

Mercati globali e concorrenza basata sul tempo

*Elisa Rancati**

1. Mercati globali, eccesso di offerta e concorrenza basata sul tempo

Gli attuali scenari competitivi sono caratterizzati da: globalizzazione; modifica dei rapporti spaziali e temporali di concorrenza¹; una concezione dinamica e non limitata dello spazio di competizione; crescita del livello di complessità (varietà-variabilità) dei prodotti, dei processi e delle relazioni; ipercompetizione; accelerazione delle innovazioni tecnologiche; cambiamento continuo delle posizioni competitive; rapida imitazione delle innovazioni; accorciamento del ciclo di vita dei prodotti e delle tecnologie; saturazione dei bisogni dei consumatori; un'oggettiva diminuzione dell'orizzonte di previsione.

Come si può osservare, tutti i citati fattori fanno riferimento esplicito ad una delle soglie della globalizzazione²: la dimensione temporale. Per poter infatti reggere l'urto di una concorrenza globale, le imprese devono riuscire a varcare la soglia della globalizzazione relativa all'orizzonte temporale trovandosi a combattere su basi quotidiane una 'lotta contro il tempo'.

Sullo sfondo di tali scenari, l'acuirsi di un'intensa tensione competitiva a livello globale pone il problema di interpretare e gestire un tempo sempre più imposto dal mercato. Rispetto alle condizioni competitive tipiche dei mercati di prossimità, connotate in genere da una scarsità dell'offerta, non è più il mercato a dipendere dall'impresa e dalle sue strutture interne dei tempi, bensì si verifica il contrario.

Nei mercati globali e in eccesso di offerta, inoltre, il tempo diventa l'elemento sincronizzatore del cambiamento periodico di prodotto: sul mercato viene introdotta un'estesa gamma di modelli mirati a svariate fasce di prezzo/qualità che muta secondo intervalli temporali dettati dalle imprese leader del mercato globale originando fenomeni di obsolescenza programmata. Il cambiamento periodico dei modelli porta ad un'evoluzione della standardizzazione, passando cioè da un prodotto standard a un prodotto differenziato³.

Nella gestione dell'impresa, con lo sviluppo dei mercati globali, si sono introdotti nuovi modelli di progettazione e di realizzazione dell'offerta che

* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Milano-Bicocca

utilizzano in differenti processi produttivi i medesimi componenti (modularità delle produzioni⁴), realizzando così importanti economie di scala.

All'interpretazione efficientistica del tempo tipica del fordismo e dei mercati di prossimità, legata quindi al risparmio di costi e all'ottenimento di economie di scala grazie alla modularità della produzione, cominciano ad essere associate valenze orientate alle specifiche esigenze del mercato.

Gli orientamenti alla domanda e al marketing, tipici dei mercati di prossimità e dei mercati internazionali, non riescono a reggere l'urto della moltiplicazione delle offerte. Ne consegue la diffusione di una nuova ottica manageriale riferita ai mercati globali e in eccesso di offerta, fondata sull'analisi della concorrenza. Battere i concorrenti, tutti incentrati sulla soddisfazione di bisogni temporanei, rappresenta l'imperativo strategico delle imprese calate all'interno dei nuovi contesti competitivi, attuali e futuri, dei mercati globali.

Seguendo un orientamento alla concorrenza, per fronteggiare l'esubero di offerta, ma soprattutto incrementare il livello quantitativo della domanda, le imprese valorizzano risorse di ambiti di predominio della componente immateriale di offerta, quali il fattore tempo⁵, con effetti diretti a sospingere la concorrenza di interi comparti verso schemi di concorrenza nuovi, instabili e basati su fattori intangibili che permettano la ricerca di un'ampia durata del vantaggio competitivo⁶.

Il tempo si afferma come punto di riferimento che connota in modo nuovo il comportamento strategico e la struttura delle imprese al fine di procedere ad una vera e propria ristrutturazione del business, ovvero ad un rinnovamento complessivo dell'intera impresa ottenuto reinterpretando la dimensione temporale in un contesto diverso⁷ caratterizzato da un'elevata dinamicità.

Tra gli strumenti necessari alle imprese globali per incrementare le proprie performance, al di là dei metodi gestionali basati sul just-in-time o della decentralizzazione dei processi decisionali, particolare enfasi è posta sulla modalità (da flussi di informazioni in sola entrata a flussi di informazioni in entrata e uscita) e sulla velocità di trasmissione dei flussi informativi⁸. Il ciclo di azione-reazione può essere definito come 'l'insieme degli interventi che costituiscono l'azione competitiva dell'impresa e la successiva reazione del mercato; reazione cui fa seguito un nuovo ciclo originato con la contro-reazione dell'impresa considerata'⁹.

