

# Mercato, segmento e bolle di domanda

*Margherita Corniani\**

## **1. Market-Driven Management: concorrenza, domanda e prodotto nella performance d'impresa**

L'attività d'impresa presuppone lo sviluppo di relazioni di vario genere con una pluralità di soggetti: investitori, istituzioni, dipendenti, clienti, partner, concorrenti, ecc. Tali relazioni, si sviluppano in primo luogo a livello locale, ossia con interlocutori che operano nelle vicinanze geografiche dell'impresa quindi, ove necessario, possono ampliarsi verso contesti geografici più ampi, alla ricerca di fattori/opportunità scarsi o assenti nelle immediate vicinanze.

Prima della 'rivoluzione digitale', cioè prima che la globalizzazione modificasse in modo radicale i sistemi di relazioni tra persone ed organizzazioni a livello mondiale, il criterio della vicinanza fisica è stato uno dei fattori-chiave nel guidare la localizzazione e la gestione d'impresa. Con il venire meno della importanza di gran parte dei confini geografici, fisici, linguistici, valutari, fiscali, culturali, amministrativi, ecc. i flussi di informazioni, comunicazioni, merci e finanziamenti hanno potuto spaziare virtualmente –e in gran parte anche fisicamente- in tutto il pianeta ed hanno così posto in secondo piano la vicinanza geografica quale fattore-critico per la vita delle imprese. Si è affermata allora la cosiddetta *market-space competition*, ossia una logica di concorrenza, in base alla quale lo spazio, da vincolo può diventare una opportunità per le imprese che sanno avvalersene al meglio<sup>1</sup>.

La globalizzazione dei mercati ha messo in evidenza alcuni aspetti particolarmente rilevanti per la vita delle imprese. In primo luogo, i soggetti interlocutori non sono più solo nelle vicinanze geografiche dell'impresa, da un lato perché ogni impresa tende ad essere organizzata secondo forme di tipo reticolare e la collocazione fisica di ogni nodo della rete è sempre meno vincolante e statica; dall'altro lato perché le possibilità di confronto globale impongono lo sviluppo di relazioni con interlocutori anche molto distanti dal

---

\* Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Milano-Bicocca

punto di vista geografico; in secondo luogo crescono la numerosità e la eterogeneità dei soggetti con cui ogni impresa sviluppa le proprie relazioni.

La moltiplicazione delle relazioni, resa possibile dalla globalizzazione, si accompagna anche alla loro accelerazione ossia ad un diverso modo di interpretare il tempo *dei e nei* processi aziendali. Così, anche il tempo, da elemento esogeno rispetto alla vita delle imprese, uguale per ogni impresa, grazie alla globalizzazione delle relazioni ed alla diffusione di moderne tecnologie digitali di comunicazione, è divenuto una variabile critica di concorrenza. Ogni impresa sceglie se e come accelerare i propri processi, quando attivarli e definirne la durata relativa, in un'ottica competitiva (*time-based competition*)<sup>2</sup>.

*Time-based competition* e *market-space management* sono perciò due fattori evolutivi che i mercati globali hanno imposto alle imprese odierne e costituiscono elementi-base del Market-Driven Management: l'alternativa per le imprese è quella di abdicare al controllo delle dinamiche competitive del mercato, uscendo dai circuiti di governo della concorrenza per essere oggetto dello spazio competitivo residuale delle imprese globali, con grave pregiudizio per le prospettive di sopravvivenza, come avviene ogni giorno ed in ogni settore per le imprese che non riescono a tenere il passo nei mercati globali.

□ *Si confronti la svedese IKEA, che ha saputo sviluppare un business globale, rispetto al sistema del mobile della Brianza, (Italia) che, pur avendo proposto in passato prodotti di qualità e di stile italiani, apprezzati nel mondo, non è riuscito a valorizzare la propria posizione di vantaggio competitivo adeguandosi alle dinamiche dei mercati globali.*

*Anche il sistema italiano della seta, centrato nell'area di Como, apprezzato per qualità del filo, tessitura, stampa e design, è stato soppiantato dalla capacità competitiva globale della seta cinese.*

*Nella gioielleria e oreficeria, le imprese italiane, tradizionalmente grandi e apprezzate esportatrici sia di catename che di gioielli, si confrontano oggi con concorrenti che hanno acquistato macchinari e know how in Italia e sono in grado di competere a livello globale con posizioni di rilevante vantaggio di costo.*

□ *Nel settore della birra industriale in Italia, le marche tradizionali italiane (come Moretti, Peroni, Nastro Azzurro, Ichnusa, Pedavena, ecc.) sono state acquisite da imprese multinazionali, mentre le marche che le imprese multinazionali hanno deciso di abbandonare, come Pedavena, hanno, eventualmente, la possibilità di occupare spazi interstiziali del mercato.*

Nei contesti globali le imprese devono quindi adottare un orientamento competitivo al mercato (Market-Driven Management) che si sostanzia nella capacità di conoscere il mercato, gli operatori che vi operano, le loro

caratteristiche-chiave, i loro prodotti, ecc., acquisire e fare proprie tali informazioni per poter poi scegliere i percorsi di azione<sup>3</sup>. L'orientamento al mercato si differenzia perciò dal marketing perché individua uno specifico modo di gestire l'impresa che antepone alla conoscenza dei fabbisogni della domanda, secondo un processo continuo, l'acquisizione degli input conoscitivi di concorrenza per lo sviluppo delle attività d'impresa. Le azioni delle imprese market-driven presuppongono quindi una capacità di anticipo rispetto ai competitor grazie ad una migliore e più rapida azione di conoscenza ed interpretazione di quanto si realizza in uno spazio competitivo allargato (market-space competition)<sup>4</sup>.

Le imprese market-driven impostano quindi le relazioni con il mercato rispetto a tre dimensioni cui riferiscono la propria performance: la concorrenza, la domanda ed il prodotto. Concorrenza, domanda e prodotto sono così, nell'ordine, i fattori-critici di riferimento per ogni scelta strategica ed operativa delle imprese market-driven nei mercati globali.

I processi di innovazione dell'offerta delle imprese market-driven, ad esempio, non sono né determinati unicamente dalla capacità tecnica superiore dell'impresa offerente (push innovation), né solo dalle esigenze manifestate dalla domanda (pull innovation), ma dipendono da un processo complesso che tende a fondere elementi dell'una e dell'altra per cui la scelta di introduzione di una innovazione dipende innanzitutto dal sistema degli effetti e dei vantaggi competitivi globali che ne possono derivare, quindi dalla capacità di adesione esprimibile dalla domanda ed, in ultima analisi, dall'impatto che una simile azione può avere sul prodotto (market innovation).

Il Market-Driven Management tende quindi a riformulare il tradizionale processo di approccio al mercato che si è affermato nelle imprese con lo sviluppo del Marketing Management. Il Marketing Management, infatti, postula la conoscenza della domanda quale presupposto per le azioni di sviluppo competitivo sul mercato, con la proposta di un prodotto in grado di soddisfare definite attese e idoneo a garantire all'impresa un vantaggio competitivo. Nell'ottica del Marketing Management quindi le imprese si devono riferire prima alla domanda, poi al prodotto e, di conseguenza, alla concorrenza. Nell'ottica di Market-Driven Management, invece, l'orientamento al mercato è innanzitutto 'competitivo', cioè presuppone che, prima di tutto, l'impresa si focalizzi sulla concorrenza (market-space), e quindi combini le dimensioni di domanda e prodotto.

