposte alle seguenti domande.

- Attraverso quali canali viene normalmente rifornito il mercato.

- Come opera la concorrenza dal punto di vista della distribuzione.
- Quali sono i canali tradizionali e non che potrebbero essere utilizzati.
- Quali sono le differenze tra i vari canali relativamente a funzionalità, prodotto, ricettività del mercato.
- Quali sono i soggetti locali che potrebbero essere interessati alla distribuzione del prodotto.
- Quali costi deve affrontare l'azienda per lanciare la vendita dei suoi prodotti utilizzando i soggetti individuati.

Conclusa la ricerca di marketing, l'imprenditore dovrà prendere la decisione se avviare una politica di esportazione oppure no. In caso affermativo egli dovrà comunicare agli stakeholder la decisione presa e le relative motivazioni e dovrà operare perché tutti si impegnino in questa nuova attività con entusiasmo e determinazione, illustrando anche le ricadute positive che un'attività all'estero può avere sul personale.

2.11.8 I piani di marketing

L'operatore di marketing più vicino alla definizione classica afferma che i piani di marketing consentono di ottenere i seguenti benefici:

- conoscere le opportunità di mercato;
- conoscere la concorrenza;
- contribuire a determinare gli obiettivi aziendali;
- scegliere le azioni promozionali adeguate;
- determinare gli strumenti di vendita più adeguati;
- definire gli strumenti di controllo.

L'operatore più sensibile ad un marketing inteso come strumento di gestione delle relazioni vede nel piano di marketing i seguenti benefici:

- migliora la comunicazione all'interno della rete di relazioni;
- migliora il coordinamento di tutte le azioni di marketing;
- individua minacce, debolezze, opportunità, anche lontane;
- stabilisce criteri per migliorare le performance aziendali;
- focalizza l'attenzione sull'innovazione e sul futuro;
- individua strumenti per misurare la capacità di soddisfare le aspettative della domanda.

I piani di marketing sono strumenti necessari, anche in assenza di piano strategico, perché:

- possono essere il punto di partenza per un piano strategico;
- consentono una migliore gestione a livello operativo;
- costituiscono un punto di riferimento per l'operatività dei singoli.

I piani di marketing, che a differenza delle ricerche di marketing devono essere realizzati all'interno dell'impresa, possono essere classificati in alcune diverse categorie, in relazione a diversi obiettivi: **piano per il lancio di un nuovo prodotto, piano annuale per prodotto, piano a lungo termine.**

- a) **Il piano per un nuovo prodotto dovrebbe essere un documento da realizzarsi dopo aver effettuato una ricerca di marketing e un business plan e prima che venga avviata qualsiasi iniziativa di produzione.**
- b) **I Piani di marketing annuali riguardano i "prodotti" già presenti nell'offerta dell'azienda; in generale si tratta di una revisione dei piani di marketing dell'anno precedente.** L'elaborazione o la revisione di un piano di marketing di un prodotto già sul mercato permette di individuare problemi emergenti, opportunità o pericoli che l'operatività quotidiana può aver trascurato per mancanza di tempo o di attenzione, ma, fondamentale, deve indirizzare i suoi obiettivi verso la massimizzazione dei

profitti. Tali piani possono essere realizzati anche su base pluriennale.

- c) **Il Piano a lungo termine indirizza i suoi obiettivi verso ciò che dovrà essere fatto in un più lungo periodo, al fine di assicurare la futura espansione dell'azienda.** Negli Usa un numero sempre crescente d'aziende si serve di un'apposita direzione per il **long range planning**, alle dirette dipendenze del direttore generale. D'altra parte giova sottolineare che i tempi della strategia di marketing strettamente top-down sono superati perché oggi è difficile una pianificazione di lungo respiro. Con una pianificazione che parta con un processo bottom-up (del tipo a piramide rovesciata) ci si concentra prima su ciò che si può e si sa fare alla perfezione; solo successivamente si stabilisce una strategia, con un processo top-down, ma sempre in un susseguirsi di aggiustamenti e contoreazioni.

In sintesi, gli elementi base che concorrono al **marketing planning** complessivo, in un'impresa marketing oriented sono:

- **obiettivi aziendali;**
- **rassegna dei fatti aziendali passati e presenti;**
- **analisi dei punti di forza e di debolezza aziendali;**
- **posizionamento dell'azienda;**
- **fattori critici di successo dell'azienda;**
- **analisi di possibili alternative comportamentali, organizzative e delle alleanze;**
- **verifica della congruenza tra organizzazione aziendale e organizzazione di marketing;**
- **ricerche di marketing;**
- **piani di marketing;**
- **controllo dei piani;**
- **analisi delle catene del valore;**
- **stato patrimoniale, conto economico, bilancio finanziario, cash-flow operativo, indici finanziari;**
- **formulazione dei budget.**

2.12 La gestione della qualità

Degli strumenti dell'azienda moderna un discorso a parte, sia pur sintetico, merita il cosiddetto *Total Quality Management*. La Qualità totale è, oggi, una filosofia trasversale a tutte le funzioni aziendali; essa è, infatti, la metodologia con la quale deve essere affrontata la vita in azienda.

Il concetto di Qualità ha subito una grande evoluzione; nei primi anni '50, i giapponesi utilizzarono le teorie di Deming e soci per la ricostruzione della loro struttura industriale puntando, sostanzialmente, all'ottimizzazione dei processi di produzione. Particolare cura veniva rivolta ai controlli effettuati per ridurre il numero di difetti che si presentavano nell'arco del processo di produzione, dalla materia prima o dal semilavorato al prodotto finito.

In Italia, la Qualità diventa la parola d'ordine degli anni '80, quando le aziende si rendono conto che l'attenzione ai dettagli genera affidabilità e quindi vantaggio competitivo e iniziano a farsi certificare secondo le norme Iso 9000.

Mentre l'Occidente rincorreva i giapponesi nell'adottare i principi della Qualità, questi avevano posto gli obiettivi della Qualità più avanti, adottando il metodo di produzione *just-in-time*. Il metodo consiste in una procedura organizzativa in grado di consegnare il prodotto finito, prelevandolo direttamente dalla catena di montaggio, invece di mandarlo ad ampliare il livello delle scorte in attesa della vendita. L'industria automobilistica Toyota fu la prima a convincersi della validità di due principi: la Qualità resta un'arma competitiva molto potente, ma la possibilità di una consegna immediata di un prodotto ordinato quasi "su misura" può diventare fonte di notevole vantaggio competitivo.

La Qualità, subisce un'importante evoluzione e, oggi, abbraccia tutti gli aspetti operativi di un'impresa, si parla, infatti, di Qualità totale, ed essa non è più monopolio del sistema produttivo giapponese. Con l'evoluzione dei principi della Qualità, cambia anche il rapporto tra management e dipendenti: dall'organizzazione basata sul "controllo" del lavoro si è passati, oggi, al principio del "consenso".

Il *Total Quality Management* (Tqm), è una disciplina che, oggi, abbraccia l'intera organizzazione, dalle relazioni tra gli stakeholder, alla produzione; essa ha comportato l'immissione nell'organizzazione aziendale di gerarchie flessibili, lavoro di squadra, auto-regolamentazione dei lavoratori, utilizzo di strumenti per quantificare il successo e per realizzare un continuo miglioramento dei compiti e dei processi. Il Tqm dovrebbe essere l'obiettivo finale d'ogni impresa, che dovrà essere però consapevole che il processo d'attuazione richiede tempo, impegno e risorse.

È necessario sottolineare la situazione di ritardo dell'Ue rispetto ad Usa e Giappone nell'applicazione della Qualità come strumento di competitività dell'apparato produttivo. D'altra parte, non si può dimenticare l'importanza che ha avuto l'introduzione della Qualità nello sviluppo dell'impresa europea, specialmente dal 1994, quando è stata effettuata una prima importante revisione delle norme Iso.

Le esigenze poste dalla revisione del 1994 pongono, infatti, in evidenza quattro aspetti innovativi.

- 1. Il baricentro passa dalla qualità del prodotto alla qualità dell'organizzazione.**
- 2. La qualità non interessa solo la produzione, ma si rivolge anche al settore dei servizi, nell'accezione più ampia.**
- 3. Ci si è resi conto che nella logica per processi è necessario coinvolgere tutta la struttura degli stakeholder.**
- 4. L'attenzione si è spostata dal "sistema di Qualità" alla "gestione del sistema di Qualità", ponendo l'accento, quindi, più che sul controllo sul miglioramento continuo.**

Dopo questa revisione delle norme, le imprese che non avevano colto il senso e il significato della Qualità e che avevano vissuto la certificazione come un fatto cogente che aveva richiesto l'introduzione di procedure e di burocratizzazioni, iniziano ad

avere la percezione dei vantaggi ottenibili in termini di efficienza, efficacia, competitività e customer satisfaction.

È interessante notare che le nuove norme sulla Qualità (le Iso 9001:2000) stimolano, ancor più della revisione del 1994, l'adozione dell'approccio per processi, come mezzo di facile identificazione e gestione delle opportunità di miglioramento delle imprese di produzione e di servizio. Per la prima volta, viene riconosciuto il ruolo centrale della leadership, non più chiamata a svolgere un ruolo basato su comando e controllo, ma investita di precise responsabilità.

La Qualità, rotte le barriere delle costrizioni, della burocratizzazione gestionale, della diffidenza del personale dirigente e operativo, è, oggi, a tutti gli effetti, uno strumento fondamentale per la competitività delle imprese.