Calandosi all'interno di una medesima unità aziendale, si può individuare, oltre all'azione e alla reazione, un'ulteriore componente del ciclo: i meccanismi di feedback e feedforward strettamente connessi alle componenti di raccolta, selezione, elaborazione ed analisi delle informazioni di retroazione¹⁰.

I meccanismi di feedback sono rappresentati dall'informazione di ritorno sul risultato di un processo che può essere utilizzata per rettificare gli input di un processo, o il processo stesso, in modo da mantenere i livelli desiderati di performance o per controllare la stabilità di un sistema¹¹. I flussi informativi di feedback, indispensabili per consentire ai manager di svolgere e aggiornare SWOT-Analysis basate sui cambiamenti nelle dinamiche competitive e nelle competenze interne, rappresentano la spina dorsale dei sistemi di misurazione e di controllo delle performance dell'impresa¹².

L'accresciuta dinamicità manifestata dall'ambiente economico può infatti essere in parte ricondotta all'aumento della qualità e della quantità di

informazioni a disposizione delle imprese dovuto alla rapida evoluzione delle tecnologie dell'informazione. Comunicazioni e informazioni più ricche e veloci rendono infatti più tempestivi i meccanismi di feedback, portando le imprese a conoscenza di eventi ambientali anche molto lontani nello spazio (informazioni relative ai mercati, alla concorrenza, al comportamento competitivo di altre imprese) e facendo scattare meccanismi di imitazione e, quindi, di cambiamento.

I feedforward sono definiti come il processo di retroazione che si manifesta quando una specifica azione non è ancora conclusa, presuppone flussi di informazioni in entrata e in uscita che permettono azioni di controllo e di modifica durante lo svolgimento di un intervento¹³.

Nei mercati globali lo sviluppo e la diffusione nelle imprese delle tecnologie dell'informazione, la rapidità nei processi di diffusione ed imitazione delle innovazioni, la richiesta da parte della domanda di prodotti con tempi di consegna sempre più brevi¹⁴ hanno portato le imprese ad integrarsi¹⁵ in un network di relazioni instabili e di breve termine con strutture aziendali compatte e integrate, ma flessibili in relazione ai propri confini e alle proprie connessioni esterne. Tali cambiamenti in atto implicano la necessità di un incremento della velocizzazione dei cicli di azione e reazione con una connessa diminuzione del tempo di realizzazione dell'intero ciclo di sviluppo delle politiche di mercato dell'impresa inserita in una rete di connessioni.

Il tempo viene quindi considerato come il principale strumento dell'impresa per l'ottenimento di vantaggi competitivi sostenibili e difendibili, divenendo 'un elemento centrale della riorganizzazione del complesso dei processi aziendali e della revisione di logiche e modalità di gestione della relazione impresa-mercato' ed il principale strumento di rinnovo della progettualità della comunicazione aziendale¹⁶ esteso alla globalità delle attività di comunicazione (commerciali, istituzionali e organizzative), dei flussi informativi (esterni, interni e ai co-makers) e delle differenti forme informative aziendali utilizzabili (personali, non personali, ma soprattutto telematiche).

2. Mercati globali, Time Compression, Time Value e Time Duration

La velocizzazione dei cicli di azione e di reazione impone alle imprese un attento esame dei processi aziendali nell'ottica della compressione dei tempi.

Con la time compression l'enfasi è posta sulla riduzione dell'ammontare di tempo consumato dai processi aziendali: la conversione dell'input in output svolta nei processi aziendali avviene seguendo specifiche fasi, ma in un periodo di tempo molto compresso.

Per raggiungere la compressione dei tempi occorre eliminare gli sprechi (ovvero le fasi e le operazioni che non generano uno specifico aumento di valore in termini di output), rifocalizzando la sequenza delle attività affinché il consumo di tempo fosse minimizzato in ogni processo di cui si compone la catena del valore dell'impresa, dalle fasi progettuali a quelle operative.

Passando ad un'analisi strategica della compressione del tempo sulla gestione dell'impresa globale, si individuano come finalità connesse alla riduzione del

tempo all'interno dell'impresa i licenziamenti di massa e l'introduzione delle macchine a produzione flessibile.