## **2. Product-Driven Management. Mercato stabile e domanda omogenea**

Nei mercati globali, coesistono quindi realtà estremamente eterogenee, che si trovano all'interno di sistemi di relazioni altrettanto varie con numerosi soggetti vicini e lontani rispetto a criteri di distanza fisica e competitiva. Dal punto di vista competitivo, infatti, nei mercati globali sono presenti settori che sperimentano condizioni concorrenziali assai diverse e che in prima approssimazione possono essere distinte nelle condizioni di: *scarsità dell'offerta* rispetto alla domanda;

concorrenza controllata, caratterizzata da uno stato di *equilibrio dinamico tra domanda e offerta*; ed *eccesso di offerta*.

La diversità delle condizioni competitive, a differenza di quanto avviene nei modelli economici classici e neoclassici, non poggia sulla numerosità delle imprese offerenti, ma sulla intensità competitiva<sup>5</sup> che si sviluppa tra imprese. I modelli economici classici, infatti, individuano le condizioni concorrenziali di monopolio, oligopolio e concorrenza pura e monopolistica in base ad alcuni principi-chiave ed in particolare: chiusura fisica del contesto di riferimento (ad es. il monopolio del sale in Italia) e numerosità delle imprese offerenti (un solo offerente nel monopolio, pochi offerenti nell'oligopolio, molti offerenti in concorrenza). In questi modelli, il sistema di relazioni in cui una impresa è coinvolta non riveste alcun rilievo. Né importa che l'odierna impresa globale non sia più descrivibile mediante i tradizionali canoni della impresa 'monolitica' dei tempi della rivoluzione industriale, ma sia articolata secondo la logica del network (grazie a relazioni del tutto, parzialmente, oppure solo temporaneamente di proprietà) con localizzazione varia e variabile dei singoli nodi che compongono la rete.

In una dimensione di economia d'impresa globale, quindi, non è tanto la numerosità delle imprese presenti su di un dato mercato a spiegare il tipo di concorrenza che vi si afferma, quanto il sistema di relazioni (competitive e di partnership) che si sviluppano tra le imprese presenti in un market-space competitivo<sup>6</sup>.

A spiegare le diverse condizioni competitive dei mercati, ossia la loro diversa intensità competitiva, concorrono quindi la rilevanza reciproca delle azioni dei concorrenti, ma anche la stabilità e la rilevanza delle relazioni che ogni impresa sviluppa all'interno della propria catena di relazioni di rete.

Così, solo pochi settori riescono oggi ad attivare condizioni di isolamento dalla concorrenza, grazie alla disponibilità di competenze uniche, allo sviluppo di specifici accordi o, semplicemente, perché detentori di autorizzazioni specifiche. È il caso dei settori ad elevato livello di innovazione, fino a quando persiste il valore di novità delle produzioni (ad esempio il settore farmaceutico<sup>7</sup>, o quello dei prodotti ad elevata tecnologia, per i quali è possibile proteggere l'innovazione dai processi di imitazione competitiva), è il caso anche di mercati caratterizzati dal controllo delle risorse caratteristiche (ad esempio il settore dei prodotti petroliferi) o ancora delle imprese operanti in condizioni di monopolio, difese dalla concorrenza per la presenza di una precisa concessione su un definito mercato locale.

La condizione di *scarsità dell'offerta* rispetto alle richieste della domanda, molto lontana dai livelli di saturazione dei consumi<sup>8</sup>, evidenzia una concorrenza che si sviluppa per via indiretta (cioè tra classi di prodotto diverse destinate alla soddisfazione di un medesimo tipo di bisogno<sup>9</sup>), in virtù proprio della scarsità dell'offerta e della sostanziale mancanza di alternative.

L'attività d'impresa principale in queste condizioni competitive è quella produttiva, nella quale si concentrano le risorse. Il governo delle quantità offerte e del prezzo di vendita, e quindi della capacità produttiva, consentono il mantenimento della posizione competitiva acquisita.

□ *Per il settore della produzione petrolifera la certezza di poter governare le quantità prodotte -e quindi vendute- sul mercato consente agli operatori di detenere una posizione dominante, determinando il prezzo di vendita a livello globale; per i mercati nei primi stadi competitivi sono le condizioni di non saturazione del mercato a stimolare invece processi di sviluppo e potenziamento della capacità produttiva e a condurre alla realizzazione di economie di scala e di esperienza che consentono di confermare la posizione competitiva raggiunta.*

L'attività distribuita viene svolta per lo più da strutture di proprietà o operanti in esclusiva e, comunque, vede coinvolti operatori che assumono un ruolo passivo nel processo negoziale. La remunerazione dei distributori è definita dalle imprese produttrici che fissano il prezzo di cessione alla distribuzione e quello di vendita agli acquirenti finali.

La produzione e il consumo dei beni, normalmente sviluppati su base locale, tendono ad essere estremamente ravvicinati, consentendo anche relazioni personali nel momento della transazione finale.

In pratica, nelle *economie di scarsità*, l'offerta, non solo governa la domanda determinando le quantità prodotte e quindi vendute, ma dispone anche di tutte le conoscenze necessarie per impostare le attività future. Tutta la produzione realizzata trova collocazione sul mercato, al prezzo definito dal produttore e, di norma, non si accumulano scorte di prodotto finito. Una corretta politica di scorte, invece, deve essere impostata sul fronte degli acquisti per evitare una interruzione dei processi produttivi, rispetto ai quali i grandi investimenti di sviluppo si traducono normalmente nella scelta di produzioni molto rigide, capaci di consentire importanti economie di scala e di esperienza.

Il sistema informativo aziendale tende a coincidere in queste condizioni competitive con il sistema delle rilevazioni interne di gestione, secondo un modello di gestione delle informazioni di tipo *inside-in*, caratterizzato dalla raccolta ed elaborazione di informazioni prevalentemente interne e da una proiezione interna dei risultati di tali elaborazioni. In base a questo modello sono rilevanti soprattutto i fenomeni aziendali che vengono attentamente monitorati e governati per continuare ad alimentare un sistema aziendale che si concentra su se stesso, alla ricerca di un continuo miglioramento di parametri interni di performance. Primo fra tutti il margine di contribuzione che costituisce l'indicatore-base della capacità aziendale di perpetuare, migliorandola, la propria attività caratteristica.

In effetti, la grande rilevanza della funzione produttiva rispetto al raggiungimento dei risultati di periodo impone che si registrino con molta precisione, non solo tutte le informazioni relative al processo di acquisto, produzione e fatturazione -per altro normalmente previste e richieste tendenzialmente da qualsiasi legislazione vigente- ma richiede anche che si sviluppi un dettagliato sistema informativo attinente, nello specifico, alle attività di produzione. Deve essere chiaro all'imprenditore il rapporto tra investimenti e

resa dei macchinari impiantati, così come la capacità della struttura di massimizzarne le potenzialità. Ecco che accanto a sistemi di contabilità elementari, le imprese operanti in condizioni di scarsità tendono a sviluppare report tecnici molto dettagliati, che costituiscono lo strumento-chiave per l'impostazione delle attività produttive.

Dal punto di vista commerciale, la caratteristica principale delle *economie in condizioni di scarsità* consiste quindi nella assenza di stock di prodotti finiti. Tale situazione però, non è solo l'effetto della scarsità di offerta e della tendenziale mancanza di alternative di scelta, quanto il risultato della capacità degli imprenditori di realizzare un'offerta con un livello quantitativo mantenuto sotto attento controllo, capace di soddisfare una domanda di cui si conoscono esigenze e caratteristiche principali.

Nei mercati in scarsità vi sono tuttavia imprenditori che non sono in grado di garantire la sopravvivenza del proprio business, nonostante l'apparente disponibilità della domanda ad assorbire qualsiasi offerta. In effetti, anche nelle *economie di scarsità* è indispensabile realizzare offerte di qualità e conoscere il mercato di riferimento (domanda in primo luogo, ma anche concorrenza). La risposta a questa esigenza di informazioni proviene, quindi, non solo dalla conoscenza dettagliata delle informazioni tecniche di produzione, ma anche dalla capacità di massimizzare il rendimento degli impianti alla luce della conoscenza della domanda, quale si può ottenere dalle prime forme-base di ricerche di mercato.