In sintesi, giova osservare che la gestione della Qualità può, quindi, articolarsi in due modelli.

L'approccio "tradizionale", determinato da logiche di puro orientamento al presidio della qualità negativa (i difetti) del prodotto o del servizio, è sostanzialmente orientato a criteri di conformità (specifiche, norme, leggi, direttive) e di controllo (presidiato da funzioni specifiche, come il responsabile della qualità).

L'approccio "integrato", più orientato alla soddisfazione degli stakeholder, si basa sui principi e sui meccanismi del *Total quality management*. Dai presidi e dai controlli del prodotto o del servizio ci si focalizza sulla gestione e sul controllo dei processi aziendali. I clienti diventano sempre meno *consumers* e sempre più *prosumers*, cioè richiedenti prodotti o servizi personalizzati; la qualità è sempre più un modello di gestione dinamica e proattiva e sempre meno un requisito del prodotto o del servizio (Merli, 1999).

2.13 La generazione del valore

L'approccio "tradizionale" prevede l'ottimizzazione della catena del valore "impresa per impresa", in modo autogestito e

indipendente. Ogni azienda si preoccupa di organizzare al meglio il proprio segmento di valore, partendo da un output, cosa si vuole vendere, e da un input, cosa si deve acquistare, ben definiti. L'ottimizzazione dell'insieme delle catene del valore delle aziende che concorrono alla realizzazione di un business, deriva dall'ottimizzazione autonoma di ogni anello della catena.

L'approccio "integrato" prevede una valutazione dell'intera catena, da parte di ciascuna azienda che partecipa al business. Ciò significa che input e output vengono analizzati con l'obiettivo di massimizzare il rapporto valore/costo, anche attraverso il reengineering del ruolo dell'impresa, cioè del segmento di business espletato, per meglio concentrarsi su un *core business* a chiaro valore aggiunto.

Questa politica può essere condotta con:

- la revisione delle attività, in funzione del segmento di business definito come proprio *core business* (*business process reengineering*);
- l'esternalizzazione (*outsourcing*) delle attività considerate non primarie per la competitività del segmento di business definito come proprio *core business*;
- il cambiamento, a monte e a valle, dei rapporti con fornitori e clienti.

Con questo approccio si creano e si sviluppano logiche di partnership e di *comakership*³ con un numero selezionato di fornitori e di clienti, e la creazione di "catene forti", a rapporto

³ Strategia d'acquisto che prevede un forte coinvolgimento dei fornitori, al fine di ottenere vantaggi competitivi in termini di qualità, servizio, innovazione e costo. Essa si basa su un rapporto di autentica collaborazione e sulla condivisione del vantaggio competitivo, derivante dalla collaborazione.

privilegiato e semplificato, il cui obiettivo comune è la creazione di valore (Merli, 1999).

2.13.1 Crisi dell'impresa basata sul valore?

I primi scricchiolii della crisi del sistema economico statunitense erano stati avvertiti prima dell'11 settembre 2001, quando, già da tempo, gli investimenti nelle nuove tecnologie erano rallentati, vistosamente, ridimensionando molti dei protagonisti della net economy e determinando un crollo del Nasdaq. Dopo l'attentato alle Torri Gemelle l'economia americana subisce una contrazione e il Dow Jones inizia una repentina discesa; l'andamento dei corsi azionari mette però in luce una situazione patologica che stava inquinando tutto il sistema economico americano. Infatti, nell'eccitazione di una borsa prodiga di soddisfazioni, top manager corrotti truccano i bilanci delle società da loro dirette, gonfiando gli utili con la complicità di revisori dei conti disposti a tutto per i lauti compensi assicurati. Nel giro di pochi mesi, la scoperta della contabilità "disinvolta" di questi manager distrugge decine di migliaia di posti di lavoro e annulla il risparmio di milioni di investitori. La prima grande società ad essere scoperta è la Enron, gigante dell'energia, il cui top management aveva occultato perdite per 586 milioni di dollari, trascinando nella propria rovina anche l'auditor, Arthur Andersen, che aveva certificato i bilanci truccati. Poi esplodono i casi di Global Crossing e WorldCom il cui top management aveva intascato centinaia di milioni di dollari grazie a stock option e a prelevamenti illeciti. WorldCom, il colosso statunitense delle telecomunicazione dichiara bancarotta, con un buco di bilancio di 11 miliardi di dollari; la ristrutturazione del 2003, che viene condotta sotto il vecchio e glorioso marchio di Mci, lascia in mano a milioni di azionisti pezzi di carta senza valore. L'inasprimento delle sanzioni nei confronti di manager corrotti porta all'arresto del fondatore di ImClone, accusato di aver artificiosamente fatto salire il valore delle azioni della società,

diffondendo la falsa notizia che le autorità avevano approvato la vendita di un medicinale per la cura del cancro. Vengono incriminati il Ceo della Tyco International per evasione fiscale e quello della Tv via cavo, Adelphia Communications, per aver prelevato dalle casse aziendali 3,1 miliardi di dollari. I Ceo di Ibm, Xerox e General Electric si affrettano a correggere i loro bilanci per sottrarsi al sospetto di manipolazioni contabili. Una battuta che circola tra gli operatori di Wall Street è «Quando la marea si sarà ritirata si vedranno quelli che sono i manager nudi». Il boom degli anni novanta aveva diffuso un delirio di onnipotenza tra i dirigenti delle imprese americane e molti non avevano saputo trattenersi dall'arraffare i soldi investiti nelle società; questi episodi hanno gettato un'ombra di discredito su manager e imprenditori e hanno confermato, se mai ce ne fosse stato bisogno, che il capitalismo può sopravvivere alle nostalgie dello statalismo solo se vengono rispettati i principi etici di base dell'economia.

Gli episodi del boom delle borse e del successivo crollo hanno aperto il vaso di Pandora delle recriminazioni sulla nuova economia e sui danni che essa avrebbe portato al sistema capitalistico. Tra le varie, una teoria che sta prendendo piede tra il management più conservatore, è che la bolla speculativa sia da attribuire ad un modello di gestione orientato al valore, valore che, inglobando risorse immateriali, come creatività, partnership, fiducia del successo di nuove tecnologie, potenzialità dell'impresa virtuale, ipotesi di raggiungimento di obiettivi, avrebbe consentito a manager disonesti di giocare sul fatto della non misurabilità di tali asset immateriali, per derubare le aziende affidategli. La panacea sarebbe il ritorno alla centralità del bilancio basato su dati e informazioni misurabili e controllabili.

Fortunatamente, questa nostalgia del passato non scalfisce la Pmi per la quale centrale è ciò che crea valore: la partnership, la creatività, le competenze, l'innovazione, la cultura

imprenditoriale, la soddisfazione degli stakeholder, l'identità, l'immagine aziendale e gli utili.

Per quale ragione un imprenditore dovrebbe privilegiare il bilancio contabile, che riflette il passato e non interessarsi di un bilancio che contenga una valutazione, positiva o negativa, degli indicatori immisurabili? È più importante avere una conferma dei buoni risultati dell'impresa oggi, o essere certi di averne nei prossimi anni?

2.13.2 Valore sociale dell'impresa

Afferma il noto economista statunitense Michael Novak «La tradizione umanistica, in generale, si contrappone al pensiero economico moderno, in parte per un rifiuto aprioristico di un'analisi approfondita, in parte per l'ereditata ostilità degli umanisti verso l'ordine moderno, specie nella sua concezione capitalistica. Esteticamente, almeno, gli umanisti hanno a lungo rifiutato la "volgarità" di un'economia volta a innalzare i livelli di vita della gente comune. Essi guardano con disprezzo i bicchieri e i tovaglioli di carta di McDonald's, dalla distanza che nasce dalla più ricca esperienza del lino, dell'argento e del cristallo» (Novak, 1994).

Novak sostiene che la maggior parte degli economisti liberisti loda il capitalismo per la sua capacità di potenziamento dell'individuo e delle sue libertà, ma trascura «la sua struttura sociale, la sua più rimarchevole invenzione, l'impresa, come utile strumento di giustizia sociale. La creazione di opportunità è una delle grandi responsabilità sociali per la cui realizzazione le democrazie guardano al mondo imprenditoriale e in particolare ai nuovi protagonisti dell'economia. Il tasso di crescita delle Pmi, abitualmente, è un ottimo indice dello stato di salute di una società, della sua salute non solo economica ma anche morale, della sua fiducia e dello spirito di generosità nei confronti degli altri». Egli osserva, inoltre, in America Latina ci sono più di cento milioni di disoccupati; da una parte ci sono, quindi, persone

che cercano lavoro, dall'altro c'è un immane lavoro da svolgere. Chi farà in modo che le due esigenze si incontrino? Potranno essere solo centinaia di migliaia di imprenditori locali o stranieri; la speranza dei popoli del mondo sta nello spirito d'impresa di alcune persone.

Sempre Novak ha elaborato un modello di società che tenta di armonizzare le tre grandi sfere dell'agire umano, **la politica, l'economia e l'etica**, pervenendo ad un ideale di capitalismo democratico.

Secondo Novak, « ... la politica, selezionando la propria classe dirigente, con la prova del consenso popolare, consente alla società di autogovernarsi nel rispetto dei diritti umani. L'economia, attraverso un sistema fondato sull'iniziativa privata, ha il compito di soddisfare le necessità materiali degli esseri umani, salvaguardando la loro creatività e la loro libertà. L'etica e la cultura sono in grado di nutrire i sistemi economico e politico di linfa vitale».