Dalla compressione dei tempi dei processi aziendali, dovuta ad una sempre più incisiva velocizzazione dei cicli di azione e reazione, l'analisi si sposta sempre più verso la ricerca dell'ottimizzazione delle modalità di utilizzo della dimensione temporale all'interno dei processi decisionali d'impresa.

Come la compressione del tempo, il termine *time value* esprime una valenza prettamente competitiva del fattore tempo, ponendo l'accento in particolare sulla valorizzazione delle modalità d'uso del tempo nel processo di pianificazione aziendale. Il focus dell'analisi viene spostato, dalla gestione efficiente dei processi operativi tipica della *time compression*, alla pianificazione del ciclo di sviluppo delle politiche di mercato.

Questa dimensione valoriale del fattore tempo si può qualificare nelle seguenti fasi gestionali: la selezione, l'analisi e l'interpretazione di informazioni critiche; la scelta e la progettazione dell'intervento; la scelta del corretto tempo di azione, il *network timing*, in un 'megaspazio' non limitato con flussi informativi in entrata e uscita in cui il governo delle diverse attività può essere garantito da forme intermedie di coordinamento (*network globali*).

Grazie alla velocizzazione dei cicli di azione e di reazione, vengono attivati processi di contatto interni, interaziendali e con il mercato minimizzando i costi, ma soprattutto il tempo in fase di raccolta, analisi e distribuzione dei flussi informativi.

La determinazione del *network timing* potrebbe risultare slegata dalla dimensione 'time compression', ma risulta fortemente connessa a situazioni di mercato (quali per esempio l'eccesso di offerta) o all'implementazione di alcune politiche di vendita¹⁷.

In chiave strategica, la scelta ottima del tempo di azione potrebbe essere rappresentata da modalità applicative quali l'accumulazione di conoscenza tecnologica, l'anticipata progettazione di nuovi prodotti indipendentemente dal timing di lancio sul mercato, la creazione di *private labels*¹⁸ nelle imprese di distribuzione che possono essere introdotte sul mercato in conseguenza dell'emergere di nuove opportunità/minacce. Oltre alla loro attitudine a rappresentare un elemento essenziale di differenziazione dell'offerta e di rafforzamento dell'immagine, le marche commerciali qualificano l'offerta in modo tempestivo e distintivo, non direttamente imitabile dai concorrenti in tempi brevi, riducendo la competizione basata sul prezzo e rafforzando la concorrenza basata sul tempo. La maggiore criticità delle *private labels* risiede nella capacità di trasferire tutti i costi di innovazione dal distributore al produttore, aumentando in tempi molto brevi il tasso di sviluppo di nuove categorie e linee di prodotto e riducendo il *time to market*.

□ *Tesco, prima catena britannica di supermercati e terza a livello globale nella grande distribuzione organizzata, si conferma uno dei gruppi della grande distribuzione organizzata più proiettato verso forme innovative di private labels, nel food e nel non food. Ogni anno Tesco immette sul mercato oltre 2.000 nuovi prodotti con il proprio marchio.*

Tesco è leader di mercato nei prodotti biologici, con oltre 1.200 linee, e nei prodotti per coloro che soffrono di allergie/intolleranze alimentari.

In collaborazione con la Royal Bank of Scotland, Tesco fornisce ai propri clienti un'ampia gamma di prodotti finanziari. Il programma 'Tesco Personal Finance' (TPF), lanciato nel 1997 in collaborazione con il colosso bancario scozzese, offre alla clientela mutui immobiliari, polizze assicurative, carte di credito, prestiti, obbligazioni, conti risparmio.

Tesco rappresenta il più grande distributore britannico indipendente di benzina e gasolio per autoveicoli. Il gruppo controlla 325 distributori, localizzati presso i propri centri commerciali, e copre il 12,5% del mercato britannico. Tesco opera infine nel settore dei farmaci da banco e delle telecomunicazioni: l'offerta Tesco include anche servizi di telefonia, internet, connessione a banda larga.¹⁹

Tutte queste impostazioni partono dall'analisi dello stretto legame fra dimensione temporale e vantaggio competitivo dell'impresa: la rapidità di risposta al mercato viene considerata come un fattore strategico rilevante per le imprese.

I mercati globali connotati da condizioni di eccesso di offerta, in cui l'intensità concorrenziale²⁰ è molto elevata, impongono alle imprese una reinterpretazione delle strutture dei tempi²¹: 'nella formulazione della strategia è indispensabile decidere quali siano le principali sfide strategiche e quanto rapidamente premere per il mutamento, pilotando il corso delle azioni tra il troppo-troppo presto e il troppo poco-troppo tardi'²².