Per quanto lontana da livelli di saturazione, la domanda deve essere infatti analizzata, per organizzare una produzione coerente con le capacità di acquisto e di consumo. Esempio a questo riguardo fu l'esperienza di Ford ai primi del 1900 che seppe individuare il prezzo di vendita accettabile da grandi numeri di acquirenti, trasformando l'auto da prodotto elitario, di elevato costo di acquisto e di gestione, in un prodotto di massa. Tale risultato fu raggiunto grazie agli sviluppi realizzati nella produzione con la catena di montaggio che consentì, non solo di produrre molte più auto in una medesima unità di tempo rispetto agli altri produttori (ancora ancorati a produzioni di tipo quasi artigianale), ma anche di abbassarne il costo di produzione unitario, proponendo così al mercato un prezzo di vendita che rendeva l'automobile appetibile anche per pubblici di medio reddito. La trasformazione dell'auto in prodotto di massa, tuttavia, impose anche importanti evoluzioni nella qualità meccanica del prodotto realizzato, consentendo agli acquirenti di utilizzarla con costi di gestione sostenibili<sup>10</sup>.

L'acquisizione di informazioni esterne sulla domanda, quindi, è finalizzata ad orientare la gestione circa le scelte di investimento nella produzione e si affianca alle informazioni interne per costituire una tipologia di sistema informativo aziendale che oggi definiremmo elementare<sup>11</sup>. In verità, tale sistema informativo è ben lungi dall'essere elementare, vista la quantità di dati interni, prevalentemente di tipo tecnico che deve essere in grado di raccogliere e gestire. Può tuttavia apparire elementare se confrontato con quello che viene normalmente attivato in condizioni competitive caratterizzate da elevata intensità competitiva dove la mole di dati ed elaborazioni da realizzare è costantemente in crescita<sup>12</sup>.

In particolare, nei *mercati in scarsità di domanda*, il sistema informativo aziendale si caratterizza per elevati fattori di complessità, da ricercare soprattutto nei processi legati al mantenimento delle condizioni di scarsità dell'offerta. Forse si può affermare che in queste condizioni competitive il sistema informativo aziendale, più che elementare è concentrato, ossia tende a focalizzare tutti gli sforzi di raccolta e gestione delle informazioni in relazione ad una specifica area di attività, potendo, grazie alla particolare condizione in cui versa il mercato, trascurare altri aspetti.

La condizione di scarsità tende ad evidenziare una domanda che agli affetti dell'operato delle imprese può essere considerata omogenea, i cui soggetti componenti non contano quali singoli individui, quanto nel loro complesso, come aggregato fatto di acquirenti disposti a comprare un prodotto indifferenziato, aggregato che manifesta, quindi, comportamenti uniformi. Ovviamente i soggetti che compongono la domanda sono tutt'altro che indifferenziati tra loro; tuttavia, visto che rispondono in modo omogeneo acquistando le limitate alternative di scelta proposte dagli offerenti, costituiscono un insieme rispetto al quale l'impresa necessita di una approfondita conoscenza delle strutture primarie (ad esempio relativa alla numerosità, alla distribuzione geografica o dei sessi, ecc.). Sono sufficienti ai fini della gestione d'impresa le informazioni di tipo socio-demografico raccolte periodicamente da strutture pubbliche (come i dati di censimento) che possono essere adeguatamente processate dal sistema informativo aziendale ed incrociate coi dati interni di vendita.

Le condizioni di sostanziale stabilità che caratterizzano l'azione delle imprese e la risposta del mercato (domanda e concorrenza) consentono all'offerta di impostare le proprie strategie e politiche su ipotesi di ripetitività dei comportamenti della domanda: il criterio-guida è che nel complessivo aggregato della domanda vi sarà sempre qualcuno che comprerà il prodotto realizzato.

### **3. Marketing e segmentazione della domanda**

Nei mercati globali, accanto a settori che riescono a mantenere stabili le condizioni di scarsità dell'offerta, con una modesta intensità competitiva, esistono settori che si confrontano con livelli più elevati di concorrenza. È quanto avviene, ad esempio in alcuni paesi occidentali come l'Italia, per gli istituti di credito o per le società di assicurazione, oppure, a livello globale per il mercato delle sigarette ed anche per il mercato della birra industriale. Questi settori si confrontano infatti con uno stato di concorrenza più complesso rispetto alle economie di scarsità e possono dirsi operare in mercati caratterizzati da condizioni di *equilibrio dinamico tra domanda e offerta*.

Rispetto alle economie di scarsità, le economie in equilibrio dinamico tra domanda e offerta evidenziano un sistema di offerta che si compone di numerose organizzazioni, con una concentrazione complessiva di mercato assai elevata. In pratica, in queste economie, si osservano alcune imprese che detengono importanti quote di mercato a confronto con imprese più piccole e con minore

capacità di sostenere il confronto competitivo che operano invece in aree di affari specifiche e a limitata capacità di espansione.

Nel complesso, l'intensità competitiva dei mercati in equilibrio dinamico tra domanda e offerta è più elevata rispetto ai mercati in condizioni di scarsità dell'offerta. Sul mercato esistono numerose alternative di scelta per la soddisfazione di un medesimo bisogno, mediante il ricorso alla medesima classe di prodotto. Ad esempio, il conto corrente presso un istituto di credito può essere alternativo al conto corrente presso un altro istituto di credito a condizioni, nel complesso, molto simili. Lo stesso dicasi per il settore assicurativo, per il quale un medesimo servizio-base è offerto da una pluralità di imprese, con condizioni per lo più analoghe. In alternativa ad una marca di sigarette o ad una di birra industriale ne sono disponibili diverse altre cui la domanda associa percezioni differenziate.

La concorrenza si sviluppa quindi tra concorrenti disomogenei. Pochi grandi concorrenti con quote di mercato elevate indirizzano le scelte del mercato, mentre numerosi operatori di minori dimensioni trovano uno spazio di azione che possono fare proprio grazie alla limitata attrattività che lo stesso presenta per le grandi imprese. La concorrenza diretta, quindi, non presuppone da parte delle imprese offerenti identiche capacità competitive, analoghe economie, né medesime capacità di reddito.

Oltre alla quota di mercato, un altro aspetto che distingue tra loro le imprese operanti nei *mercati in equilibrio dinamico tra domanda e offerta* è individuabile nell'ampiezza geografica su cui si estendono le attività d'impresa. Accanto ad imprese che operano solo in un ambito locale (le casse rurali, ad esempio) si trovano imprese che agiscono a livello nazionale ed altre che affiancano al mercato nazionale una azione anche sui mercati internazionali e globali<sup>13</sup>.

I mercati in *condizioni di equilibrio dinamico tra domanda e offerta* hanno coinciso storicamente<sup>14</sup> con le economie caratterizzate da *welfare state*, ossia nelle quali è prevalso un modello di intervento molto consistente dello stato nell'economia, volto allo sviluppo delle imprese, ed in grado di assicurare un crescente stato di benessere all'interno di una comunità associata ad uno specifico territorio fisico, politico e amministrativo.

Il sostegno alle imprese operanti in un territorio è motivato dall'intento di governare i fenomeni competitivi che potrebbero minare la stabilità sociale, economica e politica del territorio stesso. Più tutela delle imprese significa maggiore tutela della loro competitività, quindi mantenimento dei livelli di occupazione, minori disagi sociali, maggiore continuità politica. La tutela della competitività delle imprese ottenuta mediante l'intervento dello stato, impone tuttavia in un sistema economico limitazioni e semplificazioni del tutto artificiose, i cui costi divengono prima o poi non sostenibili.