Il pensiero del cattolico Novak non si discosta da quello del protestante Max Weber quando afferma «Guadagnare denaro nell'ambito del moderno ordinamento economico è, quando è fatto legalmente, il risultato e l'espressione di una virtù e di una competenza derivanti da una chiamata. ... quest'idea peculiare, a noi oggi così familiare, ma, in realtà così poco ovvia, secondo la quale ciascuno di noi è obbligato a rispondere a una chiamata, è l'aspetto più caratteristico dell'etica sociale della cultura capitalistica ...».

2.14 L'organizzazione aziendale e i relativi sistemi di management

L'approccio "tradizionale", di tipo efficientistico sugli obiettivi, privilegia una gerarchia basata sul presidio delle specializzazioni interne con responsabilità del tipo: commerciale, della produzione, della logistica, amministrativa, del personale, della

ricerca, eccetera. Il modello prevede il controllo diretto della funzione, con conseguente numero di livelli gerarchici, proporzionale alle dimensioni dell'impresa.

Il sistema di management è, generalmente, di matrice tayloristica e per obiettivi; esso prevede una gestione incentrata sulle funzioni e sul presidio, chiaro e definito, dei loro confini. Ad ogni responsabile o direttore viene affidato il compito di conseguire un particolare obiettivo: ad esempio, aumentare le vendite, ridurre le scorte, migliorare la qualità del prodotto, ridurre i tempi del recupero crediti, mantenere costante il costo del personale. Esso si focalizza, prevalentemente, sui costi e sulle efficienze, dando luogo alla cosiddetta gestione per "centri di costo".

L'approccio "integrato", dando la priorità ai meccanismi di generazione del valore, dà più importanza al presidio dei processi: l'implicazione di questo secondo modello è dover ridisegnare l'organizzazione aziendale.

Il sistema di management, volendo enfatizzare l'importanza del presidio del valore, è orientato alla logica della gestione per obiettivi in corresponsabilità interfunzionali⁴ (nel caso delle strutture per funzioni), oppure alla logica della gestione per processi (Merli, 1999), oppure alla logica di gestione per partnership (Kotler, 1999).

Con riferimento a quest'ultima, è interessante analizzare come la Whirlpool ha sviluppato una procedura innovativa di produzione. Prima di progettare una nuova lavatrice, gli addetti a progettazione, marketing e acquisti definiscono, a grandi linee, i livelli di qualità e di costo di tutti i componenti. Successivamente vengono individuati quei fornitori che possano essere considerati come i "migliori partner strategici", in termini di qualità, tecnologia e servizi, I fornitori prescelti partecipano, assieme al

⁴ Secondo il *cross-functional management* della qualità totale giapponese.

task group della Whirlpool, alle successive fasi di progettazione e sviluppo del prodotto. L'obiettivo è quello di considerare Whirlpool e i suoi fornitori come un "unico sistema di creazione del valore".

È degna di essere citata la ricerca di due studiosi americani, Tom Peters e Robert Waterman, che hanno seguito, per anni, la sorte di moltissime aziende. Al termine della loro ricerca essi hanno potuto verificare che l'eccellenza, sul lungo periodo, non risultava dalla lettura dei bilanci; essa era il risultato di modelli organizzativi in grado di privilegiare una filosofia gestionale comune che poteva, a grandi linee, estrinsecarsi in otto fattori.

- ◆ Orientamento all'azione.
- ◆ Orientamento al cliente.
- ◆ Autonomia e imprenditorialità diffuse.
- ◆ Produttività attraverso le persone.
- ◆ Cultura del fare e della creazione di valore.
- ◆ Focus su un core business.
- ◆ Organizzazione semplice e staff leggero.
- ◆ Sistematicità, associata a flessibilità.

Questo paragrafo viene integrato con una serie di sotto paragrafi che illustrano alcuni strumenti di gestione che le imprese possono utilizzare per adeguare le proprie strutture organizzative e i propri modelli di gestione ad un mercato sempre più competitivo. Si illustreranno, con estrema sintesi, la produzione snella, il downsizing, il reengineering, l'empowerment, il benchmarking, la disarticolazione verticale dell'impresa, il problema della complessità che accompagna la crescita, la logistica integrata, la difesa del valore del marchio, la globalizzazione.

Un'importante fonte di vantaggio competitivo sta nella rapidità con la quale le imprese sono capaci di adeguarsi o,

preferibilmente, anticipare le dinamiche del mercato, utilizzando uno o più degli strumenti di gestione succitati.

2.14.1 La produzione snella

Le imprese hanno scoperto che l'organizzazione gerarchica, con molti livelli di coordinamento, ha un costo non più sopportabile nell'era dell'ipercompetizione. Concetti come lo *span of control* (cioè l'ampiezza del comando, per esempio, un capo può controllare al massimo 10 dipendenti), che sembravano fattori di gestione consolidati, sono entrati in crisi, e con essi un modo di organizzare le aziende.

La *lean production*⁵ si è affermata nel mondo dell'impresa per una serie di ragioni:

- Da qualche parte nel mondo c'è qualcuno che usa meno responsabili per unità di prodotto. Le tecniche di benchmarking hanno permesso di scoprirlo, se ne è dovuto prendere atto e agire in conseguenza.
- Le aziende utilizzano personale più scolarizzato di quanto non facevano un tempo. Persone più competenti e mature sono in grado di autogestirsi, e, spesso, lo pretendono.
- I programmi di reengineering hanno insegnato a progettare esplicitamente, e con un approccio "partendo da zero", tutto quanto riguarda un processo gestionale, inclusi i livelli di

⁵ La *lean production* è stata introdotta dalla Toyota; è un sistema di produzione che impiega una modesta quantità di risorse aziendali, combina i vantaggi della produzione artigianale con quella di massa, consente di produrre un'ampia varietà di prodotti, impiega squadre di dipendenti multi-specializzati, è fortemente automatizzata, opera con un gran numero di *sub-contractors*, responsabilizza i lavoratori, che sono stimolati ad individuare eventuali anomalie nel processo di produzione. Alla squadra è affidato il compito della manutenzione di macchinari e impianti posti sotto la sua responsabilità.

supervisione. Poiché questi, normalmente, non aggiungono valore per il cliente, sono stati ridotti al minimo.

- L'esternalizzazione di alcune produzioni ha permesso di constatare che altri imprenditori sono in grado di gestire la produzione con minori livelli di controllo; ne sono state tratte le debite conclusioni e tali modelli di gestione sono stati applicati anche per il core business. Le stesse conclusioni sono apparse evidenti quando sono cambiati i proprietari di alcune aziende, con la trasformazione da proprietari burocratizzati e accentratori a imprenditori.
- Le situazioni di crisi hanno obbligato le aziende a tagliare i costi in tutte le aree e soprattutto i costi di struttura; con una certa sorpresa si è scoperto che talvolta l'impresa funziona meglio.

La reazione delle aziende è stata, inizialmente, di tipo incrementale con interventi *overhead value analysis* (cioè di analisi dei costi di struttura) o di semplice riduzione di qualche livello di responsabilità. I risultati sono stati positivi, ma non sufficienti, anche perché la filosofia di base si supponeva dovesse essere il contrapporre l'azienda "magra" all'azienda "grassa", mentre la contrapposizione deve essere fra l'azienda "gerarchica" e l'azienda "organizzata per processi orizzontali".

Nel caso del controllo di qualità, si può sempre ridurre la frequenza dei controlli, risparmiando in personale, ma correndo qualche rischio in più in termini di qualità del prodotto; la soluzione è stata individuata nel disporre di sistemi di produzione che non producano scarti.

Nel campo organizzativo la soluzione non è ridurre il personale di coordinamento e controllo, ma ingegnerizzare i sistemi gestionali in modo che le singole persone abbiano responsabilità più ampie, lavorino in team responsabilizzati

per risultati e non per attività elementari e siano inserite in processi orizzontali completi.

Il criterio per una progettazione organizzativa deve essere il seguente: al limite teorico, tutte le attività che non producono un valore per il cliente finale devono essere annullate.

Un'azienda progettata o riprogettata per essere snella, e quindi in grado di operare per processi orizzontali, è anche un'azienda più intelligente, più democratica e più rapida.

Per realizzare un'azienda snella.

- **Bisogna partire dal presupposto che le persone sono intelligenti e affidabili, e che quindi possono essere responsabilizzate per compiti complessi e con minori interfacce. Persone intelligenti e motivate trovano soluzioni nuove per migliorare i compiti che sono loro affidati, e quindi tutta l'azienda, nel suo complesso, diventa più intelligente e più reattiva alle esigenze dei clienti.**
- **I team di persone sono normalmente più motivabili di singoli lavoratori che devono obbedire a un capo. La leadership nei team si stabilisce naturalmente, il controllo reciproco è migliore, l'imposizione dall'alto è inesistente, il lavoro viene riallocato secondo necessità.**
- **Riprogettando l'impresa per processi orizzontali si riprogetta esplicitamente anche il tempo di reazione (per esempio, un sistema di approvvigionamento dei clienti, un tempo ciclo di produzione). Ridurre i livelli di coordinamento, senza riprogettare i processi, serve solo a caricare di lavoro i capi, e, ridurre semplicemente i punti**

di controllo "a monte", significa avere poi dei problemi "a valle".