Quando ad un'analisi dei comportamenti della concorrenza si associa anche un'accresciuta importanza del fattore tempo nei processi aziendali e nel sistema di offerta dell'impresa, allora l'orientamento alla concorrenza deve essere esaminato prioritariamente secondo la dimensione temporale. Si diffonde così un orientamento strategico alla concorrenza basata sul tempo che influenza il processo di azione-reazione rispetto ai concorrenti, con l'obiettivo di incrementare la dinamicità della domanda²³.

A fronte di tale dinamicità, tecniche di frammentazione della domanda di successo in situazioni di equilibrio tra domanda e offerta, quali la segmentazione, devono essere reinterpretate alla luce dell'instabilità e della complessità che caratterizzano i mercati in eccesso di offerta dando origine alle bolle di domanda²⁴.

La creazione e la gestione delle bolle di domanda, richiamano l'accezione del tempo²⁵ denominata 'time duration' ovvero la durata nel tempo della bolla di domanda²⁶.

Sin dalla fase embrionale, ovvero nella pianificazione della bolla, alla luce di un'accurata analisi della domanda, l'impresa deve prevedere, oltre alle modalità di attuazione dell'offerta, l'intervallo temporale della soluzione di offerta.

Nel momento in cui la bolla nasce, la compressione dei tempi nell'articolazione della propria offerta deve permettere all'impresa di aggregare gruppi di acquirenti potenzialmente interessati alla specifica proposta aziendale. Più il tempo è compresso e maggiore sarà la valenza strategica ad esso associata: una rapida aggregazione degli acquirenti garantirà all'impresa una pronta copertura in termini finanziari dell'investimento effettuato. Nella successiva fase di sviluppo del

segmento, la bolla di domanda rimarrà attiva solamente per un intervallo temporale di ampiezza minima (per esempio qualche mese o tutt'al più una o due settimane).

L'assenza di ripetitività dei comportamenti d'acquisto degli acquirenti e quindi nella temporaneità dell'offerta proposta si traduce nella mancanza del presupposto della stabilità, che caratterizza la bolla a differenza del segmento.

La competizione time-based rappresenta un'opportunità potenzialmente rivoluzionaria per l'impresa; la sua potenzialità intrinseca è più o meno elevata a seconda della propensione dell'azienda stessa a utilizzarla per sviluppare opportunità di business con i clienti, il mercato, i partner.

Le attività di marketing sempre presuppongono la time-based competition. In un'ottica di marketing, orientata all'analisi della concorrenza, 'la time-based competition può essere definita come una strategia basata sulla tempestiva risposta alle esigenze dei clienti e sulla rapida introduzione di nuovi prodotti, unitamente a costi e qualità competitivi'²⁷.

In condizioni di eccesso di offerta e di ipercompetitività, le imprese non possono prescindere dalla comprensione della natura della competizione e delle azioni concorrenziali messe in atto dalle imprese, a causa della dell'evoluzione delle tecnologie dell'informazione, della rapidità nella trasmissione di flussi informativi, della velocità di imitazione delle innovazioni. Tutti fenomeni questi in cui il tempo muta le regole di base per la creazione ed il sostenimento del vantaggio competitivo (v. Tabella 1).

Tabella 1: *La competizione time-based in eccesso di offerta*

Competizione time-based
Concorrenza intangible-based Velocizzazione cicli di azione e reazione Mercati instabili/dinamici Innovazione continua e dinamica Concorrenza cooperativa

3. Mercati globali, metriche di performance e concorrenza basata sul tempo

Nelle condizioni competitive tipiche dei mercati globali ed in eccesso di offerta, la dimensione temporale, così come indicato dalla concorrenza basata sul tempo, ha un rilievo fondamentale sulle misure e caratteristiche dei sistemi di misurazione delle performance.

Le principali misure di tempo utilizzate dalle imprese sono, per quanto attiene alle misure di tempo interne, ad esempio i tempi di processo e di set-up, per le quali esistono specifici tempi standard; in riferimento ai tempi esterni, a titolo esemplificativo possono essere citati i time-to-market, i tempi di evasione degli ordini e i leads time di approvvigionamento e di produzione.

L'esuberanza di offerta enfatizza la criticità della prossimità al tempo di scelta massimizzando le opportunità e la redditività di esposizione di natura fisica (sugli scaffali) e virtuale (virtual window) di specifici prodotti.

