

Ouverture de ‘Market-Driven Management’

Jean-Jacques Lambin^{*}, Silvio M. Brondoni^{**}

1. Overture

Le grandi aziende internazionali operano in contesti dominati dalla globalizzazione dei mercati, che esaltano il raggiungimento di vitali economie dei costi (di approvvigionamento, produzione, distribuzione, comunicazione, vendita).

Gli enormi vantaggi economico-finanziari conseguibili dal perseguimento di crescenti economie di scala (supply-driven management), peraltro, talvolta induce addirittura le imprese a trascurare il soddisfacimento della domanda; questa condotta, tuttavia, tende a ridurre la forza competitiva delle organizzazioni che operano su vaste aree geografiche, per il manifestarsi di: eccessi di centralizzazione decisionale; una progressiva insensibilità ai mercati locali; una parziale attuazione a livello locale delle strategie globali; l’indebolimento dell’immagine di marca; il danneggiamento del patrimonio di marca (Brand Equity).

In realtà, gli attuali mercati globali (cioè con competizione aperta) e in eccesso di offerta (ossia con produzioni superiori alla capacità di assorbimento della domanda) evidenziano con chiarezza il primato competitivo dei *fattori immateriali di offerta* (cioè, i *‘product intangible assets’* costituiti da servizi prevendita, assistenza postvendita, logistica, merchandising, design, packaging, ecc.) che a loro volta concorrono a valorizzare gli *‘intangible assets’ di impresa* (cultura aziendale, sistema informativo e patrimonio di marca).

Nei mercati con eccesso di offerta (dove i prodotti sono sempre più sofisticati, ma resi rapidamente obsoleti dalla facile imitabilità) si afferma così una *economia degli immateriali di offerta e di impresa* che da un lato enfatizza il ruolo delle aziende multimercato e multibusiness e dall’altro riduce la significatività concorrenziale del settore di attività: così, le tradizionali analisi basate sulla maturità/novità del settore lasciano il posto alle *attività aziendali ad alta intensità di concorrenza*, per le quali la creazione di nuovo valore presuppone la distruzione di precedenti valori. Fenomeno le cui conseguenze sono evidenti sia nell’andamento ‘up & down’ delle quotazioni azionarie, per il continuo reperimento di mezzi finanziari; sia nei processi di affinamento del grado di ‘sintonia’ con il personale; sia nell’innovazione di prodotto finalizzata a processi di fidelizzazione della clientela. In tal senso, ad esempio, una ‘storica’

La unitarietà del contributo si articola comunque nelle seguenti specifiche parti: 1, S.M. Brondoni; 2, J.J. Lambin.

* Advisory Board *Symphonya – Emerging Issues in Management*.

** Editor-in-Chief *Symphonya – Emerging Issues in Management*.

marca di birra che introduce un nuovo, 'rivoluzionario' packaging di plastica (rifiutato dai vecchi consumatori, ma che apre a nuove fasce di clientela) pone le condizioni per creare un nuovo valore per l'azienda ed al contempo determina la profonda modificazione dei preesistenti valori aziendali di marketing, finanza e risorse umane.

In condizioni di competizione globale e di eccesso di offerta, l'orientamento 'market-driven' configura quindi una politica di sviluppo aziendale di lungo periodo, in cui i condizionamenti competitivi di costo si confrontano con la finalità prioritaria del soddisfacimento della domanda.

L'eccesso di offerta diviene così un fattore strutturale di sviluppo delle imprese, che devono confrontarsi con una progressiva sovrabbondanza di beni (tra l'altro producibili a costi decrescenti per il continuo sviluppo tecnologico); beni che inoltre devono essere proposti con una copiosa varietà di alternative, per soddisfare esigenze di consumo sempre più sofisticate e per motivare una domanda che presenta crescenti infedeltà di comportamento.

L'esubero di offerta delinea dunque nuove logiche di concorrenza, con un profondo ripensamento delle teorie di management e di marketing. Queste ultime, d'altro canto, si sono sviluppate in ben differenti condizioni di domanda e di offerta. I principi-base della 'gestione razionale' d'azienda sono stati infatti elaborati per 'pilotare' una domanda che era molto superiore alle possibilità produttive dell'offerta (fase dell'*economia di scarsità*, che ha caratterizzato gli USA fino agli anni '40 e l'Italia fino alla fine degli anni '50); in seguito, lo sviluppo dei mercati internazionali ha introdotto nuovi paradigmi di gestione d'impresa, orientandola a stimolare la richiesta di novità da parte della domanda, che di fatto si poneva così in continuo equilibrio dinamico con l'offerta (fase dell'*economia del benessere*, perdurata a livello internazionale fino alla fine degli anni '80).