In effetti, quando dominano condizioni di *welfare state*, le imprese sono sovvenzionate dallo stato ma sono protette dalla concorrenza esterna mediante l'introduzione di dazi, norme e limiti che razionano gli spazi per i competitor stranieri. Anzi, non solo lo stato sostiene e protegge le proprie imprese sul territorio nazionale, ma le supporta anche nel processo di internazionalizzazione, agevolandone l'accesso sui mercati esteri.

Il settore del credito e quello assicurativo in Italia<sup>15</sup>, in particolare, pur non essendo più tutelati dallo stato come è avvenuto in passato, presentano ancora tipiche connotazioni di imprese operanti in mercati protetti dal *welfare state*. Diverso è invece il caso del settore dei prodotti da fumo che, comunque, presenta caratteristiche specifiche rispetto alle quali il ruolo dello stato (ad esempio nella determinazione della tassazione che influenza il prezzo di vendita) è tutt'altro che trascurabile.

Nei mercati in equilibrio dinamico, la presenza di numerose alternative di scelta per la soddisfazione di una medesima esigenza, tutte con la stessa funzione d'uso e appartenenti alla stessa classe di prodotto, determina un confronto diretto tra concorrenti. 'Equilibrio dinamico tra domanda e offerta' significa però anche mercati in condizioni di sostanziale saturazione della domanda che, appunto in modo dinamico, tende ad evidenziare condizioni di tendenziale rapida saturazione.

Ne consegue che le imprese debbano investire nell'ambito commerciale, per raggiungere una domanda non così lontana dalla saturazione e non capace di assorbire tutte le quantità prodotte. Ecco allora che la funzione che assume rilevanza centrale nelle imprese è proprio quella orientata al riequilibrio domanda-offerta, per garantire la vendita di tutte le quantità prodotte.

Nelle economie di scarsità tutte le quantità prodotte sono anche vendute, dato lo strutturale bisogno di beni da parte della domanda, mentre nelle *economie in equilibrio dinamico tra domanda e offerta*, il dinamismo della relazione domanda-offerta fa sì che le quantità prodotte siano in gran parte vendute ed, in parte minore, invendute ma vendibili con politiche promozionali di incentivazione dei consumi.

La condizione competitiva descritta induce le imprese da una parte alla ricerca di nuova clientela, mediante l'offerta di servizi sempre più completi; dall'altra parte verso l'intensificazione della relazione con i clienti, con la proposta di profili di offerta variamente articolati e a vasta copertura, per ridurre al minimo lo spazio di ingresso dei concorrenti.

In queste condizioni competitive si afferma la *non-price competition*, ossia un sistema di concorrenza che sposta il confronto dal prezzo, fondamentale strumento di concorrenza in economia di scarsità, ad altri parametri di azione. Si afferma così la marca, primo elemento di differenziazione dell'offerta aziendale, quindi qualità, design, servizi pre e post vendita, ecc. Nella *economia di equilibrio dinamico domanda-offerta*, caratterizzata da un confronto diretto tra offerte alternative, il confronto sfuma dal prezzo ad altre variabili<sup>16</sup>.

La domanda, avendo a disposizione diverse alternative di scelta nella stessa classe di prodotto può affinare la propria capacità di confronto ed è in grado di attribuire un peso significativo nel proprio processo di scelta a variabili diverse dal prezzo. Marca, stile, design, prossimità del punto vendita, ecc. sono fattori importanti nel processo di scelta che si affiancano ai fattori materiali tradizionalmente considerati quali fattori-chiave per discriminare tra offerte alternative. Con riferimento alla commercializzazione delle sigarette, ad esempio, la marca e le percezioni che diversi segmenti di domanda le associano, sono in

grado di spiegare differenziali anche consistenti di quote di mercato (a volume e a valore).

La presenza di alternative consente quindi alla domanda di manifestare la propria capacità di scelta e di evidenziare le disomogeneità che la caratterizzano, mettendo in luce la diversa reattività dei singoli soggetti all'utilizzo delle leve commerciali e di marketing. Le imprese fanno propria questa considerazione e, attraverso un utilizzo ragionato della differenziazione, imparano a conoscere la domanda, quali-quantificandone le disomogeneità di risposta agli stimoli commerciali.

Il processo di segmentazione della domanda consente appunto alle imprese di organizzare le disomogeneità riscontrate, alla ricerca di condizioni di omogeneità su cui orientare le proprie azioni di marketing.

I sistemi informativi aziendali, in particolare, ampliano la propria area di intervento anche ad uno studio metodico della domanda. Accanto al sistema delle rilevazioni interne di gestione, sempre di fondamentale importanza per guidare l'economicità delle scelte aziendali, si sviluppa in modo continuo e razionale un sistema di ricerche di mercato (con il fine di descrivere i principali fattori critici esterni all'impresa: in primo luogo la domanda, ma anche la distribuzione e la concorrenza) cui si affianca nelle imprese più grandi e più orientate al marketing un sistema di ricerche di marketing (destinato all'indagine della reattività del mercato alle leve del marketing attivate dalle imprese).

A differenza di quanto avviene nelle economie di scarsità, il sistema informativo non coincide con il solo sistema delle rilevazioni interne di gestione, ma amplia la propria area di intervento nel supporto decisionale aziendale finalizzandosi al sostegno delle attività di analisi della domanda che costituiscono la base del marketing strategico. Al sistema informativo però è richiesto anche di offrire risposte con rapidità e tempestività rispetto ai risultati aziendali ottenuti sul mercato, in modo da guidare il cosiddetto marketing operativo.

Il modello di gestione delle informazioni tipico delle *economie in equilibrio dinamico domanda-offerta* si caratterizza per un approccio di tipo *inside-out*. Di conseguenza, i parametri di performance della gestione non possono ridursi ai margini -in particolare al margine di contribuzione- ma debbono considerare anche l'effetto delle scelte aziendali sul mercato. In aggiunta ai margini, parametro di performance interna, si afferma così nelle economie in equilibrio dinamico domanda-offerta l'utilizzo della quota di mercato, parametro che consente il confronto esterno e spiega la performance aziendale sul mercato relativa al sistema competitivo di riferimento in un dato tempo ed in un definito mercato.

#### **4. Mercati instabili e bolle di domanda**

Nei mercati globali sono molto numerosi i settori dell'economia che sperimentano condizioni di elevata intensità competitiva. Così accade per i beni di largo consumo, per gli accessori di moda, per gli elettrodomestici bianchi e bruni, per le abitazioni, per l'arredo, per alcune classi di prodotti farmaceutici,

ecc. In pratica, le quantità e le qualità di prodotti offerti sul mercato sono nettamente superiori alle quantità ed alle qualità assorbibili dalla domanda. Tale situazione di *eccesso di offerta* si caratterizza per la presenza di una domanda satura e, per quanto stimolata a consumare e ad incrementare i propri consumi, senza sostanziale possibilità di aumentare acquisti e consumi.

Le *economie in eccesso di offerta* sono infatti caratterizzate da tassi di crescita modesti, rispetto ai quali assumono rilievo centrale le manovre dei governi di riduzione dell'imposizione fiscale e di supporto ai consumi delle famiglie (agevolazioni per il credito al consumo, sgravi sulle imposte dirette, ecc.); tuttavia gli effetti di queste azioni sono sempre temporanei e molto costosi per le collettività che le attivano.