Le misure di performance largamente utilizzate nelle politiche di scaffale delle imprese di produzione privilegiano performance non-di costo, le cui determinazioni avvengono in termini quantitativi-non monetari, espresse in valori assoluti o in termini percentuali, prettamente legate al fattore tempo.

In particolare, se l'oggetto di misurazione si riferisce alla quantificazione della tempistica di una prestazione attesa o conseguita da un sistema aziendale, quale per esempio l'uscita di un prodotto dal punto di vendita, l'indicatore di performance utilizzato dalle imprese in eccesso di offerta privilegia l'indice di rotazione del prodotto, anziché il margine di contribuzione.

I produttori e i distributori concorrono generalmente con politiche non antagonistiche, ad allestire offerte temporanee in un breve lasso di tempo (time compression) per soddisfare particolari attese di aggregazioni instabili di consumatori finali (bolle di domanda), con il comune obiettivo di 'allestire uno scaffale stimolante'²⁸.

I sistemi di misura basati sulla determinazione dell'entità delle scorte, sui margini di contribuzione o sulle quote di mercato cominciano a manifestare la loro inadeguatezza a rispondere ai bisogni di governo di un'impresa inserita nelle economie in eccesso di offerta che diventa sempre più complessa e dinamica. Questo avviene per il fatto che ci si allontana progressivamente dalle economie di scarsità e dai mercati in condizioni di concorrenza controllata, in cui domanda e offerta sono in forte disequilibrio ovvero in equilibrio dinamico, che assicurano la piena efficacia dell'orientamento ai costi e alle vendite.

Vi è un'altra implicazione dell'adozione degli indicatori di performance time-based: nelle imprese che competono in contesti non in eccesso di offerta l'obiettivo di ottenere un minimo di flessibilità è ottenuto frammentando i processi²⁹; i magazzini rappresentano l'espedito che consente di ottenere flessibilità produttiva in un contesto di macchine rigide. Nelle imprese inserite nel mega spazio senza confini fisici dei mercati globali e in eccesso di offerta, a causa dell'elevata dinamicità che li caratterizza, l'entità delle scorte si determina tenendo presente unicamente la funzione tecnica delle scorte di cui si tratta, ovvero la tempestiva alimentazione dei processi di produzione e di consumo. La disponibilità di scorte viene minimizzata (se non addirittura annullata, come accade nelle dot.com) per consentire all'impresa un risparmio di costi inerenti le scorte stesse (oneri finanziari, costi di magazzinaggio, costi di assicurazione, eventuali manutenzioni). Le scorte di materie prime devono essere tenute a disposizione nella loro composizione qualitativa e quantitativa solamente da evitare che, per mancanza di materie prime, si determinino tempi di inattività nella produzione. Si abbandonano misure di performance cost-based (a valore) legate alla quantificazione in valori monetari dell'entità degli stocks³⁰, privilegiando indicatori costruiti sulla base della rapidità di uscita della materia prima dal magazzino, quale l'indice di rotazione delle scorte.

Negli indicatori di performance time-based delle imprese globali in eccesso di offerta si afferma in modo incisivo il concetto di tempo economico che 'può qualificarsi dall'incessante dinamismo dell'economia, da variazioni a breve, medio o

lungo periodo, da fasi di congiuntura favorevole ora avversa, da situazioni durevoli di relativa stabilità o da mutamenti rapidi e profondi connessi a fattori tecnologici, sociali o politici in cui la competenza dei componenti di reddito per distinti esercizi, può determinarsi ragionevolmente almeno a certi effetti, con criteri mutevoli secondo il mutevole andamento e le diverse prospettive del tempo economico³¹.

L'obiettivo assegnato agli indicatori di performance time-based non è solamente quello di rappresentare nel miglior modo possibile l'evento, bensì di far emergere i problemi rilevanti per la gestione d'impresa allo scopo di identificare il momento opportuno per proporre una determinata azione (time value), influenzare e valutare una possibile sovrapposizione tra scelte strategiche (dimensione di analisi, con orizzonte temporale di medio-lungo periodo) e operative (dimensione di azione, con orizzonte temporale di breve periodo)³².

Un sistema di misurazione di performance time-based si progetta e si sviluppa in modo da identificare dei flussi informativi con tempi di azione-reazione molto rapidi da attivare con la finalità di consentire l'apprendimento ai componenti dell'organizzazione e l'allineamento dei loro comportamenti (feedback e feedforward). Tutto ciò è reso possibile da una progressiva integrazione dei flussi informativi aziendali e dall'evoluzione delle tecnologie.