Nell'odierno dominio internazionale dell'eccesso di offerta, le strategie di 'ipercompetizione' si basano su assunti del tutto nuovi, secondo cui un business risulta ad alta redditività solo per le organizzazioni che plasmano l'innovazione di offerta e creano 'bolle' di consumo, arrivando rapidamente a soddisfarle ('time to market') e abbandonandole tempestivamente ('time competition'), lasciando ai concorrenti-imitatori la parte residuale della bolla (in genere dispersiva e poco redditizia per l'affollarsi di proposte alternative).

Strategie di 'ipercompetizione' che 'rompono' le regole statiche del confronto oligopolistico 'one-to-one' e propongono invece un modello di concorrenza sistemica, basato sulla centralità assoluta della 'unicità culturale' dell'azienda, da sviluppare secondo una inedita filosofia 'market-driven management' (come appare evidente dalle più recenti politiche di 'merger & acquisition' e di 'brand portfolio reengineering' intraprese da grandi multinazionali).

Un esempio concreto, cui si riconduce anche l'esperienza di *SYMPHONYA-Emerging Issues in Management*, si configura nel comparto allargato dell'editoria (libri, newspapers & magazines, rapporti scientifici di ricerca, edizioni d'arte, fumetti, cd e cassette musicali, film, documentari, 'multimedial education', ecc.), dove le nuove condotte competitive, derivate dall'*e-commerce* e dalla globalizzazione, specificamente riguardano: la struttura dei costi di produzione; tempi e modi di diffusione delle opere; e innanzi tutto, la struttura stessa del ciclo di progettazione-vendita.

Nei mercati tradizionali (cioè, in estrema sintesi, in mercati non saturi, a bassa imitazione e dove la comunicazione segue la produzione e la vendita), le condotte competitive si sintetizzano nella logica 'First Business, Second Community', in

pratica 'prima si produce e poi si vende'. Così, ad esempio, un libro prima è ideato, scritto e stampato (con molti vincoli, quali: dimensioni della tiratura; gamma delle traduzioni offerte; varietà di edizioni predisposte; ecc.). Poi viene distribuito, con numerosi altri vincoli imposti da: copertura dei punti di vendita; qualità di esposizione sugli scaffali; non reperibilità; ecc.). Infine i potenziali acquirenti possono comprarlo, ignorarlo, od anche 'piratarlo' (fotocopiandolo, ricomponendolo in parte, ecc.).

Nei mercati in eccesso di offerta, invece, le regole di concorrenza sono rivoluzionate, dal momento che i mercati sono saturi, le imprese operano in condizioni di 'time-based competition' e la comunicazione indirizza la vendita e la produzione. In questo ambito la logica di concorrenza diviene 'First Community, Second Business', ovvero 'prima si vende e poi si produce'. Un nuovo approccio competitivo, dunque, con un *sovertimento di ordine gerarchico* tra 'customer satisfaction' e produzione: i beni si realizzano infatti solo quando sono noti il livello e l'intensità di soddisfazione espressi da specifici gruppi (comunità) di acquirenti.

In tale contesto di 'nuova economia', l'esempio precedente mostra un inedito ciclo di vendita-realizzazione, tipico dell'*e-publishing* (cioè del comparto dell'editoria elettronica). Un libro è dunque presentato in 'web windows' ma stampato solo dopo che un cliente lo ha acquistato, eliminando con ciò i problemi delle copie invendute, rese e giacenti in 'pipeline'. Inoltre il volume è realizzabile 'su misura' (con una flessibilità ed una varietà prima mai viste, in termini di: edizione, formato, colori, traduzioni, ecc.). Il volume è poi reso disponibile subito, secondo le regole dello stock virtuale (superando il vincolo dei titoli in ristampa o esauriti), con un semplice accesso in rete e può essere prodotto dove si vuole, anche in un solo esemplare.