Pensare ai problemi dei dipendenti deve valere anche quando si ragiona di lean production; l'azienda ha una responsabilità nei confronti di tutti quei coordinatori o capi che essa stessa ha creato, e che sarebbe ingiusto licenziare solamente perché l'azienda ha deciso di dimagrire. Il tempo dei licenziamenti dei cinquantenni, perché troppo costosi per l'impresa, è tramontato. Bisogna trovare il modo di utilizzare tutte quelle competenze ed energie, in precedenza sprecate in attività inutili, per servire meglio i clienti, oppure per sviluppare nuovi prodotti, nuovi mercati e nuove opportunità di business.

È riduttivo e fuorviante pensare solo a "dimagrire"; bisogna, invece, allenarsi ed "essere in forma" per affrontare la competizione del mercato.

Eppure, quando in un'impresa arriva un nuovo responsabile normalmente attua il principio del downsizing, cioè fare tutto di meno.

Meno vendite a clienti che non rendono, meno investimenti a redditività dubbia, meno costi di struttura, meno livelli di responsabilità, meno prodotti marginali, e, soprattutto, meno personale. Per un nuovo responsabile è molto più facile concentrarsi sul fare di meno che sul fare di più; eppure, in un passato non molto lontano, i manager delle aziende cercavano di espandersi in termini di fatturato, di potere, di numero di persone al proprio "comando", di investimenti.

È difficile avere delle buone idee in modo che l'impresa faccia di più di quello che ha sempre fatto; se si fa il contrario, quasi sempre, l'operazione funziona, almeno sul breve periodo.

È, comunque, vero che oggi non ci sono quasi limiti al miglioramento della produttività: la riprogettazione organizzativa per processi, l'utilizzo esteso dell'informatica e l'esternalizzazione

spinta di tutte le attività aziendali permettono di ridurre continuamente il personale; il limite teorico è uno, perché nemmeno l'amministratore delegato o l'imprenditore ha bisogno di una segretaria.

Un nuovo responsabile aziendale che fa del downsizing la propria bandiera non sbaglia mai, e troverà centinaia di esempi dai quali mostrare che facendo di meno si guadagna di più.

Se, poi, si fa l'esercizio di suddividere l'azienda in due insiemi, mettendo nel primo solo costi e ricavi di tutto quello che serve al business (impianti, clienti, mercati) e nel secondo tutto quanto non lo serve, con i costi di struttura necessari a gestirlo, si scopre che l'azienda da una parte guadagna e dall'altra perde; basta tagliare l'azienda in due, eliminare la parte cattiva e il profitto cresce⁶.

Il limite del downsizing è che esso non costruisce niente; quando si sia tolto tutto il "grasso" aziendale, o eliminate le aree di perdita, il vero problema rimane l'espansione redditizia, perché un'impresa che pensa solo a dimagrire prima o poi muore di anoressia.

È importante tener presente che organizzazione snella e downsizing non sono sinonimi, anzi, sotto certi aspetti, sono principi di gestione alternativi.

Per costruire lo sviluppo ci vuole una leadership focalizzata sui ricavi; considerando che il profitto è funzione del rapporto ricavi/costi, focalizzarsi solo sui costi può essere utile ma, alla lunga, non permette l'ingresso in nuovi mercati, l'introduzione di nuovi prodotti o lo sviluppo di nuove competenze.

⁶ Personalmente ho potuto osservare questo tipo di operazione, come direttore marketing di una grande impresa. I direttori operativi facevano carte false per favorire il trasferimento di propri collaboratori poco produttivi nei servizi aziendali, per poi fare battaglie tra loro per non farsi accollare il valore relativo del costo dei servizi.

Una leadership eccellente cercherà l'ottimizzazione del rapporto ricavi/costi, operando sia sul fronte dei ricavi che su quello dei costi; la storia economica insegna che una leadership che riorganizza un'impresa solo sulla base dei costi lo fa perché non è in grado di elaborare una valida strategia industriale.

2.14.2 Il reengineering

Quando si parla di reengineering è opportuno sgombrare il campo da incomprensioni e valutazioni errate; per lavoratori e sindacalisti, reengineering è sinonimo di licenziamenti, di cassa integrazione guadagni o di prepensionamenti. Spesso, purtroppo, essi hanno ragione perché questa è la realtà con la quale si sono scontrati; ma, questa realtà, se, talvolta, è giustificata da modifiche strutturali di un particolare settore produttivo, spesso è la risultante di incapacità gestionali e/o imprenditoriali.

Reengineering è, invece, un processo di riorganizzazione delle attività di un'impresa, volto, sia al miglioramento delle prestazioni in ogni ambito delle sue funzioni, sia alla valorizzazione delle capacità intellettive del personale.

Imprenditori e manager sono spesso insoddisfatti del modo in cui sono gestite certe attività, come la programmazione della produzione, l'introduzione di nuovi prodotti, i rapporti con i fornitori, i rapporti interaziendali; i costi possono essere troppo alti, i tempi di risposta elevati, la qualità insufficiente, le relazioni burocratizzate.

La risposta a questi problemi è sempre stata un programma di riduzione dei costi, di accelerazione dei tempi e di miglioramento della qualità: a un problema puntuale, una risposta puntuale.

Da alcuni anni ci si è reso conto che le risposte puntuali non innovano a sufficienza, a volte, creano nuovi problemi e non prevengono il riformarsi di incrostazioni. Pretendere che le persone lavorino di più e meglio in processi spezzettati e spesso

arcaici è inutile; la risposta giusta è invece ripensare l'azienda per processi orizzontali e riprogettare i processi ponendosi precisi indici di performance.

Le persone lavorano di più e meglio se vedono il risultato finale di quello che fanno e se gli strumenti e i processi utilizzati sono aggiornati e razionali.

Tradizionalmente le aziende sono state organizzate per compiti: il lavoro di un impiegato inizia dai fogli di carta che arrivano sulla sua scrivania e finisce con quelli che passa ad altri impiegati, ma questo modo di concepire i compiti frammenta le responsabilità, allunga i tempi, non utilizza l'intelligenza disponibile e genera burocrazia.

Ci si può, invece, organizzare per processi, mettendo insieme tutte le persone che influenzano un risultato: il caso tipico è il ciclo: ordine - consegna - incasso. Le aziende che hanno riprogettato i propri processi hanno ottenuto miglioramenti durevoli di costo, performance e qualità.

Riprogettare i processi non è semplice perché l'impresa si scontra con una mentalità gerarchica, poiché, inevitabilmente, sposta o elimina i confini fra una funzione e l'altra, fa lavorare le persone in gruppi di lavoro, invece che all'interno delle tradizionali funzioni aziendali, sposta il potere decisionale ai livelli più bassi dell'organizzazione, abolisce la necessità di coordinamento; è quindi una rivoluzione aziendale che, come tale, viene osteggiata da chi ha potere.

Bisogna quindi ripensare l'azienda:

- **affidando le responsabilità ai *process owner*, invece che ai capi funzionali,**
- **dando valore ai risultati complessivi di un processo e non alle misure intermedie della quantità di lavoro svolta da ciascuno,**

- **integrando i partner esterni (fornitori, agenti, distributori) nei propri processi aziendali e viceversa.**

Riprogettare i processi aziendali richiede, a priori, la volontà di ottenere miglioramenti notevoli nella performance, dato che non si fa una rivoluzione per ottenere miglioramenti incrementali.

Il meccanismo operativo, per la transizione da una gestione per funzioni ad una per processi, passa attraverso quattro fasi.

- 1) Definire quali sono i processi aziendali.
- 2) Far comprendere a tutta l'organizzazione l'importanza dei processi orizzontali.
- 3) 3. Misurare i risultati attuali dei processi in termini di rilevanza per il cliente finale
- 4) Riprogettare i principali processi, per ottenere i risultati desiderati.

Quando un team di progetto analizza come si opera nel modello per funzioni, scopre, immediatamente, che vi sono due tipi di attività; quelle che generano un valore effettivo per i clienti e quelle che servono per coordinare e controllare. Sembra facile abolire le seconde, ma se esistono qualche ragione c'è; bisogna invece riprogettare il processo in modo da minimizzare i trasferimenti da una persona ad un'altra, addestrare le persone a svolgere compiti allargati e che possono richiedere competenze diverse, utilizzare le tecnologie informatiche e di telecomunicazioni al massimo del loro potenziale, delegare le responsabilità.

Tutto questo significa utilizzare una filosofia di base anti tayloristica; mentre con la gestione per funzioni si è cercato di far funzionare le imprese pensando che le persone siano stupide o inaffidabili e che quindi debbano svolgere compiti

semplici ed essere coordinate e controllate con complicati processi gestionali, si scopre che le imprese funzionano meglio se alle persone (che stranamente si rivelano intelligenti) si danno compiti complessi governati da processi semplici, ma progettati ad hoc.

Spesso un'attività di reengineering si conclude con un soddisfacente decremento dei costi o un miglioramento delle performance aziendali, e poi tutto funziona come prima. In questi casi non si è colta l'opportunità di ripensare da zero il funzionamento dell'impresa, di rivedere i rapporti con i partner esterni, di cambiare compiti e ruoli del personale. Fare, seriamente, del reengineering è un'impresa, veramente, ardua.