Bibliografia

- Amigoni F. (ed.), Sistemi di controllo e misurazione delle performance, Egea, Milano, 2001.
- Ansoff H. I., La strategia d'impresa, Franco Angeli, Milano, 1974.
- Askenazy P., Thesmar D., Thoenig M., Time Based Competition And Innovation, ENSAE, New York, 2003.
- Brondoni S. M., Ouverture de Global Markets & Marketing Research, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2003.
- Brondoni S. M., Time compression and time value as a competitive strategy, Morello G (ed.), Time and management, Proceedings of the International Conference, Palermo 6-8 aprile 2000, ISIDA, Palermo, 2001.
- Brondoni S. M., Lambin J. J., Ouverture de Market-Driven Management, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2000.
- Brondoni S. M., Con la rete costi più bassi e più diffusione. Aumenteranno le edizioni fatte su misura, *Il Sole 24 Ore*, 10 aprile 2000.
- Brondoni S. M., E-Economy & gestione competitiva del tempo, *Il Sole 24 Ore*, 8 maggio 2000.
- Brondoni S. M., Le due regole del mercato. Vince per primo chi capisce le esigenze dei consumatori, *Il Sole 24 Ore*, 3 maggio 1999.
- Brondoni S. M., Comunicazione integrata d'impresa e 'nuove sfide' competitive, R. Filippini, G. Pagliarani, G. Petroni (eds), Progettare e gestire l'impresa innovativa. I nuovi percorsi per affrontare la complessità degli anni Novanta, ETAS Libri, Milano, 1992.
- Brondoni S. M., Giulivi A., Competizione time-based e nuova progettualità della comunicazione aziendale, *Sinergie*, n. 9, 1993.
- Claesson C., Mental Overlevnadsteknik, Carlssons Bokforlag, Stoccolma, 1994.

- Corniani M., La gestione competitiva delle bolle di domanda, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2002.
- De Woot P., Le sfide della globalizzazione economica: imprese, concorrenza e società, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, 2002.
- Gnecchi F., Le private label nell'economia d'impresa, Giappichelli, Torino, 2002.
- Guatri L., Freedomland. Un'esperienza sul valore conseguente ad uno start-up IPO, EGEA, Milano, 2002.
- Hum S., Sim H., Time-based Competition: Literature Review And Implications For Modelling, in *International Journal of Operations and Production Management*, Volume 16, n. 1, 1996.
- Johnson H. T., *Relevance Regained. From Top-Down Control To Bottom-Up Empowerment*, The Free Press, New York, 1992.
- Lambin J. J., *Marketing strategico e operativo*, Mc Graw Hill, Milano, 2000.
- Martinelli A. F., Dal cornering al virtual cornering, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2002.
- Massaroni E., Forme, caratteri e divenire sistemico dei rapporti di fornitura, Golinelli G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, Volume terzo, CEDAM, Padova, 2002.
- Normann R., *Ridisegnare l'impresa*, ETAS Libri, Milano, 2002.
- Onida P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1970.
- Onida P., *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1970.
- Onida P., *Natura e limiti della politica di bilancio*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, novembre-dicembre, 1974.
- Panati G., Golinelli G. M., *Tecnica economica industriale e commerciale. Imprese, strategia e management*, Volume I-II, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1991.
- Paniccia P., *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, CEDAM, Padova, 2002.
- Paniccia P., *Il tempo nel governo dell'impresa industriale*, Giappichelli Editore, Torino, 1999.
- Pivato G., *Le scorte d'esercizio nelle imprese industriali e mercantili*, Cavalleri, Como, 1942.
- Rullani E., *Produzione snella e post-fordismo: alla ricerca di un paradigma emergente*, *Economia e politica industriale*, n. 84, 1994.
- Salvioni D. M., *Il sistema di controllo della gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 1997.
- Sloan A. P. JR., *La mia General Motors*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1991.
- Stalk G. JR., *Il tempo: la nuova fonte di vantaggio competitivo*, in Ghemawat P. e altri *Strategie. Il vantaggio competitivo secondo i maestri della Harvard Business School*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2003.
- Stalk G. JR., *Time – The Next Source Of Competitive Advantage*, *Harvard Business Review*, Volume 66, n. 4, 1988.
- Stalk G. JR., Hout T. M., *Competing Against Time: How Time-based Competition Is Reshaping Global Markets*, Free Press, New York, 1990.

Note

¹ Cfr. S. M. Brondoni, *Ouverture de 'Global Markets & Marketing Research'*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2003.