2. Emerging Issues

La scelta dell'orientamento al mercato come filosofia di gestione mette in atto un sistema che (a) dà la parola ai consumatori-clienti-cittadini; (b) orienta gli investimenti e la produzione in funzione dei bisogni individuali e collettivi (espressi o meno); (c) rispetta il pluralismo e la diversità dei bisogni tramite la segmentazione dei mercati e mediante l'adattamento alle situazioni individuali; (d) stimola l'innovazione e le attività imprenditoriali; (e) diventa attento alle ricadute sociali e culturali della propria azione economica; (f) e contribuisce alla ricerca di soluzioni ai bisogni risolvibili e non della popolazione.

In ciò che viene definita oggi la *new economy*, si osservano parallelamente al fenomeno della globalizzazione dei mercati, i seguenti cambiamenti: l'adozione di nuovi comportamenti da parte dei consumatori cittadini, l'arrivo di nuovi attori sui mercati, l'emergere di nuovi contro-poteri, lo sviluppo di nuove tecnologie di comunicazione e, soprattutto, l'apparizione di nuovi valori che allargano la nozione tradizionale di risultato economico, conferendogli una dimensione sociale.

2.1 Il nuovo consumatore cittadino

Il benessere economico degli ultimi trent'anni, l'elevazione della scolarizzazione e la cultura consumerista hanno contribuito a rendere i consumatori più esperti e più professionali nei loro comportamenti d'acquisto. Un

tempo acquirenti docili e facilmente manipolabili, essi rappresentano ormai una forza organizzata e strutturata che modifica la natura stessa delle relazioni tra l'impresa ed il consumatore. Tre atteggiamenti caratterizzano il nuovo consumatore.

- *Una sensazione di potere.* I consumatori evolvono in mercati in cui l'offerta è sovrabbondante, in cui la concorrenza è molto forte e in cui una molteplicità di fonti di informazione è organizzata per raggiungerli. Inoltre, l'influenza delle organizzazioni dei consumatori e delle numerose organizzazioni non governative (ONG) molto ascoltate è forte e rappresenta un potere non trascurabile, contrapposto alla potenza delle imprese.
- *Una grande professionalità.* Educati ed esperti, i consumatori si comportano sempre più come consumatori avveduti, informati e capaci di fare delle scelte tra marche ed insegne – a prescindere dalle suggestioni pubblicitarie. Consumatori-protagonisti, vogliono sempre più dire la loro e non esitano più oggi a contattare direttamente l'impresa, come testimonia il successo crescente dei servizi-consumatori.
- *Nuove aspettative.* Soddisfatti i bisogni primari, il consumatore cerca livelli di soddisfazione più elevati, esige prodotti adatti ai propri bisogni specifici, e si orienta verso *nuovi valori*, quali la valorizzazione del tempo, il gusto del cambiamento o il bisogno di stimoli e di piacere. Le sue scelte sono opportuniste: ora il lusso, ora il prodotto a poco prezzo, a seconda della situazione di consumo. Inoltre, il consumatore desidera una *consumo etico* e non vuole essere colpevolizzato per i propri acquisti e neppure dalla pubblicità associata ad una marca. Vuole essere sentito, ascoltato, capito, considerato e attribuirà al produttore ogni causa di insoddisfazione.

La crescita del potere dei consumatori genera presso questi ultimi rivendicazioni che contribuiscono direttamente a migliorare il funzionamento del mercato: libertà di scelta, informazione, pressione sui prezzi, sicurezza dei prodotti, lealtà nelle transazioni commerciali. I rapporti tra consumatori ed il mondo industriale si modificano a vantaggio di un senso nuovo di responsabilità a fronte dell'evolversi delle popolazioni e al loro benessere.

2.2 L'accesso dei paesi 'poveri' al mercato mondiale

Il potere dei consumatori è un fenomeno proprio dei Paesi ricchi ed è lontano dall'aver la stessa ampiezza nei Paesi in via di Sviluppo, anche se il movimento consumerista progredisce rapidamente nei paesi dell'Europa centrale e dell'Est (Bourgoignie ed altri, 1998), come in America Latina. C'è dunque una forma di diseguaglianza tra Paesi ricchi e Paesi poveri, che solo l'istruzione e l'accesso all'informazione potranno riassorbire. La globalizzazione può dunque giocare un ruolo importante a questo riguardo in ragione dell'interdipendenza dei mercati che contribuisce a creare, e dello sviluppo delle comunicazioni elettroniche che permettono lo scambio di informazioni dovunque, in qualunque momento, tra chiunque.