2.14.3 L'empowerment

Come s'è già detto, le aziende stanno riscoprendo il valore delle persone, e, in particolare, il fatto che persone istruite, motivate e informate sanno prendere bene molte più decisioni di quanto non si pensi; naturalmente, così facendo viene messo in crisi il ruolo decisionale, di coordinamento e di controllo di tutti i livelli gerarchici superiori.

La delega delle decisioni il più vicino possibile all'operatività è chiamato "empowerment".

L'empowerment comporta inevitabilmente che alle persone vengano date molte più informazioni, in modo che possano operare sulla base di dati precisi:

- il venditore deve sapere qual è il margine generato dal suo cliente, quanto costano gli stock necessari per servirlo, qual è, e quale potrebbe essere il programma di produzione, quali sono i programmi di marketing;

- il capo reparto deve sapere chi sono i suoi clienti (anzi, è bene che li conosca personalmente), quanto rendono le vendite, quali danni fanno i prodotti difettosi presso i clienti, quali sono i programmi produttivi di ciascun cliente importante.

Appena si incomincia a responsabilizzare le persone, in modo allargato, si scopre che queste possono avere molte idee valide su come migliorare la situazione, anche con interventi a monte o a valle della loro specifica responsabilità. Inoltre, si scopre che le persone così responsabilizzate incominciano a dialogare fra di loro, senza bisogno di stimoli o di coordinamento, per risolvere i problemi o cogliere le opportunità. Prima o poi si formano dei team informali dedicati ai processi fondamentali (da ordine a consegna, da vendita a incasso, da programma di acquisto a programma di produzione, ad esempio) e l'azienda è praticamente obbligata ad avviare un piano di reengineering volto a realizzare un'organizzazione per processi.

Con la delega di responsabilità è naturale che debba essere sviluppato anche un sistema di incentivazioni individuali e collettive, basate sui risultati ottenuti, non sull'attivismo individuale; poco alla volta le persone, così responsabilizzate, acquisiscono modi di pensare e di agire da "professional" e non da dipendenti, il che mette ulteriormente in crisi la gerarchia, che non riesce più ad esercitare il proprio potere.

Saltano i vecchi concetti di "span of control", tutti comprendono che sono i clienti a pagare lo stipendio e non l'azienda, il senso di appartenenza alla propria famiglia professionale ed al proprio team di processo acquista più peso che la fedeltà al proprio capo.

2.14.4 Il Benchmarking

In un paragrafo precedente è stata fatta questa affermazione: da qualche parte c'è qualche impresa che fa meglio qualcosa e le tecniche di benchmarking ci possono aiutare a scoprirlo.

La ricerca di confronti con il mondo esterno può rivelarsi uno strumento molto importante, perché permette di comprendere quanto si dista dai concorrenti o dagli specialisti di una determinata funzione, ed, eventualmente, di condurre le azioni correttive atte al miglioramento del proprio vantaggio competitivo.

Imprese che hanno effettuato programmi di benchmarking riportano miglioramenti di redditività e, in un certo senso, anticipano il giudizio del mercato, perché comprendono, tempestivamente, e, analiticamente, dove sono migliori o peggiori dei concorrenti.

Le ragioni per le quali si iniziano programmi di benchmarking sono talvolta poco lodevoli:

- il vertice aziendale non si fida dei collaboratori e cerca dei modi per pungolarli verso interventi di maggior efficienza; uno di questi modi è di dimostrare che qualcun altro ha indici di efficienza migliori;
- i collaboratori vogliono dimostrare al vertice di essere "a posto" dal punto di vista dell'efficienza o dell'utilizzo di moderne metodologie di gestione.

La realizzazione corretta di un programma di benchmarking richiede il rispetto di alcune regole.

- 1) Assicurarsi che si stanno confrontando "mele con mele"; questo può sembrare semplice, ma generalmente richiede analisi approfondite per effettuare i necessari aggiustamenti nei dati rilevanti.
- 2) Arrivare ad un livello di dettaglio che renda ovvio e consequenziale l'intervento necessario; limitarsi a rilevare

che il costo della manodopera in un certo stabilimento è più elevato di quello di ..., non è particolarmente utile.

- 3) Puntare all'obiettivo prospettico e non a quello attuale; tenere conto, quindi, del fatto che anche i concorrenti miglioreranno.
- 4) Assicurarci di avere una visione complessiva dei costi e del valore per il cliente; tagliare costi in una parte del sistema ha poco senso se questi vengono solo trasferiti altrove.
- 5) Focalizzarsi sull'identificazione dei punti di debolezza, ma anche dei punti di forza, altrimenti il benchmarking potrebbe rivelarsi uno strumento di auto commiserazione.
- 6) Assicurarci di avere qualche risultato pratico di successo, nel programma di benchmarking, per garantirne l'accettazione in azienda.
- 7) Assicurarci che le valutazioni siano oggettive e basate su analisi affidabili; l'evidenza di eventuali deficienze verrà altrimenti rifiutata dalla struttura.
- 8) Dedicare adeguata attenzione ai sistemi di motivazione e di incentivazione per il raggiungimento degli obiettivi.
- 9) Assicurarci un adeguato coinvolgimento del top management.
- 10) Misurare e controllare, nel tempo, il progresso verso il target e aggiornare periodicamente gli obiettivi.

I programmi di benchmarking più facili da realizzare sono quelli interni, nei quali si mettono a confronto le performance di unità della stessa impresa (questo vale, per lo più, per grandi imprese); non è inusuale scoprire significative differenze di efficienza, non spiegate da oggettive disomogeneità. In questi casi, gli interventi correttivi sono facili e immediati.

Più difficili da realizzare sono i programmi di benchmarking che coinvolgono aziende diverse, anche se, stranamente, si constata che le aziende sono, generalmente, disposte ad aprirsi e cioè sono

disponibili a parlare delle proprie performance con esterni, talvolta anche con concorrenti.

La presenza di imprese a rete consente di effettuare con maggior facilità i programmi di benchmarking competitivo; le aziende coinvolte sono, infatti, orientate a creare valore insieme e quindi interessate ad un miglioramento delle performance, che derivi dall'assemblaggio degli elementi di eccellenza che ciascuna azienda è un grado di comunicare e di mettere a fattor comune.

I programmi di benchmarking sono, a volte, impostati male per intrinseche difficoltà. Le aziende tendono, infatti, ad organizzarsi per processi (invece che per funzioni, come visto precedentemente), mentre il benchmarking tende a confrontare attività elementari, e quindi funzioni. È pur vero che i processi sono specifici di ciascuna realtà aziendale, e che quindi sono più difficili da confrontare rispetto alle attività funzionali, ma non è mai una buona ragione fare qualcosa solo perché è facile farlo, se ha minore rilevanza rispetto a qualcosa che richiede, invece, un impegno maggiore.

Impostare correttamente il benchmarking richiede l'aver presente che il limite teorico del costo di qualsiasi attività aziendale è zero: un processo gestionale ben progettato potrebbe autogestirsi senza carte o personale. Il limite teorico del costo di produzione è praticamente il valore della materia prima contenuto nel prodotto. L'atteggiamento mentale giusto è quello di immaginare quale è il minor rapporto costo/performance teoricamente raggiungibile e poi ingegnarsi a realizzarlo; spesso, invece, ci si accontenta di porre come traguardo aziendale l'indice già raggiunto da qualcun altro. Scopo del benchmarking è sì imparare dai migliori, ma non è, necessariamente, raggiungere le performance di un concorrente, ma confrontarsi sempre con il futuro e con le proprie ambizioni.

2.14.5 Disintegrazione verticale delle aziende

Prima dell'11 settembre 2001 le imprese avevano l'illusione che i problemi di business potevano essere affrontati con tranquillità e che nuove opportunità di business potevano aspettare. Oggi non è più così: la crescita è rallentata, i consumi ristagnano e, in molti settori, c'è addirittura recessione. Il Giappone è in una situazione di "crescita in depressione", e non si è più ripreso dalla bolla finanziaria dell'inizio degli anni '90 (Krugman, 2001).

Alcune imprese avevano anticipato la crescita facendo investimenti e assumendo personale in eccesso rispetto al bisogno contingente e ora si trovano con problemi di indebitamento e di redditività. Eppure, la legge d'oro dell'economia afferma che le imprese eccellenti approfittano dei periodi di crisi per investire nell'innovazione o per ristrutturarsi.

Un modo intelligente per superare un periodo negativo è cogliere l'occasione per ristrutturare l'impresa; ad esempio si può pensare all'azienda come ad un insieme di centri di business e non come un insieme di funzioni e centri di costo. Il reparto produttivo, la rete commerciale, la funzione amministrativa, il sistema logistico, possono essere pensati tutti come centri di business; infatti esistono operatori che si concentrano unicamente su tali attività e che forniscono prodotti o servizi per terzi, con profitto.

Citiamo due casi esemplificativi.

- Nel settore degli apparati elettronici e di telecomunicazioni si sono affermati gli specialisti della produzione per conto terzi: Motorola e Cisco, ad esempio, non hanno interesse ad avere all'interno dell'azienda la produzione, perché i volumi produttivi sono molto variabili e quindi gli stabilimenti sarebbero sempre in posizione di carenza o eccesso di capacità. Meglio affidarsi a terzi, che possono compensare i cicli negativi di un produttore con quelli positivi di un altro.