I processi di concentrazione delle imprese degli ultimi decenni hanno dato vita a sistemi economici in cui, a livello globale, pochi grandi offerenti si scontrano su tutto il pianeta, alla ricerca di spazi di azione più liberi, cioè caratterizzati da maggiori tassi di crescita, in grado di sostenere business altrimenti stazionari. Ecco l'espansione nei paesi in via di sviluppo, l'ingresso in regioni 'nuove' come ex Unione Sovietica e Cina, nell'intento di sfruttare per qualche tempo i potenziali di acquisto e di sviluppo di popolazioni con bisogni di consumo ancora da saturare.

La condizione di *eccesso di offerta* si associa tipicamente a stadi competitivi 'avanzati'<sup>17</sup> ed in particolare a mercati in cui l'ambito di sviluppo delle imprese da internazionale diviene globale. L'abbattimento dei tempi di comunicazione, il venire meno del rilievo dei confini fisici e, più gradualmente, di quelli politici nella diffusione delle informazioni e delle comunicazioni, le maggiori possibilità di movimento di persone e merci hanno infatti favorito lo sviluppo di mercati globali e le imprese vi si sono immediatamente adeguate nella corsa competitiva che ha reso subordinata la sopravvivenza aziendale ad una capacità di crescita continua sui mercati.

La crescita indicata vede nella relazione competitiva un importante punto di riferimento. In primo luogo perché i concorrenti divengono termine di paragone per determinare il grado di crescita necessario di ogni business; in secondo luogo perché lo sviluppo di relazioni competitive diviene per molte imprese una delle possibili vie di espansione rapida a costi contenuti. Con riguardo al primo aspetto, si può affermare che la massa critica del business è, di fatto, determinata per confronto tra le imprese operanti in ogni settore. Difficile essere competitivi a livello globale nei riguardi di grandi imprese globali senza disporre delle risorse (finanziarie, umane e di esperienza) per fronteggiare grandi competitori. Da qui le fusioni e le acquisizioni che in un primo tempo hanno visto il predominio di grandi imprese alla caccia di piccole imprese da acquistare e dominare facilmente mentre, in un secondo tempo, si sono concretizzate in processi di acquisizione di grandi imprese con consistenti problemi di gestione delle nuove strutture realizzate<sup>18</sup>.

Accanto alle fusioni ed alle acquisizioni, nei mercati globali sono andate affermandosi anche pratiche 'intermedie' di relazione orizzontale con i competitor, le cosiddette 'alleanze competitive', in base alle quali alcuni concorrenti hanno scelto di svolgere in comune alcune attività (ad esempio

ricerca, sviluppo, produzione, commercializzazione, ecc.) per minimizzare sforzi altrimenti troppo consistenti per le imprese coinvolte. Con queste iniziative, infatti, è possibile condividere rischi e costi di attività a modesto contenuto di innovazione per concentrare invece le risorse nelle attività maggiormente critiche per il confronto competitivo<sup>19</sup>.

In questo contesto, la comunicazione ha assunto il ruolo centrale nelle imprese, divenendone la funzione aziendale critica. In effetti, le dinamiche del confronto competitivo, sviluppate in mercati in cui la diffusione delle tecnologie di informazione e comunicazione è andata accelerando, ha acuito la criticità dei processi di comunicazione sia rispetto alla capacità delle imprese di acquisire le informazioni sul mercato, sia rispetto alla possibilità di diffondere flussi informativi presso i vari pubblici di interesse. In relazione al primo aspetto, i sistemi informativi aziendali nelle economie in eccesso di offerta sono assai sviluppati, per governare business complessi nei quali la concorrenza si basa sul tempo (time-based competition) e rispetto ai quali lo spazio non costituisce più un vincolo ma un potenziale elemento di opportunità (market-space competition).

In particolare, il sistema informativo aziendale nei *mercati in eccesso di offerta* si caratterizza per un approccio alle informazioni di tipo *outside-in*, caratterizzato dalla capacità di acquisire dal mercato gli elementi ed i modelli conoscitivi per guidare il business. L'approccio *outside-in* prevede infatti che la raccolta di informazioni e segnali sia effettuata all'interno ed all'esterno dell'impresa e che all'interno dell'impresa si favorisca la diffusione di modelli di condivisione della conoscenza del mercato secondo un approccio market-driven per disseminare gli elementi necessari allo sviluppo di un orientamento competitivo delle imprese al mercato. A questo fine, la misurazione della performance aziendale diviene più complessa, appunto per dare rilievo a variabili quali tempo e spazio nella relazione con il mercato. L'introduzione degli indici di rotazione a fianco di margini di contribuzione e quota di mercato integra così il patrimonio delle rilevazioni interne di gestione con elementi capaci di spiegare il ruolo di spazio e tempo nel raggiungimento del risultato aziendale. Le informazioni critiche per il business provengono quindi innanzitutto da un sistema di rilevazioni interne di gestione molto articolato e in grado di fornire feedback in tempi brevi e secondo schemi flessibili di aggregazione/disaggregazione delle informazioni. In secondo luogo, il sistema delle ricerche di mercato e di marketing è ulteriormente potenziato (rispetto a quanto non avvenga nei mercati in equilibrio dinamico tra domanda e offerta) e si attiva in tempi rapidi, non solo per scopi descrittivi tradizionali dei principali fenomeni e variabili di interesse del business, ma anche su segnale proveniente da altri sottosistemi, allo scopo di chiarire e scoprire trend e fenomeni che possono essere significativi per il risultato aziendale. Il sistema delle ricerche di mercato e di marketing trova così nel sistema della intelligence lo stimolo all'attivazione di numerose ricerche, per il completamento di quadri informativi che emergono da azioni continue di monitoraggio dell'ambiente economico.

L'ambito dell'intelligence, tuttavia, non riguarda esclusivamente il versante della raccolta di informazioni dal mercato, ma attiene in grande misura anche allo sviluppo dei flussi e dei processi di comunicazione. In effetti, la comunicazione è

una funzione critica nei mercati in eccesso di offerta e il tempo è una variabile-chiave del confronto competitivo e, di conseguenza, ingenti risorse debbono essere investite nel governo time-based dell'informazione e nella capacità di fare concorrenza sui mercati globali. Così l'intelligence si attiva in senso offensivo (ricerca di informazioni critiche sui competitor per rispondere alle loro azioni o anticiparli sul mercato), ma anche in senso difensivo (cioè alla ricerca delle condizioni di governo dei flussi informativi trasmessi, per evitare che possano essere distorti dalle azioni di parti esterne, con obiettivi contrastanti, o semplicemente non coincidenti). Le attività di intelligence di tipo difensivo si sviluppano proprio in relazione all'aumento di importanza della comunicazione sui mercati globali e riguardano la gestione dei rischi associati ad ogni forma di visibilità delle attività aziendali su mercati caratterizzati dalla presenza di grandi concorrenti con forti capacità di governo delle informazioni e delle comunicazioni.

Il grande rilievo della comunicazione per le imprese in condizioni di *eccesso di offerta* discende dalla natura stessa della relazione tra domanda e offerta nei mercati saturi. In queste condizioni competitive, infatti, la domanda è stimolata all'acquisto da molteplici offerte e può acquisire una capacità critica per selezionare tra le offerte quelle più vantaggiose o, semplicemente, più adeguate ad ogni specifica esigenza. Nel processo di scelta hanno importanza le componenti materiali di offerta, ma ad esse, tendono ad accostarsi con apprezzamento crescente da parte della domanda anche quelle immateriali. Nell'acquisto di un'auto, oggi, non contano solo le caratteristiche tecniche del prodotto (rispetto alle quali, per altro, ben pochi acquirenti sono esperti) ma anche e soprattutto l'insieme delle garanzie e delle altre componenti immateriali che si associano all'offerta materiale. La marca, in primo luogo, che garantisce la responsabilità di un produttore di fama globale; quindi il design che rende il prodotto diverso; le condizioni di pagamento che modificano radicalmente un'offerta da un'altra concorrente, rendendo accessibile l'una ed inaccessibile l'altra; le garanzie temporali o a chilometraggio che, più di ogni altra agevolazione, riescono a convincere della credibilità dell'offerta proposta; ecc. Tutti elementi che agli occhi del cliente assumono un rilievo di grande importanza, tanto da poter influenzare il processo di scelta. Per classi di prodotto a minor coinvolgimento (come abbigliamento, accessori, ecc.), il colore, il design e la marca hanno ancora più potere di attrarre i clienti che tendono ad attribuire minore importanza alle componenti materiali dell'offerta stessa.