2.3 La globalizzazione dell'economia mondiale

La fine degli anni novanta e l'inizio di questo millennio si caratterizzano per il completamento del processo di internazionalizzazione dell'economia mondiale, attraverso il processo che viene definito globalizzazione.

Oggi in un numero crescente di settori il mercato geografico di riferimento non è più lo Stato o il continente, ma l'insieme dei paesi industrializzati. La concorrenza è diventata planetaria.

Questa evoluzione, particolarmente sensibile in Europa, data la dimensione dei mercati nazionali, rende obsolete le organizzazioni multinazionali tradizionali (o multidomestiche) che devono dunque essere sostituite da forme di organizzazione trans-nazionali. Le implicazioni della globalizzazione sono numerose.

Innanzitutto, l'*interdipendenza economica* si va ampliando, il che significa che i mercati nazionali non possono più essere visti come separati, ma devono essere considerati come facenti parte di uno stesso mercato di riferimento. In altri termini, ciò che accade in un mercato influenza gli altri mercati. Così, la crisi del Sud-Est asiatico ha avuto un impatto diretto sull'economia del Brasile.

2.4 Lo sviluppo di segmenti transnazionali

Si constata quindi l'esistenza di *segmenti sovranazionali*, cioè di gruppi di consumatori presenti in ciascun Paese e con gli stessi comportamenti o le stesse attese.

La globalizzazione non implica dunque l'uniformazione (o la standardizzazione) degli stili di vita tra i diversi Paesi, ma riconosce semplicemente che, in ciascun Paese, esistono gruppi di consumatori che hanno gli stessi bisogni e che possono dunque essere avvicinati nello stesso modo (cioè con le stesse marche, la stessa pubblicità, ecc.).

Molte ragioni spingono infatti verso una organizzazione economica più aderente ai bisogni locali. Da una parte, la globalizzazione non implica affatto un identico trattamento di tutti i mercati; dall'altra parte, l'affermazione dell'individuo esige che un'economia di mercato di massa si combini con un'attenzione rinnovata alle attese dei singoli. L'emergere di questa combinazione, a livello industriale o di massa (*mass-costumisation*), caratterizza oggi la concorrenza mondiale.

2.5 L'affermazione di identità locali

Accanto alla globalizzazione, si assiste oggi ad una *vera esplosione di affermazioni di identità* da parte di Stati nazionali, religioni, etnie o comunità linguistiche locali. Il fatto che un Paese dominante tenda, volontariamente o meno, ad imporre la propria cultura, la propria lingua e i propri modi di vita può dare l'*illusione di uniformità*. Sotto lo strato superficiale di uniformità creato da qualche marca (sempre le stesse: Disney, Hollywood, McDonald, Coca-Cola, Malboro...) si celano numerose differenze di civilizzazione, di religioni, di nazioni, di razze e di lingue. Inoltre, oggi nel mondo il *bisogno di mantenere e di affermare la propria differenza culturale* è più forte che mai.

L'ampiezza della crisi di identità è tale che si pensa che sarà il *principio di sussidiarietà* a guidare l'evoluzione del mondo nei prossimi anni; in questo senso ogni volta che sarà possibile, i problemi dovranno essere risolti a livello locale. Per contro, per le materie come l'ecologia, la sicurezza, il terrorismo, la sanità, ecc., una forma di *governo mondiale* è necessaria, dato che si tratta di problemi che non possono essere risolti che a livello del pianeta. Se l'esistenza futura di un governo mondiale potrebbe apparire verosimile oggi, è chiaro tuttavia che forme di concertazione mondiale, simili a quelle che hanno avuto luogo a Kyoto e a

Montreal in campo ecologico, potranno validamente contribuire a risolvere questi problemi planetari.

2.6 L'internazionalizzazione della grande distribuzione

Nei mercati del consumo di massa, il fatto nuovo degli ultimi anni, sia in Europa che negli Stati Uniti, è rappresentato dalla crescita del potere delle marche dei distributori che, da intermediari passivi, sono diventati imprenditori allo stesso titolo dei produttori, sviluppando strategie di marca basate sull'affiancamento di marche proprie a marche industriali.