- Nel settore amministrativo si stanno affermando gli specialisti che fanno, per le grandi aziende, quello che il commercialista fa per le piccole, e cioè tenere la contabilità e preparare il reporting. Uno specialista ha sistemi informativi che può mettere a disposizione di varie aziende, personale qualificato con buone prospettive di carriera nella propria funzione, costi normalmente non elevati (perché ha stipendi più bassi e un maggior controllo del funzionamento). Oggi, inoltre, è possibile mettere a disposizione dell'azienda le informazioni di cui ha bisogno producendole a distanza (la cosiddetta modalità ASP: *Application System Provider*), il che permette di ridurre ulteriormente i costi di struttura (affitti, licenze d'uso dei software).

L'azienda può essere ripensata come un aggregato di centri di business che si possono esternalizzare. Idealmente, l'imprenditore può costruire la propria impresa facendo fare il progetto dei prodotti ad una società di ingegneria, facendo produrre presso terzi, facendo accordi con specialisti per la vendita e l'assistenza. Ma anche la contabilità, la gestione di paghe e stipendi, il sistema informativo, la gestione degli uffici e del parco macchine possono essere forniti come servizi da parte di specialisti.

In alcuni casi l'imprenditore può addirittura vendere parti della propria azienda agli specialisti ottenendo in cambio, sia liquidità, che può investire per acquisire un concorrente o semplicemente per crearsi una riserva che gli consenta di superare la crisi senza dover aumentare l'indebitamento, sia un servizio migliore a minor costo.

L'impresa non è più, necessariamente, un aggregato di centri di costo che devono stare sotto lo stesso tetto; può essere una partnership di imprenditori diversi, che hanno in comune lo scopo di creare valore. Questo modo di concepire l'impresa è sempre esistito nella piccola e media impresa, che non avendo

capitali o competenze sufficienti per fare tutto ha impostato il proprio modo di essere all'insegna della terziarizzazione.

Oggi il concetto si estende, per necessità, anche alla grande impresa, facilitato dal fatto che con l'informatica e le telecomunicazioni è diventato possibile fornire servizi alle imprese senza necessariamente stare sotto lo stesso tetto; anzi è molto più efficiente farlo da lontano, in quanto, così, si possono sfruttare sinergie fra business differenti.

La terziarizzazione dell'impresa offre anche l'opportunità di creare nuovi imprenditori; quello che prima era un reparto o una funzione aziendale può essere venduto ad uno specialista, che diventa imprenditore in quel particolare settore. Non è difficile creare una nuova impresa utilizzando parti di un'impresa esistente; bisogna volerlo e saperlo fare.

2.14.6 Evitare la trappola della complessità

Le imprese crescono, normalmente, per piccoli passi secondo uno sviluppo, detto incrementale; un impianto viene aggiunto a quelli esistenti, si lancia una nuova versione di un prodotto, si apre un nuovo mercato. Ogni decisione sembra appropriata, nel momento in cui la si prende; ogni euro di fatturato in più contribuisce a migliorare il margine lordo e, se anche fa aumentare i costi fissi, il bilancio complessivo sembra positivo.

Un altro modello di sviluppo, che potrebbe essere utile, ma che nasconde, però, grandi pericoli, è quello di sfruttare le marginalità. Si può vendere con sconti a clienti che non possono pagare il prezzo pieno, si può saturare la capacità produttiva con prodotti che non pagano gli ammortamenti, ma danno un contributo ai costi fissi, si può utilizzare il personale eccedente per produzioni di minor pregio.

Di queste decisioni si vede l'effetto positivo immediato, ma si trascura spesso l'effetto indiretto successivo, che può essere

negativo: i clienti "normali" pretendono lo stesso prezzo degli altri e si perde sulla politica del prezzo di equilibrio, alcuni impianti diventano dei colli di bottiglia e bisogna, quindi, investire per ampliarne la capacità produttiva, a scapito, probabilmente, degli oneri finanziari, il personale, impiegato in attività marginali, che esce per limiti di età, deve essere sostituito per poter far fronte agli impegni, perdendo l'occasione di tagliare i costi del personale.

Sia le decisioni di tipo incrementale, che quelle di tipo marginale portano ad avere molti prodotti, molti impianti, molti magazzini, molti clienti, tutti con forti interazioni e, quindi, ad una gestione con un maggior grado di complessità. D'altra parte, può essere arduo ripercorrere a ritroso la strada percorsa, perché l'eliminazione di qualche elemento comporta una perdita di margine, e non permette, contestualmente, di ridurre il costo complessivo del sistema. In breve, quando un'impresa ha imboccato la strada della crescita, potrebbe trovarsi a dover gestire una maggiore complessità, compito per il quale l'impresa potrebbe non essere preparata, inoltre la situazione nella quale, conseguentemente, viene a trovarsi l'impresa potrebbe non consentire un arretramento, se mai un ulteriore potenziamento.

È necessario un approccio di tipo discontinuo per scoprire come aumentare i profitti riducendo, al contempo, la complessità. Un modo pratico per analizzare un'azienda è di ripensare da zero come la si costruirebbe se si avessero tutti i gradi di libertà: quali impianti tenere aperti e quali chiudere, quali prodotti eliminare, quali clienti abbandonare. Successivamente si può immaginare come potrebbe essere la struttura necessaria per gestire solo la parte ritenuta utile del sistema aziendale e calcolare quali costi, ricavi e circolante si otterrebbero nella nuova configurazione; normalmente si constata che il profitto potrebbe essere molto più alto.

L'aumento della complessità della gestione, che può rientrare in una logica imprenditoriale, a piccole dosi, diventa illogico quando se ne considera l'insieme. Se anche a tavolino si possono calcolare nuovi schemi di funzionamento, nella realtà si scopre che non si possono chiudere gli impianti perché non sono *stand alone*, ma sono collegati ad altri, oppure che non si può chiudere uno stabilimento vetusto perché, in un momento di euforia, è stato localizzato in quello stabilimento un impianto nuovo e redditizio.

Se proprio è impossibile eliminare qualche elemento l'esperimento sarà servito per capire l'importanza dei piani, sia nell'assetto produttivo che nella definizione dei prodotti; se non si può chiudere qualcosa, almeno si ha un'idea di cosa si dovrebbe fare e tendere a quel target con gradualità.

Il tema della complessità comprende anche un dilemma classico: è meglio fare investimenti graduali e tenere sempre aggiornato lo stabilimento, oppure fare investimenti a gradini? La tendenza degli imprenditori è per la gradualità, ma la discontinuità offre l'opportunità di investire un giorno in un impianto *world class*, oppure di non investire per niente, se il business non è più profittevole.

Rimane il problema di come liberarsi delle incrostazioni non produttive che sono state identificate attraverso l'analisi dei costi diretti e indiretti della complessità; il modo migliore sarebbe avere idee di espansione vincenti che permettano di assorbire il personale in eccesso, ma una tale raccomandazione è poco agibile perché le idee vincenti non vengono a comando, e i manager che si sono lasciati illudere dalle trappole delle decisioni incrementalmente non avranno probabilmente idee vincenti in altri campi. Avere comunque ben presente quanto della propria impresa è inutile serve per avere un obiettivo chiaro per il futuro. Senza un obiettivo chiaro e senza la consapevolezza che la complessità costa, l'impresa può trovarsi intrappolata e nell'impossibilità, di andare avanti, o di tornare indietro.

2.14.7 La logistica integrata

La distribuzione fisica dei prodotti è passata, in meno di dieci anni, da essere la cenerentola aziendale a essere un'attività primaria; è bastato chiamarla logistica integrata e ci si è accorti che.

- Rappresenta un costo complessivo spesso maggiore di quello della produzione in senso stretto; in quanto nella logistica devono essere compresi i costi di trasporto e stoccaggio, finanziari, di svalorizzazione dei prodotti obsoleti o costruiti in eccesso rispetto alla domanda del mercato, di amministrazione e gestione degli ordini, di flessibilizzazione della produzione.
- Può consentire enormi risparmi rispetto alle modalità di gestione tradizionale, purché venga trattata scientificamente e con investimenti specifici; l'investimento più importante è nelle risorse specialistiche, che devono essere di prim'ordine e non residuali, come, tradizionalmente, è stato nella maggior parte delle aziende.
- Può essere un business, purché sistemi di gestione e impianti vengano condivisi fra più operatori. La logistica integrata parte dal presupposto che, in mercati a rapida evoluzione, sia illusorio cercare di prevedere la domanda e sia invece molto più utile organizzarsi per rispondere tempestivamente a qualunque esigenza del cliente; ciò comporta una serie di cambiamenti nel sistema logistico aziendale.
- Spostare il punto di personalizzazione degli ordini il più a valle possibile e nel momento più vicino possibile alla scelta del consumatore finale.
- Progettare prodotti e cicli di produzione per una costruzione modulare.
- Annullare i tempi morti lungo tutte le fasi del ciclo per mezzo di un utilizzo esteso dell'informatica e delle telecomunicazioni, e della conoscenza istantanea di tutte le

variabili da parte di tutti gli stakeholder. La compressione dei tempi interessa sia i flussi fisici (dai produttori di componenti fino al consumatore finale) sia i flussi informativi (tutti gli operatori hanno istantaneamente le informazioni su vendite, ordini, giacenze, impegni di capacità e programmi di produzione e di approvvigionamento).