La pluralità delle offerte presenti sui mercati e la variabilità di combinazioni degli elementi che le caratterizzano mettono in luce l'instabilità dei mercati in eccesso di offerta, con effetti sulla domanda finale (non fedele, con elevata reattività alle promozioni, 'imprevedibile' in molti processi di acquisto e, soprattutto in relazione alla sostituibilità tra prodotti e classi di prodotto, ecc.) e sul sistema delle relazioni tra imprese (concorrenti, partner, ecc.).

Nei mercati globali il solo fenomeno veramente prevedibile è la continuità del mutamento operato dai concorrenti. La raccolta di informazioni è pertanto finalizzata a realizzare offerte o, meglio, profili di offerta, in grado di aggregare le preferenze di una pluralità di acquirenti (bolle di domanda). 'Le bolle di domanda

individuano temporanei raggruppamenti di acquirenti, aggregabili in base alla condivisione di specifiche caratteristiche di una data offerta aziendale<sup>20</sup>. ‘Le bolle di domanda nascono e si estinguono a partire da un preciso stimolo aziendale, esplicitamente pianificato, che normalmente si sostanzia in una offerta aziendale presentata con caratteri materiali ed immateriali tali da attrarre le preferenze di un gruppo di clienti potenziali e rapidamente tolta dal mercato quando si ritiene opportuno che la bolla si estingua<sup>21</sup>.

La rapidità di sviluppo e di sfruttamento della bolla di domanda costituisce uno strumento di gestione della instabilità dei mercati. Il processo di sviluppo e dissoluzione delle bolle di domanda presuppone però una azione continua nel tempo che si manifesta nella capacità di individuare una dopo l'altra soluzioni di offerta in grado di attrarre definite porzioni di domanda. In pratica, il sistema informativo aziendale costituisce una delle condizioni-base per la realizzazione di bolle di domanda<sup>22</sup>.

Il processo di creazione di bolle di domanda sovverte la tradizionale logica della segmentazione della domanda, per riproporre, in un certo senso, criteri di approccio alla domanda tipici dei mercati in condizioni di scarsità. In effetti, nei mercati a ridotta concorrenza, le imprese si confrontano con una domanda indifferenziata e ciò accade inevitabilmente, vista la scarsa presenza di alternative. Nei mercati in eccesso di offerta, le imprese possono apparire indifferenti alle caratteristiche dei soggetti che comprano i loro prodotti, per interessarsi unicamente al fatto che vi siano dei soggetti disposti a comprare una determinata offerta in un certo momento.

Da posizioni opposte (da una parte l'economia di scarsità, con concorrenza molto contenuta e condizioni di stabilità di offerta, domanda e concorrenza; dall'altra parte economia in eccesso di offerta, con elevata intensità competitiva ed endemiche condizioni di instabilità di offerta, domanda e concorrenza), si perviene quindi ad un approccio analogo, rispetto al quale, nel complesso, sono indifferenti le caratteristiche di omogeneità o disomogeneità della domanda<sup>23</sup>.

La realtà dell'eccesso di offerta e la complessità associata alla progettazione e realizzazione di bolle di domanda, evidentemente, introducono fattori di complessità per cui è certamente riduttivo pensare alla bolla di domanda come ad un semplice aggregato di soggetti che acquistano, rispetto ai quali all'impresa non interessa conoscere altro. Anzi, la conoscenza della domanda si spinge a livelli tali di intensità da consentire all'impresa di trarre da questa 'relazione' le informazioni necessarie per la realizzazione della bolla. Si tratta però di una conoscenza molto diversa da quella sviluppata ai fini della segmentazione della domanda. Per segmentare la domanda, l'impresa cerca di dettagliare al massimo le connotazioni caratteristiche della domanda globale; per realizzare le bolle di domanda, l'impresa deve selezionare percorsi agevolati di conoscenza della domanda aziendale, individuando i soggetti e le condizioni che le consentano di acquisire in tempo rapido i segnali più significativi<sup>24</sup>.

A questo proposito, diviene essenziale distinguere tra domanda finale e domanda intermedia, ossia mettere in luce come le bolle di domanda possano essere realizzate sia dalla produzione, sia dalla distribuzione, nei riguardi della domanda finale. Nel primo caso, evidentemente, il ruolo del distributore

(domanda intermedia) è essenziale per lo sviluppo e la riuscita di qualsiasi bolla di domanda. La capacità di aggregazione delle bolle di domanda dipende in duplice modo dalla disponibilità dei canali distributivi a cooperare. Non solo il canale è indispensabile per rendere fisicamente disponibili i profili di offerta nei tempi e nei modi stabiliti dall'impresa che intende aggregare una bolla, ma esso funge anche da tramite di tutte le informazioni che prima, durante e dopo la bolla sono indispensabili all'impresa per gestire il processo<sup>25</sup>. La relazione con il distributore quindi è un tassello essenziale rispetto alla realizzazione delle bolle di domanda, non solo con riguardo alla determinazione della aggregazione della bolla, ma anche rispetto ai tempi di 'sgonfiamento' della bolla stessa<sup>26</sup>.

Le bolle di domanda possono essere realizzate direttamente anche dalla domanda intermedia, oppure dalla produzione con il tramite di canali distributivi di proprietà, con questo eliminando dal processo un terzo interlocutore (il distributore indipendente) capace di distogliere risorse e risultati dall'obiettivo prefissato.

□ *MediaWorld e Metro (grandi catene di distribuzione internazionale) o Zara realizzano bolle di domanda. In particolare, Zara, produttore e distributore di abbigliamento ed accessori moda, mediante la proposta di un assortimento con durata di circa quindici giorni, riesce a stimolare il continuo ingresso di pubblico nei propri punti vendita, al di là della tradizionale periodicità stagionale dei prodotti di abbigliamento.*

La creazione di bolle di domanda, comunque, indipendentemente da chi ne sia l'artefice principale, coinvolge in misura pervasiva tutte le funzioni aziendali, in quanto impone i ritmi del mercato non solo alla produzione ed all'area commerciale, come sarebbe normale attendersi, ma anche all'area della gestione finanziaria, a quella delle relazioni esterne per la comunicazione corporate e per la promozione dell'offerta aziendale in senso lato<sup>27</sup>. L'attivazione di bolle di domanda è infatti prerogativa di imprese che abbiano saputo instaurare con tutti gli attori del mercato un sistema di relazioni forte e duraturo e dipende, in pratica, dalla capacità delle imprese di sviluppare ed in vestire nel tempo in un solido sistema di risorse immateriali. Questo significa che le imprese che possono attivare le bolle di domanda, sono di fatto imprese che hanno affermato sul mercato una solida leadership, grazie alla capacità di promuovere un idoneo patrimonio di marca, un sistema informativo flessibile e dinamico, ed una cultura d'impresa orientata al mercato e sapientemente diffusa a tutti i livelli dell'impresa<sup>28</sup>.