La grande distribuzione ha inoltre avviato un consistente processo di internazionalizzazione, come dimostrato da: l'arrivo dell'americana Wal-Mart in Germania e in Gran Bretagna; la crescita del gruppo Delhaize negli USA; l'intensificazione degli investimenti in Asia del gruppo Pinault-Printemps-Redoute (PPR) e del gruppo Delhaize; i progetti di fusione di Kingfisher (Regno Unito) e di Metro (Germania) che creeranno il primo gigante paneuropeo della distribuzione.

Questi sviluppi trasformano le marche del largo consumo e cambiano i rapporti di forza tra industria e distribuzione. Infatti, nel settore alimentare, il potere di mercato è incontestabilmente passato ai nostri giorni dalla parte dei distributori. Marche potenti come Coca-Cola o Nestlé oggi hanno bisogno innanzi tutto della grande distribuzione che d'altro canto ha bisogno delle grandi marche per continuare a svilupparsi.

Bisogna sottolineare che questa evoluzione crea una forma di concorrenza verticale nei circuiti di distribuzione che non può che favorire i consumatori attenuando il potere di potenti marche internazionali, favorendo l'adattamento ai bisogni locali e stimolando la concorrenza sui prezzi, come dimostra il successo delle marche dei distributori. Nel mercato del largo consumo, i distributori sono diventati attori fondamentali che partecipano attivamente alla mondializzazione dell'economia.

2.7 La visione socioecologica del consumo

Da una decina d'anni, l'ecologia ha diritto di cittadinanza in tutti i paesi industrializzati. Il movimento ecologista rivela la presa di coscienza da parte del mercato della limitatezza delle risorse naturali, della crescita incontrollata dei rifiuti e del costo sociale del consumo. Questa presa di coscienza che deriva dai cittadini e dal loro potere d'acquisto, modifica la visione stessa del consumo, che non va più considerata come un bene in sé, ma tenendo conto delle implicazioni a monte (*costi opportunità*) e a valle (*costi di prevenzione e/o di riparazione*) di tale consumo. Il movimento ecologista milita per il riconoscimento di questi costi sociali trascurati proponendo un prezzo di utilizzo dell'ambiente, che è stato considerato fino ad oggi come un bene gratuito.

L'eco-bilancio è diventato da poco tempo lo strumento di base del consumo ecologico e del *management verde*. Si tratta di analizzare l'impatto di un prodotto sull'ambiente, lungo tutta la sua vita, *dalla culla alla tomba*.

Così, per esempio, è diventata abitudine far precisare da un fornitore potenziale, in risposta ad una richiesta di offerta, il modo in cui il componente o la materia prima incorporata sarà recuperata, riciclata o distrutta alla fine della sua vita utile. Questa visione ecologica del consumo è illustrata bene dalla nuova direttiva europea sulla rottamazione dei veicoli.

Nella maggior parte dei Paesi industrializzati, sono stati inoltre utilizzati dai governi sistemi di eco-canonici o di eco-tasse al fine di coprire i costi di gestione dei rifiuti, cosa che ha permesso di creare nuovi mercati di prodotti riciclati.

Il movimento ecologista, rivelando l'apparizione di bisogni nuovi nella società, rappresenta una sfida per l'impresa che deve dunque rivedere la concezione stessa dei propri prodotti «*dalla culla alla tomba*», revisione che ha impatto su tutta la catena del valore dell'impresa. Da questo punto di vista, la procedura di certificazione ISO-14001 diventerà verosimilmente una condizione indispensabile (come lo è già la norma ISO-9000) per essere preselezionati come fornitori negli scambi internazionali.

Considerata oggi come irreversibile, questa visione socio-ecologica del consumo è il progresso principale nel ragionamento economico che, fissando un prezzo all'utilizzo dell'ambiente, afferma così la prevalenza dei bisogni collettivi sui bisogni individuali, mettendo fine in questo modo ad una forma di capitalismo selvaggio, insensibile alle ripercussioni esterne della propria azione economica. Questo fenomeno culturale non si riassume in una moda, ma appare come un nuovo movimento sociale, che modifica in profondità il mondo economico e la sfera politica.