- Impostare tutto il rapporto con i clienti su ordini piccoli e frequenti.
- Utilizzare in modo esteso Internet anche per evitare che le manipolazioni dei dati, fatte da ciascun elemento della catena, abbiano un effetto di amplificazione delle variazioni del mercato.
- Utilizzare una parte della capacità produttiva per prodotti standard e una parte per prodotti personalizzati secondo richieste specifiche del mercato.
- Dare al cliente la possibilità di scegliere fra prodotti disponibili subito, prodotti approvvigionabili, con tempi certi, senza extra costi e prodotti disponibili a brevissimo tempo con extra costi.
- Spostare la responsabilità della gestione delle scorte là ove è più efficace, indipendentemente dal rapporto storico fornitore-cliente.

I campioni mondiali della logistica sono le aziende distributive statunitensi con un sistema di fornitura mondiale.

La chiave di volta delle loro performance è pensare in ore invece che in giorni, essere in grado di rispondere rapidamente agli attacchi della concorrenza, considerare la notte come un tempo utile per processare gli ordini, impegnare i fornitori in termini di capacità disponibile da "riempire" in base alle specifiche domande della clientela, influenzare i clienti a ordinare prodotti fatti con le materie prime approvvigionate in anticipo, ed infine utilizzare un potente sistema informatico che operi in *real time*.

Un sistema di logistica integrata non ha bisogno di essere gestito da un'unica organizzazione; tutti gli operatori che vi partecipano devono essere legati da rapporti di partnership, in quanto la performance di ciascuno influenza quella di tutti gli altri.

Anche nella logistica, come in tutti gli altri processi aziendali, occorre tentare di raggiungere i limiti teorici; se il tempo teorico per produrre e trasportare un prodotto fino al cliente finale è di poche ore, tale tempo deve essere l'obiettivo, tutto il resto è spreco.

2.14.8 Brand equity

Un aspetto che sembrerebbe di secondaria importanza nella gestione d'impresa è il "brand management"; a volte inconsapevolmente, un'impresa raggiunge l'eccellenza e diventa una brand company. L'entusiasmo di un nuovo business, le capacità della leadership, l'energizzazione diffusa, l'identità e l'immagine aziendale, la sensibilità nel trattare i clienti, la creatività, la qualità dei prodotti o dei servizi possono fare di un'impresa, anche se piccola o media, un'impresa di marca in un particolare settore, anche piccolo.

È noto che talvolta un'azienda vale più del patrimonio netto. Questo può accadere se, nell'azienda, vi sono asset che hanno un valore, ma che non generano flussi di cassa. Un asset in grado di provocare questo accadimento favorevole è proprio il marchio: se i prezzi riconosciuti dai clienti o le quantità vendute sono superiori a quanto sarebbe "normale", vuol dire che il marchio ha un effettivo valore (brand equity). A volte l'imprenditore si chiede a quanto potrebbe vendere il marchio, per scoprire che l'impresa è interamente giustificata dal brand equity, e che la gestione corrente non aggiunge valore, anzi, eventualmente, tende a distruggerlo.

Il valore del marchio è particolarmente elevato nei prodotti di consumo e di moda, oppure in tutti quei casi in cui l'ombrello di un marchio noto e affidabile rassicura il consumatore. Per mantenere e far crescere questo valore intangibile ci vogliono, sia investimenti di immagine e comunicazione, sia una continua coerenza tra la qualità e le performance promesse implicitamente (dal marchio) e quelle realizzate effettivamente.

L'investimento per mantenere o far crescere il valore del marchio non può essere capitalizzato, come ogni altro investimento, perché i criteri contabili lo considerano una spesa corrente, ma, esso è altrettanto reale; ne consegue che riduzioni di queste spese corrispondono a disinvestimenti.

Aumentare i profitti riducendo le spese relative al brand equity corrisponde a una diminuzione del valore dell'azienda e crea, nell'imprenditore, la pericolosa illusione di far bene.

Il valore del marchio non è facilmente misurabile, quindi, occorre fare ogni sforzo per analizzarne l'effetto sulla competitività dell'impresa, così come vanno analizzati tutti i costi di asset immateriali che, apparentemente, non sono finalizzati a un risultato immediato.

Bisogna stare attenti a quelle azioni di breve termine che impercettibilmente distruggono il valore del marchio: svendite, inserimento nella gamma di prodotti poco distintivi e a basso prezzo, comportamento dell'azienda appiattito sulla concorrenza, ad esempio. Il valore del brand dipende anche dalle azioni della concorrenza: un *premium price* non è mai sostenibile infinitamente, e cullarsi nell'illusione che gli investimenti fatti in passato possano avere rendimenti prolungati nel tempo è un grave errore.

Poiché il valore del brand è normalmente immisurabile anche se reale, e gli investimenti per aumentarlo hanno rendimenti a lungo termine (se sono fatti bene), è meglio che gli imprenditori

siano lungimiranti e familiari con questo tipo di impresa; se così non è, vi saranno forti pressioni a realizzare investimenti che abbiano rendimenti sul breve, e che porteranno, gradatamente ad erodere il valore del brand.

Nel caso in cui un'impresa, che, per ragioni storiche e culturali, abbia raggiunto il livello di impresa di marca, si renda, poi, conto di una mancanza di cultura nella difesa del brand è preferibile vendere il marchio a chi saprà trattarlo e difenderlo per quello che vale, prima che comportamenti gestionali poco accorti portino alla liquefazione del suo valore.

2.14.9 La globalizzazione

Quasi tutti i settori industriali hanno concorrenti situati ovunque nel mondo, almeno per una fase del business system (principalmente la produzione o l'acquisto di componenti).

Considerando che le condizioni operative sono disomogenee nei vari paesi, l'unica certezza che l'imprenditore di un particolare settore ha è che, probabilmente, restare ancorati al proprio mercato di origine ha buone probabilità di non essere più, nel tempo, la scelta vincente.

Ciò nonostante, la maggior parte degli imprenditori preferisce investire e competere in Italia o, al più, sul mercato europeo, in paesi, dei quali conosce le situazioni, nei quali può controllare l'operatività senza lunghi viaggi e con i quali esiste una lunga storia di eventi positivi.

Manager e imprenditori italiani cercano di convincersi che, dopo tutto, l'Italia e l'Europa sono ancora un buon posto per investire, perché la produttività è elevata, i mercati di sbocco sono vicini, il made in Italy è molto apprezzato, in Italia sono localizzate le basi operative di fornitori di macchine e impianti; tutti questi ragionamenti sono fatti per auto convincersi e per non dover affrontare le difficoltà dell'operare in un contesto globalizzato.

La globalizzazione imporrebbe infatti una serie di azioni di non facile attuazione; bisognerebbe infatti:

- ❖ disaccoppiare le fasi "a monte" del business system (acquisti, progettazione esecutiva, produzione), da quelle "a valle",
- ❖ trasferirsi, per un certo periodo di tempo, in qualche paese di nuova industrializzazione,
- ❖ deindustrializzarsi, almeno parzialmente, in Europa,
- ❖ operare in joint venture con qualche operatore locale,
- ❖ pensare di servire consumatori diversi da quelli europei (e cioè milioni di consumatori caratterizzati da un reddito molto basso).

Quando poi il manager o l'imprenditore fossero riusciti a omologare un valido management locale potrebbero "tornare a casa" con la convinzione che l'impresa continuerà a competere parlando, magari, un'altra lingua, eventualmente, anche con altri soci, ma almeno con un futuro più sicuro.

Il vertice di un'impresa, generalmente, non ha nessuna voglia di delocalizzarsi, e, quindi, affronta il problema della globalizzazione terziarizzando una parte delle produzioni a fornitori localizzati in paesi in via di sviluppo, meglio se privi di una capacità autonoma di sviluppo. Per un po' va bene, ma si rinuncia al contributo creativo di partner di valore, che invece esistono in paesi di nuova industrializzazione, e che, prima o poi, "vestiranno" i propri componenti in modo da competere anche con prodotti finiti; in questi paesi, peraltro la domanda è già più robusta che nei paesi in via di sviluppo.

Se si presenta la possibilità di acquisire un operatore localizzato in qualche paese in via di sviluppo, si valutano in modo esagerato le opportunità derivanti dall'acquisto o dal controllo dell'azienda, pur di non dover affrontare il problema della delocalizzazione.

Questi comportamenti non sono, evidentemente, logici, ma per valutare le opportunità e i rischi conseguenti alla globalizzazione bisogna, prima di tutto, ricondizionare i propri schemi mentali; ciò può essere fatto andando a conoscere i paesi nei quali probabilmente emergeranno i *competitors* del futuro.

2.15 La fortuna imprenditoriale

Sembrirebbe fuori luogo o poco professionale parlare di fortuna laddove si stanno analizzando gli elementi base per affrontare l'argomento del vantaggio competitivo; eppure, molto spesso, parlando con gli imprenditori, viene fuori questa parolina magica. Fortuna, è il nome della dea dell'Olimpo romano governante il destino degli uomini, spesso raffigurata bendata a indicare imparzialità. Quindi, sinonimo anche di sorte, generalmente benigna, sinonimo di caso favorevole, che si avvera senza seguire alcuna legge e per questo imprevedibile.

Di contro, l'impresa è l'istituzione che, attraverso svariate tecniche di gestione, cerca di programmare e pianificare il suo futuro. E tuttavia proprio l'impresa, nella sua attività quotidiana, è costantemente soggetta agli influssi della fortuna, generando essa stessa scenari imprevedibili, frutto del grande gioco del caso.