Dalla diffusione della cultura di orientamento competitivo al mercato si sviluppa quindi la capacità delle imprese di monitorare e reagire al confronto concorrenziale, oltre che quella di 'sviarlo' o anticiparlo mediante la ricerca nel continuo di condizioni di isolamento dalla concorrenza. La realizzazione di bolle di domanda, infatti, ricerca isole di 'autonomia' dalla concorrenza che consentano alle imprese progressivi spazi di manovra. L'incessante ricerca di nuove bolle di

domanda rappresenta quindi per le imprese operanti nei mercati in eccesso di offerta il tentativo di ritrovare *pro tempore* la stabilità del mercato delle economie di scarsità e del segmento nelle economie in equilibrio dinamico tra domanda e offerta. Tuttavia, la certezza del mutamento indotto dal sistema competitivo rende dinamica questa instabilità, nel lungo termine per le economie di scarsità, nel medio termine per le economie in equilibrio dinamico tra domanda e offerta e nel breve termine per le economie in eccesso di offerta.

## Bibliografia

- Barnett William P., The Dynamics of Competitive Intensity, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, n. 1, Mar. 1997, pp. 128-160.
- Best Roger J., *Market-Based Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005.
- Brondoni Silvio M. (ed.), *Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, G. Giappichelli, Torino, 2004.
- Brondoni Silvio M., Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa, in Silvio M. Brondoni (ed.) 'La comunicazione d'impresa', *Sinergie* n. 43-44, 1997.
- Chan Kim W., Mauborgne Renée, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.
- Corniani Margherita, La gestione competitiva delle bolle di domanda, in *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n. 1, 2002.
- Corniani Margherita, Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale, G. Giappichelli, Torino, 2004.
- Corniani Margherita, Comunicazione digitale, sistema informativo e Market-Driven Management, S.M. Brondoni (ed.), *Market-Driven Management e mercati globali*, Gi. Giappichelli, Torino, 2007 pp. 159-176.
- Day George, Market-Driven Winners, in *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n. 2, 2000-2001.
- Garbelli Maria Emilia, Localizzazione produttiva e dinamiche competitive, G. Giappichelli, Torino, 2004.
- Gennari Francesca, *Category management e vantaggio competitivo*, G. Giappichelli, Torino, 2004.
- Gnecchi Flavio, Corniani Margherita, Bolle di domanda, comunità virtuali e potenziale di domanda, in *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n. 2, 2003.
- Gnecchi Flavio, *Market-Driven Management e servizi pubblici locali*, G. Giappichelli, Torino, 2005.
- Herbig Paul, Milewick John C., Market Signalling and Its Role in Business-to-Business Communications, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 12, n. 4, 1994, pp. 27-31.
- Hitt Michael A., Ireland R. Duane, Hoskinsson Robert E., *Strategic Management. Competitiveness and globalization*, South-Western College Publishing, Thomson, 2005
- Lambin Jean-Jacques, *Market-Driven Management*, McMillan, Londra, 2000.
- Maggioni Vincenzo, *Il sistema informativo aziendale*, Cedam, Padova, 1983.
- Marchi Luciano, *I sistemi informativi aziendali*, Giuffré, Milano, 1993.

Montgomery David B., Moore, Marian Chapman, Urban Joel E., Reasoning about Competitive Reactions: Evidence from Executives, *Marketing Science*, vol. 24, n. 1, Winter 2005, pp. 138-149.

Quattrociochi Bernardino, *Economia e governo del sito produttivo nell'approccio sistemico. Il caso dell'industria farmaceutica*, Cedam, Padova, 2004.

Talvinen Yari M., Information Systems in Marketing. Identifying Opportunities for New Applications, *European Journal of Marketing*, n. 1, 1995.

von Hippel Eric, *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge, MA., 2005.

von Hippel Eric, Horizontal Innovation Networks – By and For Users, MIT Sloan School of Management Working Paper No. 4366-02 June 2002.

(<http://web.mit.edu/evhippel/www/papers/UserInnovNetworksMgtSci.pdf>).

---

## Note

<sup>1</sup> Cfr. M.E. Garbelli, *Localizzazione produttiva e dinamiche competitive*, G. Giappichelli, Torino, 2004; cfr. anche M. Corniani, Comunicazione digitale, sistema informativo e Market-Driven Management, in Silvio M. Brondoni (ed.), *Market-Driven Management e mercati globali*, G. Giappichelli, Torino, 2007, pp. 159-176.

<sup>2</sup> Cfr. E. Rancati, Mercati globali e concorrenza basata sul tempo, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, [www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya), Issue 2. 2005

<sup>3</sup> Cfr. Market-Driven Management, *Symphonya. Emerging Issues in Management*([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 2, 2000-2001.

<sup>4</sup> Cfr. G.S. Day, Market-Driven Winners, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 2, 2000-2001.

<sup>5</sup> L'intensità competitiva individua l'interdipendenza tra imprese (concorrenti e partner all'interno di un mercato), ossia la rilevanza che lo sviluppo di relazioni tra imprese partner ha per i risultati delle imprese coinvolte, nonché l'importanza che l'operato di un concorrente assume per gli altri competitor del mercato stesso. Tale rilevanza può essere spiegata mediante il ricorso alla numerosità e alla significatività delle relazioni di concorrenza, ma anche in base alla stabilità ed alla durata delle relazioni di partnership: quando le performance di una impresa dipende in grande misura dal sistema di relazioni competitive e di partnership che essa sviluppa nel mercato si rileva una condizione di elevata intensità competitiva. Dove invece l'impresa presenta una minore dipendenza dal suddetto sistema di relazioni, l'intensità competitiva è contenuta, Cfr. M. Corniani, *Sistema informativo aziendale e dinamiche competitive*, G. Giappichelli, Torino, 2000.

<sup>6</sup> Cfr. Market-Space Management, *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2002.

<sup>7</sup> Cfr. B. Quattrociochi, *Economia e governo del sito produttivo nell'approccio sistemico. Il caso dell'industria farmaceutica*, Cedam, Padova, 2004.

<sup>8</sup> Un esempio storico della condizione competitiva di *economia di scarsità* è riferibile ai mercati dei beni di largo consumo, così come a quelli della gran parte dei beni durevoli destinati alla domanda finale (come auto, elettrodomestici, ecc.) nel periodo che va dagli inizi del 1900 agli anni '50 del 1900 per i mercati anglosassoni e agli anni '70 per quello italiano, cfr. S.M. Brondoni, *Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa*, in *Sinergie* n. 43-44, 1997.

<sup>9</sup> Ad esempio, l'acquisto dell'ennesimo paio di blue jeans per un giovane può essere sostituito dall'acquisto di un paio di occhiali da sole, da quello di un orologio, ecc. Oppure, la domanda di

sostituzione della vettura utilitaria per una coppia di giovani può essere effettuata con l'acquisto di un'altra utilitaria, ovvero con l'acquisto di uno scooter e di un viaggio.

<sup>10</sup> Le prime automobili realizzate dai produttori della fine del 1800 e dei primi del 1900 erano soggette a continue riparazioni per cui richiedevano la disponibilità di manodopera specializzata e costosa, il cui cosmo non era accessibile a larghe fasce di popolazione.

<sup>11</sup> Cfr. V. Maggioni, *Il sistema informativo aziendale*, Cedam, Padova, 1983; L. Marchi, *I sistemi informativi aziendali*, Giuffré, Milano, 1993; Y.M. Talvinen, *Information Systems in Marketing. Identifying Opportunities for New Applications*, in *European Journal of Marketing*, n. 1, 1995.

<sup>12</sup> Il sistema informativo tradizionalmente sviluppato nelle economie di scarsità appare elementare, in particolare, se si considera la contestualizzazione storica delle economie di scarsità. In questo caso, il sistema informativo utilizzato dalle imprese può infatti essere definito elementare in quanto non utilizza tecnologie complesse di gestione dei dati e delle informazioni, dal momento che tali tecnologie fanno la loro comparsa alla fine della fase cosiddetta di scarsità per la gran parte dei comparti dell'economia, per essere diffusamente applicate e condivise nelle imprese solo parecchi decenni dopo.