2.8 *Il nuovo ruolo dello Stato-nazione*

La globalizzazione dell'economia pone il problema della gestione di forze e risorse specifiche nazionali, così come quello del *ruolo dello Stato*. È fatto assodato che gli Stati nazionali siano destituiti di alcune loro prerogative, nella misura in cui la loro autorità a livello trans-nazionale si è indebolita. Un'economia di mercato ha bisogno di uno Stato forte che fissi e faccia applicare le regole del gioco concorrenziale. È allo Stato, per esempio, che spetta mantenere i grandi equilibri macro-economici (specialmente la stabilità dei prezzi) e garantire un minimo di coesione e di solidarietà sociale. Il mercato ha bisogno dello Stato per poter funzionare correttamente.

In assenza di una giurisdizione internazionale che prenda il sopravvento, la globalizzazione contribuisce ad indebolire il ruolo degli Stati nazionali; il problema che allora si pone, sempre che si possa parlare di villaggio globale, è: *quale consiglio municipale governerà il villaggio globale?* Forse è più ragionevole redere nel negozio o nel supermercato globale, piuttosto che nel villaggio globale che implicherebbe una uniformazione culturale, sociale o politica poco probabile.

Occorre tuttavia aggiungere che non siamo completamente inermi di fronte alla mondializzazione. Esistono *istituzioni sovranazionali* che funzionano bene, come la Commissione Europea (per esempio, sul tema della protezione della privacy), la Commissione per la concorrenza (per esempio nel caso che ha opposto Boeing a Airbus), o l'O.C.D.E. (per esempio, sul tema della lotta alla corruzione), che emanano direttive costrittive per gli Stati membri.

Allo stesso modo, la Banca Mondiale, il Fondo Monetario Internazionale (F.M.I.), e l'Organizzazione Mondiale del Commercio (O.M.C.), giocano un ruolo efficace, come illustra la risoluzione – in effetti abbastanza rapida – della crisi del Sud-Est asiatico. Occorrerà che queste organizzazioni internazionali, allo stesso titolo delle imprese, integrino nella loro pratica la visione socio-economica dell'economia sviluppata a più alti livelli. Infine, gli Stati-nazione non sono sprovvisti di mezzi, come testimonia l'esperienza del Cile in materia di lotta alla volatilità dei capitali.

Il nuovo capitalismo ha dunque bisogno di contro-poteri potenti che vanno al di là del potere degli Stati nazionali. Contrariamente alle rivendicazioni dei militanti anti-mondializzazione, occorrerà dunque rinforzare il potere dell'OMC, del FMI e della Banca Mondiale al fine di creare nuove istituzioni che si prendano carico di problemi quali l'ambiente, l'alimentazione, la sanità, per fronteggiare il rischio di sprofondare in un capitalismo selvaggio operante in un mercato completamente senza regole.

2.9 *L'economia mondiale interconnessa*

I nuovi mezzi di vendita e di comunicazione sono attualmente in totale cambiamento, sotto l'impulso, in particolare, dello sviluppo di internet e della convergenza tecnologica tra telecomunicazioni, audiovisivi e informatica.

L'aspetto principale è che l'economia mondiale diventa una *economia interconnessa* in cui gli attori (fornitori, venditori, acquirenti, distributori, consumatori, ecc.) non sono più istituzioni o entità astratte, ma milioni di persone che si esprimono, sono compresi e ascoltati; in questo modo sono quindi favoriti il dialogo e le relazioni individuali del tipo *one-to-one*, insieme ad un processo di democratizzazione economica.

La rivoluzione del *commercio elettronico* implica in particolare una separazione tra la vendita e l'acquisto, così come tra la vendita e la produzione (Drucker, 2000). In questo tipo di situazione, il controllo dell'accesso al mercato diventa l'aspetto principale: in effetti, invece di vendere quello che può produrre, l'impresa virtuale venderà ciò che può distribuire. Ne deriva che il know-how distributivo e logistico diviene la competenza strategica per eccellenza.

Il commercio elettronico presenta le altre caratteristiche seguenti:

- informazione completa sui prezzi;
- elevata facilità di confronto tra offerte;
- deboli barriere all'entrata;
- debole potenziale di differenziazione;
- assenza di protezione per le innovazioni;
- selezione dei messaggi da parte dei visitatori di un sito;
- comportamento infedele degli acquirenti;
- percezione di sostanziale uguaglianza delle imprese presenti.