Una sintomatica testimonianza di questo discorso è stata resa da Piero Ottone nel suo libro *Preghiera o bordello* (Ottone, 1996). È interessante, infatti, il racconto di Ottone su come *Repubblica* divenne un'impresa economica di grande successo, partendo da una sfida di un gruppo di giornalisti coraggiosi. Scrive l'autore «Dopo una prima fiammata di curiosità, l'esordio fu faticoso. Gli errori di partenza si scontavano; e poi, deve sempre passare un po' di tempo prima che il pubblico si abitui a una nuova testata. ... Ma i fattori negativi, a uno a uno, furono corretti, come se una mano invisibile, dopo avere cospirato contro la nuova iniziativa, fosse intervenuta per aiutarla, e il miracolo, a poco a poco, cominciò a delinearsi; il miracolo del successo, cioè quella

magica coincidenza di circostanze favorevoli, dopo tanti auspici negativi». Dunque, in questo caso sarebbe stata una mano invisibile a muovere i fili della fortuna, determinando il successo, come evento definito miracoloso, in quanto incerto e, perciò, certamente, non programmabile.

Un celebre economista statunitense, Frank H. Knight in un suo libro dal titolo *Risk Uncertainty and Profit*, aveva individuato nell'incertezza una delle peculiarità nel cui ambito si muove l'impresa. «Quello in cui viviamo è un mondo di mutamenti ed un mondo di incertezze», e ancora, «L'impresa rappresenta la più alta forma di incertezza, che non è suscettibile né di misurazione né di eliminazione» (Knight, 1960). In questo quadro Knight richiama anche, esplicitamente, il fattore fortuna come elemento dominante. «Se si considera il mondo quale esso è, un mondo dove tutti i disegni e tutti gli atti umani sono caratterizzati dall'incertezza, dobbiamo prevedere un altro elemento, la fortuna». L'imprenditore, con la sua attività costantemente rivolta a generare innovazione concorre ad accrescere l'incertezza nello scenario economico, come aveva teorizzato Schumpeter. Secondo l'economista austriaco, infatti, «Chiamiamo impresa l'introduzione di nuove combinazioni nello scenario economico, e chiamiamo imprenditori quei soggetti economici la cui funzione consiste nell'introdurle» (Schumpeter, 1971).

Lo studioso austriaco precisa poi il ruolo che l'innovazione assume nel sistema economico in relazione alle esigenze determinate, o no, dai bisogni dei consumatori. «... le innovazioni nel sistema economico non avvengono di regola in maniera tale che prima sorgono spontaneamente nei consumatori nuovi bisogni e poi, sotto la loro pressione l'apparato produttivo riceve un nuovo orientamento. Noi non neghiamo il verificarsi di questo nesso. Però è il produttore che, di regola, inizia il cambiamento economico e i consumatori, se necessario, sono da lui educati; essi sono, come pure erano, considerati come persone

che vogliono cose nuove, o cose che differiscono per qualche aspetto da quelle che sono abituati ad usare».

L'incertezza, dunque, domina a monte lo scenario che caratterizzerà l'azione imprenditoriale, e se la fortuna sarà propizia quell'azione si connoterà con il successo. Ma quella stessa azione imprenditoriale genererà situazioni le cui manifestazioni concorreranno a determinare uno scenario fortunato qualora la mano invisibile del caso avrà voluto operare con benigna propensione. Quella mano invisibile che Adam Smith aveva evocato per spiegare la formazione del benessere nazionale come evento generato, casualmente, dall'azione inconscia dei singoli produttori.

In sostanza, l'imprenditore decide di intraprendere la produzione sotto la spinta di un ragionamento egoistico, cogliendo le opportunità che la fortuna gli sottopone. Così, lui stesso diventa dispensatore di fortuna, concorrendo a promuovere il bene pubblico mediante il perseguimento del suo tornaconto personale sollecitato da eventi, il più delle volte, imprevedibili, casuali, fortunati.

È interessante, anche dal punto di vista storico, rileggersi le frasi con le quali Smith introduce il concetto della "mano invisibile". «Ogni individuo si sforza, nella misura del possibile, di impiegare il suo capitale a sostegno dell'attività produttiva nazionale, e di dirigere quindi tale attività in modo che il suo prodotto possa avere il massimo valore, ogni individuo opera necessariamente per rendere il reddito della società il massimo possibile. In effetti egli non intende, in genere, perseguire l'interesse pubblico, né è consapevole della misura in cui lo sta perseguendo. Quando preferisce il sostegno dell'attività produttiva del suo paese, invece di quella straniera, egli mira solo alla propria sicurezza e, quando dirige tale attività in modo che il suo prodotto sia il migliore, egli mira solo al proprio guadagno ed è condotto da una mano invisibile, in questo come in molti altri casi, a perseguire un fine che non rientra nelle sue intenzioni. Né il fatto che tale fine non

rientri sempre nelle sue intenzioni è sempre un danno per la società. Perseguendo il suo interesse, egli spesso persegue l'interesse della società in modo molto più efficace di quanto intende effettivamente perseguirlo» (Smith, 1995).

Nell'imprevedibilità degli scenari, fortuna, caso o sorte sovente decidono le azioni imprenditoriali con una connotazione diversa rispetto a quanto accade per volontà del destino, cioè, per fatalità.

Norberto Bobbio, in una significativa pagina del suo *De Senectute* sostiene «Non so se la mia fine sarà dovuta al caso, imprevedibile e imponderabile, oppure al destino, e quindi a un evento previsto e ponderato, sin dall'inizio dei miei giorni, da un potere a me sconosciuto. Non so né voglio sapere. Il caso spiega troppo poco, la necessità spiega troppo». E ancora, «L'unica cosa che credo di avere capito, ma non ci voleva molto, è che la storia, per tante ragioni che gli storici conoscono benissimo, ma di cui non sempre tengono conto, è imprevedibile». Gli avvenimenti che danno origine alla storia, dunque, si manifestano negando il concetto di legge che, nella sua essenza, è un elemento di predicibilità, e soltanto *ex post*, quando si saranno consolidati proprio nella storia, potranno essere spiegati attraverso i principi della causalità⁷. Il destino è «potere supremo, occulto, che indipendentemente dalla volontà umana regola il succedersi di ogni evento». (Bobbio, 1996).

Nel concetto di destino è insito un senso di ineluttabilità alla quale gli individui non possono sottrarsi; la fortuna o il caso, invece, sono in grado di generare eventi accidentali e imprevedibili ai quali l'individuo può o non può assoggettarsi, rendendo così più o meno realizzabili le opportunità connesse a

7 Il principio di causalità, nella sua forma più generale, afferma l'esistenza di una connessione tra due "cose", in virtù della quale la seconda è univocamente prevedibile a partire dalla prima.

quegli stessi eventi. Fortuna, caso o sorte, che si manifestano senza una legge, possono essere indotti dall'inevitabilità del destino, ma, gli effetti della loro azione rientrano nella realtà, non come eventualità di accadimenti probabili, ma come certezza di ciò che di fatto è già stato determinato.

L'impresa, dunque, soggetta a fortuna sempre imprevedibile e i cui effetti diventano legge quando si trasformano in gestione e in attività produttive, genera a sua volta eventi che nelle loro manifestazioni potranno determinare nuova fortuna nello scenario in cui si collocano, diventando necessariamente fatti coordinati *ex post* dal principio della causalità.

Bibliografia

- Bobbio, N., *De senectute e altri scritti autobiografici*, Einaudi, 1996
Buell V. P., *Manuale di marketing*, FrancoAngeli, 1992
Caruso E., *Gestire l'impresa del 2000*, FrancoAngeli, 1999
Caruso E., *Modelli di impresa*, Tecniche Nuove, 2003
Davidow W.H., *Marketing high technology*, The Free Press, 1986.
Di Stefano P. M., *Il marketing del terzo millennio*, FrancoAngeli, 1997.
Grandinetti R., *Reti di marketing*, Etaslibri, 1993.
Fedel A., *Grazie per il reclamo*, FrancoAngeli, 1998.
Fiocca R., *The best of marketing*, Ed. Bridge, 1994.
Idili L., L. Siliprandi, *Il marketing degli operatori turistici*, FrancoAngeli, 1998.
Knight F.H., *Rischio, Incertezza, Profitto*, La nuova Italia, 1960
Kotler P., *Il marketing secondo Kotler*, Il Sole 24 Ore, 1999
Krugman P., *Il ritorno dell'economia della depressione*, Garzanti, 2001
Levitt T., *Exploit the product life cycle*, Harward Business Review, December, 1965.
Merli G., *Nuovi paradigmi del management*, Il Sole 24 Ore, 1999
Penati L., *Marketing: piano, azione, verifica*, FrancoAngeli, 1994
Novak M., *L'etica cattolica e lo spirito del capitalismo*, Edizioni Comunità, 1994.
Ottone P., *Preghiera o bordello*, Longanesi&C, 1996
Porter M. E., *Competitive strategy*, Free Press, McMillan Inc. 1980.
Schumpeter J., *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, 1971
Smith A., *La ricchezza delle nazioni*, Newton Compton Editori, 1995

Smith W., *Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies*, Journal of marketing, July 1956.

Thurow L.C., *Il futuro del capitalismo*, Mondadori, 1996.

Valdani E., *Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione*, Economia & Management, maggio 1997.

**Tratto da Eugenio Caruso, *Come vincere le sfide della concorrenza*, Tecniche Nuove, 2003
(Vedi la sezione libri)**