<sup>13</sup> La scelta dell'ampiezza geografica del mercato da servire, evidentemente, non è casuale, ma deriva da una numerosa serie di fattori, alcuni di origine interna (come la disponibilità di risorse, in particolare finanziarie ed umane) altri assolutamente esterni e contingenti (presenza di concorrenti, condizioni infrastrutturali in grado di proteggere e rendere stabile il business impiantato).

<sup>14</sup> La condizione competitiva di *equilibrio dinamico domanda-offerta* ha caratterizzato i mercati della maggior parte di beni di consumo nel periodo che va dagli anni '50 agli anni '70 del 1900 nei paesi anglosassoni e che va dagli anni '70 agli anni '90 in Italia. Cfr. S.M. Brondoni, 1997, op. cit.

<sup>15</sup> L'ampiezza nazionale/internazionale delle attività, caratteristica di economie in cui sono presenti confini geografici e politici stabili e definiti, si afferma e promuove in Italia nel settore del credito ed in quello assicurativo anche di fronte a mercati ormai globali per una serie di motivazioni:

- abolizione della maggior parte delle misure protezionistiche del sistema complessivamente ancora troppo recente;
- sviluppo da parte delle imprese coinvolte di processi volti alla protezione del business, parzialmente sostitutivi del ruolo dello stato.

Questo ultimo aspetto, in particolare, è assai rilevante per spiegare le condizioni che sostengono ancora settori dell'economia che in altri paesi sono ormai del tutto globalizzati e passati a condizioni di intensità competitiva decisamente più elevata. Si tratta delle procedure che il settore del credito e quello assicurativo mettono in atto per rendere elevate le barriere all'uscita dei clienti e per disincentivarne e ridurre la capacità di confronto tra offerte alternative. Questo insieme di procedure, evidentemente, ha un duplice effetto: mantenimento della clientela e disincentivo all'ingresso di operatori concorrenti stranieri; con un fine ultimo nel tentativo di mantenere lo status quo competitivo, mediante la riduzione pianificata delle condizioni di non stabilità che intervengono nei mercati.

<sup>16</sup> Nel settore del credito ed in quello assicurativo, ad esempio, è assai difficile procedere ad un confronto di prezzo tra più alternative proposte da diversi istituti di credito, proprio in considerazione della ricca serie di variabili non di prezzo che sono utilizzate dalle imprese per comporre l'offerta. Ogni pacchetto di prodotto-servizio bancario o assicurativo si costituisce di una pluralità di elementi rispetto ai quali è complesso giungere ad un effettivo confronto di prezzo. Troppi sono gli elementi che vanno al di là del prezzo e che, pure, sono assai significativi nel determinare la scelta degli acquirenti.

<sup>17</sup> La condizione competitiva di *eccesso di offerta* viene storicamente fatta iniziare verso gli anni '70 del 1900 negli USA e negli altri paesi anglosassoni, mentre si afferma in Italia intorno alla fine degli anni '90, per lo meno per una consistente parte di settori dell'economia. Cfr. S.M. Brondoni, 1997, op. cit.

<sup>18</sup> Si considerino, ad esempio, le recenti fusioni e acquisizioni del settore farmaceutico o di quello automobilistico come Daimler-Crysler.

<sup>19</sup> Cfr. M.E. Garbelli, op. cit.

<sup>20</sup> v. M. Corniani, *Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale*, G. Giappichelli, Torino, 2004, p. 60.

<sup>21</sup> Ibid. p. 61.

<sup>22</sup> Cfr. M. Corniani, *La gestione competitiva delle bolle di domanda*, in 'Market-Space Management', *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), Issue 1, 2002.

<sup>23</sup> Nei mercati in equilibrio dinamico domanda-offerta, invece, le imprese faticando sempre più a vendere i propri prodotti, scoprono l'importanza della disomogeneità della domanda rispetto alla possibilità di attrarre i clienti in modo organizzato. Introducono così le attività di analisi della domanda e si spingono a cercare di conoscerla nel dettaglio, segmentandola in modo da poter dedicare a porzioni diverse di clienti effettivi e potenziali sforzi differenziati per indurli all'acquisto.

<sup>24</sup> Circa la tipologia di informazioni di cui disporre per lo sviluppo di una bolla di domanda cfr. F. Gnechi, M. Corniani, Bolle di domanda, comunità virtuali e potenziale di domanda, in 'Ricerche di Marketing e Mercati Globali', *Symphonya. Emerging Issues in Management*, Issue 2, 2003. In questo senso possono essere interpretati gli investimenti delle imprese per la profilazione della domanda tramite l'utilizzo pervasivo delle nuove tecnologie e per lo sviluppo di tecnologie di CRM (Customer Relationship Management).

<sup>25</sup> A questo fine si consideri il ruolo dei promoters, dipendenti dalle industrie di marca e diffusi, ad esempio, nei category killers di elettrodomestici bianchi e bruni. Questi operatori non sono solo responsabili di promuovere presso il cliente i prodotti della marca che rappresentano, ma sono anche figure-chiave nel processo di trasferimento di informazioni di marca e competitive alla casa madre. Il promoter è presente sul punto vendita e conosce lo stock del distributore con riferimento a tutte le sue referenze, vede l'operato sul campo delle marche concorrenti ed è in grado di monitorare anche i risultati delle marche private. Alla stessa stregua, con riguardo ai beni di largo consumo ad alto tasso di rotazione, le imprese di marca in grado di farlo hanno dato ampio spazio alle iniziative di merchandising, con l'obiettivo, non solo di generare traffico sul punto vendita, ma anche di essere presenti e monitorare il punto vendita ed i concorrenti che in esso competono.

<sup>26</sup> In effetti, imprese e distribuzione hanno obiettivi solo parzialmente coincidenti rispetto ad una bolla di domanda. Le imprese devono essere certe che il profilo di offerta destinato ad aggregare la bolla sia disponibile come da programmazione, nei tempi e nei modi stabiliti presso i punti vendita, ed allo stesso tempo devono avere garanzie circa il fatto che l'offerta sia tolta dal mercato con altrettanta rapidità, una volta raggiunti i risultati desiderati perché destinata ad essere sostituita da un altro profilo di offerta capace di aggregare una nuova bolla. La distribuzione, dal canto suo, una volta che ha accolto il profilo di offerta nei propri punti vendita, mira a massimizzarne il ritorno per unità di tempo, indifferente rispetto ai tempi stabiliti dal produttore. Ne consegue che se il produttore desidera chiudere una bolla in un determinato tempo, può darsi che la distribuzione non cooperi nei modi e nei tempi utili allo scopo, eventualmente portando ostacolo allo sviluppo di nuove bolle di domanda da parte del medesimo produttore. Anche la distribuzione, del resto, si configura come soggetto attivo nella creazione di bolle di domanda e, per questo, deve monitorare in primo luogo l'efficacia delle proprie iniziative, eventualmente anche in concorrenza con quelle delle imprese di marca. Circa le relazioni di collaborazione e di contrasto tra distributori e produttori cfr. F. Gennari, *Category management e vantaggio competitivo*, G. Giappichelli, Torino, 2004.

<sup>27</sup> Per una indicazione della tipologia di relazioni aziendali necessarie per lo sviluppo di bolle di domanda, cfr. M. Corniani, *Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale*, G. Giappichelli, Torino, 2004.

<sup>28</sup> Cfr. S. M. Brondoni (ed.), *Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, G. Giappichelli, Torino, 2004.