Siamo quindi molto vicini ad una situazione di concorrenza perfetta e, in un simile contesto, ci si può interrogare sul potenziale di profitto dell'impresa virtuale, dal momento che le principali armi del marketing strategico e operativo (differenziazione, fedeltà, pubblicità d'immagine, ecc.) sono praticamente neutralizzate.

Bisogna aggiungere che la *comunicazione elettronica* modifica anch'essa radicalmente le relazioni con il mercato, in particolare con riferimento ai punti seguenti:

- comunicazione attiva, bidirezionale;
- pubblicità richiesta e non più subita;
- comunicazione più informativa e legata ai fatti (prodotti, performance, prezzi);
- diffusione più selettiva: sistema di messaggi personalizzati;
- medium assai ugualitario, in cui le imprese presenti hanno la stessa credibilità;
- comunicazione mondiale attivabile ovunque, in qualsiasi momento e da chiunque.

Questi cambiamenti nelle modalità di organizzazione del mercato modificano in profondità le relazioni tra clienti e fornitori, tra fornitori e distributori e tra imprese e consumatori. Simili evoluzioni rinforzano la concorrenza, la trasparenza del mercato e il potere di iniziativa degli acquirenti che, sempre più spesso, sono nelle condizioni di imporre il prezzo. Numerosi osservatori sono concordi nel riconoscere che questa evoluzione è in grado di ridurre lo scarto tra i paesi (o regioni) ricchi ed i paesi poveri (Prahalad, 2000), in particolare dando accesso al mercato mondiale, a costi contenuti, a chiunque abbia delle idee o un know-how, e non più solo ad una élite sociale che abbia accumulato un capitale. Se i paesi del Sud hanno beneficiato degli investimenti relativamente meno dei paesi ricchi, bisogna sottolineare che nella nuova economia contano oggi soprattutto le risorse di intelligenza e di idee (la conoscenza), risorse che possono essere mobilitate grazie ad internet. Più che il capitale fisico è oggi la *conoscenza creatrice* (Nonaka e Takeuchi, 1997) ad essere la chiave della nuova economia.

2.9 I nuovi valori: la cittadinanza d'impresa

La presa di coscienza da parte dell'impresa delle proprie responsabilità sociali rappresenta una ulteriore evoluzione che si afferma in misura crescente nelle economie industrializzate. Questa presa di coscienza poggia su tre constatazioni.

Per svilupparsi, ogni impresa ha bisogno di un ambiente sano e prospero: non si costruisce un progresso economico duraturo su di un disastro sociale. Un ambiente ostile e degradato genera insicurezza per l'incolumità fisica e rischi di esplosione sociale.

Lo stato sociale e la pressione fiscale che esso implica hanno chiaramente mostrato i propri limiti, sia sul piano qualitativo sia su quello finanziario, elevando il costo della manodopera ed indebolendone la competitività che, al giorno d'oggi, deve essere mondiale.

Invece di pagare più tasse, la società civile deve reagire e impegnarsi negli ambiti in cui è competente.

Una organizzazione cittadina –piccola, media, grande o pubblica- è allora una organizzazione che, al di là delle proprie attività dirette, intende proteggere il proprio ambiente sociale e naturale ed *essere solidale con la comunità in cui vive e grazie alla quale esiste*. Partecipando alla vita della società, l'impresa impegna le proprie competenze in azioni civiche al fine di risolvere alcune disfunzioni della società, assieme agli interessati e con un ruolo complementare rispetto ai servizi pubblici, alle collettività territoriali ed al mondo associativo.

Questa ottica di gestione responsabile progredisce in modo rapido e progressivo tra le imprese, come testimoniano in particolare lo sviluppo di attività sociali ed educative attivate dalle imprese assieme alla diffusione delle carte etiche, in cui le imprese definiscono regole concernenti i loro prodotti, le informazioni che rendono disponibili e le relazioni che intrattengono sia con i loro clienti sia con la società estesa, in senso lato.