² P. de Woot afferma che 'le imprese sono fra le poche organizzazioni ad essere riuscite a varcare simultaneamente tutte le soglie della globalizzazione: la soglia della dimensione, molte fra queste sono 'multinazionali' e trascendono le frontiere degli Stati-Nazione, la soglia dell'orizzonte temporale, le imprese seguono strategie a lunga scadenza utilizzando misure non paragonabili a quelle del mondo politico, amministrativo o dell'istruzione; la soglia della complessità, esse diventano capaci di gestire efficacemente le differenze, le razionalità multiple, il rischio, lo sviluppo delle risorse, in questo modo le imprese sono capaci di mutare e di adattarsi rapidamente; la soglia delle informazioni e delle comunicazioni che permettono loro di essere in collegamento diretto con il mondo e di agire con efficacia e prontezza'. v. P. de Woot, *Le sfide della globalizzazione economica: imprese, concorrenza e società*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), n. 2, 2002.

³ Cfr. H. I. Ansoff, *La strategia d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1974; A P. Jr. Sloan, *La mia General Motors*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1991.

⁴ Nelle produzioni modulari i fornitori di moduli preassemblati adottano una concezione efficientistica del tempo: 'essendo responsabili della consegna del modulo, il più delle volte (tale concezione) è basata sulla consegna just-in-time sincrono...i fornitori di moduli preassemblati assicurano inoltre all'impresa cliente sia la necessaria assistenza tecnica sia un tempestivo ed efficiente mutamento ed adeguamento dell'output e dei processi produttivi...'. v. E. Massaroni, *Forme, caratteri e divenire sistemico dei rapporti di fornitura* in G. M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, Volume terzo, CEDAM, Padova, 2002.

⁵ Secondo Guatri l'agire continuo dei tre elementi della New Economy (alti tassi di crescita, una competizione straordinariamente elevata e una grande capacità di attirare capitali) concorre ad imprimere una velocità di cambiamento al contesto competitivo che determina l'emergere di una nuova dimensione economica alle scelte manageriali: il tempo. 'Il tempo assume rilievo non più solo in senso finanziario, ma anche in senso strategico-economico, nella prospettiva del momentum, cioè della capacità di cogliere prontamente le opportunità... La superiorità del business model è in ultima analisi legata ad alcune attitudini dell'organizzazione (flessibilità, interattività, ecc.) che ne definiscono la capacità di cogliere il momentum, cioè di adattarsi alle discontinuità ambientali. Questa capacità è alla base del meccanismo di autorafforzamento (noto con il nome di gorilla game) dei business di successo, i quali grazie a più elevati tassi di innovazione riescono ad attuare risorse di pregio, a generare nuove opportunità, a mantenere elevato il tasso di fedeltà della clientela, ecc., circostanze che si traducono sia in tassi di crescita superiori sia in un vantaggio competitivo progressivamente sempre più forte (più longevo) ...'. v. L. Guatri, *Freedomland. Un'esperienza sul valore conseguente a uno start-up IPO*, EGEA, Milano, 2002.

⁶ Cfr. J. J. Lambin, S. M. Brondoni *Ouverture de 'Market-Driven Management'*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), n. 2, 2000.

⁷ R. Normann identifica nella concettualizzazione del tempo un'importante dimensione strutturale del processo di ristrutturazione del business ottenuto reinterpretando la dimensione temporale in un contesto caratterizzato da un'elevata dinamicità. Si passa da una visione tradizionale del tempo, incentrata sul perenne susseguirsi di adesso e su un continuo spostamento di quell'adesso, ad una visione alternativa del rapporto con il tempo, 'il qui e ora', fatto di proiezioni nel futuro di esperienze ricavate dal passato al fine di rendere più ricco il presente. Cfr. R. Normann, *Ridisegnare l'impresa*, ETAS Libri, Milano, 2002. Calando in un'ottica manageriale ciò che aveva scritto la romanziere svedese Christina Claesson riguardo al tempo nel 1994 ('il tempo non passa. Esso arriva, arriva, arriva'), lo studioso di strategia suggerisce dunque una nuova interpretazione del rapporto dell'individuo con il tempo: non più da sinistra a destra, ma 'portando simultaneamente nel presente il passato e le immagini del futuro'. v. C. Claesson, *Mental Overlevnadsteknik*, Carlssons Bokforlag, Stoccolma, 1994.

⁸ Cfr. P. Askenazy, D. Themar, M. Thoenig, *'Time based Competition And Innovation'*, ENSAE, New York, 2003.