Di conseguenza, la strategia che consiste nel «*farsi del bene facendolo*» è perfettamente compatibile con gli obiettivi del capitalismo contemporaneo. Contrariamente a quanto scrive Van Parijs (2000, p. 3), la volontà di indirizzare l'economia in una direzione più etica non è autodistruttiva nel momento in cui si applica all'impresa stessa, poiché questa evoluzione etica delle imprese risulta proprio da una *domanda di mercato*, in questo caso espressa da consumatori-cittadini. È dunque proprio sotto la pressione del mercato che l'impresa adotta un

comportamento etico. Nella nuova economia, il comportamento morale diventa un vantaggio competitivo, come è dimostrato dal successo dei fondi di investimento etico.

Una risposta tra le altre al problema delle disuguaglianze è la visione civica dell'impresa che poggia sulla constatazione che l'impresa è la forza di cambiamento più potente del mondo moderno, la forza con l'impatto (positivo o negativo) più importante e che questa forza può essere messa al servizio della soluzione dei problemi sociali ed ambientali della nostra epoca. Questo non significa che le istituzioni tradizionalmente responsabili di queste materie (Stato, organizzazioni sovranazionali, scuole, sindacati, ecc.) si debbano disinteressare di questi temi ma, più prosaicamente, che la loro azione, meno creativa, più burocratica e più lenta, può essere rinforzata e dinamizzata dalle competenze delle imprese.

Per l'impresa questa nuova visione implica la necessità di intraprendere la ricerca di una «triple bottom line», di una performance che coniuga i tre obiettivi dello sviluppo durevole: crescita economica, equità sociale e protezione dell'ambiente (Elkington, 1997).

Bibliografia

- Aaron D., How US and EU Backed Net privacy, *International Herald Tribune*, June 20, 2000.
- Alternatives économiques, *Les placements éthiques*, 1999.
- Bougoignie Th., Lacoste A-C., Maniet F. et Pritchard J-P., *Towards European Harmonisation: Consumer Law and Institutional Structures in Eleven Central and East European Countries*, Université Catholique de Louvain, Centre de droit de la consommation, progetto finanziato da PHARE/TACIS, 1998.
- Brender A., *L'impératif de solidarité*, Paris, Editions La Découverte, 1996.
- Drucker P., Can e-commerce deliver?, *The World in 2000*, *The Economist*, p. 122, 2000.
- Elkington J., *Cannibals with Forks*, Capstone Publishing, 1997.
- Kulwant Sing, Ghesquière F., *Reinventing Government: Autonomous Agencies in Singapore*, CEMS Business Review, Vol 2, n. 4, 1998, pp. 317-329.
- Lambin J.-J., *Market-driven Management, Strategic and Operational Marketing*, London, Macmillan Business, 2000, (vd. anche, *Le marketing stratégique: du marketing à l'orientation-marché*, Paris, Ediscience International, IV edizione, 1998).
- Laudicina P.A., The Globalization Ledger, dans : *Executive Agenda*, Vol 3, n 1, pp. 61-69, uan pubblicazione di A.T. Kearny, 2000.
- Libert B., L'entreprise citoyenne, de quoi s'agit-il?, *L'Expansion Management Review*, Septembre, 1996.
- Means G., Schneider D.M., *MetaCapitalism*, New York, John Wiley & Sons, 2000.
- Minc Alain, *www.capitalisme.fr*, Paris, Grasset, 2000.
- Porter M., *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris, InterEditions, 1993.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford, Oxford University Press, Inc., 1995.
- Rachline F., *Services publics et économie de marché*, Paris, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques, 1996.
- Utopies, *L'entreprise citoyenne*, Paris, 2000.
- Prahalad C.K., Let's Focus on the Digital Dividend, *European Business Forum*, Issue 2, 2000, pp. 6-7.

- Schwartz P., Blair Gibb, *When Good Companies Do Bad Things*, New York, John Wiley & Sons, 1999.
- Tamzin Booth, Ethics Lesson: Principles Pay, *The Wall Street Journal Europe*, June 2-3, 2000.
- Time Magazine*, Europe's 50 Hottest Tech Firms, Special Report, June 19, 2000.
- Utopies NewsService, *L'actualité mensuelle de la consommation du 21e siècle*, n. 3, Juin 2000.
- Van Parijs P., *L'éthique à l'épreuve du marché mondial*, Louvain-la-Neuve, 2000.
- van Waterschoot J., Taxe Tobin: à l'instar de Robin des Bois, *BBL Bulletin Financier*, Juillet, n. 2355, 2000, pp. 10-11.