⁹ v. S. M. Brondoni, A. Giulivi, *'Competizione time-based e nuova progettualità della comunicazione aziendale'*, in *Sinergie*, n. 9, 1993.

¹⁰ 'E' possibile riscontrare azioni di retro-azione a 'feed-back', ovvero a 'feed-forward', spesso anche variamente combinate con riguardo alla criticità delle variabili oggetto di osservazione ed alla relativa rilevanza economica...l'orizzonte temporale di riferimento si correla, ovviamente, al tipo di variabile oggetto di interpretazione ed alla collegata possibile riproposizione, ed inoltre assumono rilievo l'attività oggetto di analisi, nonché il connesso impatto sulle dinamiche economiche d'impresa'. v. D. M. Salvioni, *'Il sistema di controllo della gestione'*, Giappichelli Editore, Torino, 1997.

¹¹ v. F. Amigoni (a cura di), *'Sistemi di controllo e misurazione delle performance'*, Egea, Milano, 2001.

¹² 'Il manager della Boston Retail può utilizzare le informazioni di ritorno sull'eccellente prestazione di una commessa, per capire come le altre commesse possono svolgere meglio il loro lavoro; il supervisore responsabile di un turno di una catena di montaggio può discutere le informazioni sulle carenze di produzione con i capireparto per capire quali misure si possono adottare per rimediare al problema; la responsabile della divisione può decidere di effettuare tagli alle spese di manutenzione per cercare di raggiungere gli obiettivi di profitto'. v. F. Amigoni, 2004, op. cit.

¹³ Cfr. L. Cusella, *'Feedback, motivation and performance'* in AAVV, *Handbook of organizational communication*, Sage, Beverly Hills, 1987.

¹⁴ 'Anche i prodotti registrano profonde innovazioni, con evidenti ed accentuati riflessi sugli elementi di connotazione competitiva della comunicazione aziendale...una prima dimensione innovativa è riscontrabile nelle semplificazioni progettuali che...caratterizzano i nuovi prodotti. Tendenza che si ricollega ad una riduzione dei tempi di vita utile dei prodotti stessi ed ad una corrispondente espansione dei beni monouso...occorre poi segnalare l'accresciuta diffusione delle conoscenze sui nuovi prodotti'. v. S. M. Brondoni, *'Comunicazione integrata d'impresa e 'nuove sfide' competitive'*, in R. Filippini, G. Pagliarani, G. Petroni (a cura di), *'Progettare e gestire l'impresa innovativa. I nuovi percorsi per affrontare la complessità degli anni Novanta'*, ETAS Libri, Milano, 1992.

¹⁵ 'I network globali che operano in spazi allargati di concorrenza (valorizzando e sfruttando gli intangible assets di patrimonio di marca, sistema informativo e cultura d'impresa) vengono a disporre di informazioni di mercato talmente estese e sofisticate'. v. J. J. Lambin *'Ouverture de 'Market-Space Management'*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2002.

¹⁶ 'Ulteriori nuovi sfide competitive, influenti specificatamente sulla problematicità della comunicazione d'impresa, possono essere individuate nella dinamica dei rapporti spazio-temporali di concorrenza. In proposito, un importante fattore evolutivo è ravvisabile nella perdita di significatività...del riferimento competitivo ad un dominio chiuso, tipicamente coincidente con peculiari contesti nazionali..In particolare il riferimento allo spazio fisico di competizione appare ormai primordiale e comunque limitativo rispetto ad un concetto di concorrenzialità in cui specifici contesti geografici sono funzionalmente demandati ad esprimere pro-tempore peculiari vantaggi competitivi parziali (cioè riguardanti la produzione, il marketing, la ricerca e sviluppo, ecc.), da coordinare su vaste scale di operatività. ...si può inoltre osservare come si siano ridotti i tempi di azione e reazione concorrenziale...Al rafforzamento di tale orientamento, da qualche tempo, contribuisce in maniera determinante la crescente presenza dei flussi informativi telematici; siffatti flussi consentono infatti di colloquiare ... con una molteplicità di punti (soggetti competitivi attivi)... per sviluppare azioni concorrenziali monitorate nel continuo, e che al contempo permettono di elaborare schemi di intervento competitivo basati su informazioni sempre aggiornate.' v. S. M. Brondoni, 1992, op. cit.

¹⁷ 'In termini di tempo, inoltre, il market-space management incide sull'efficienza temporale di produzione e della supply chain di definiti beni; network variamente localizzati sostituiscono produzioni e processi sequenziali, per cui il tempo di produzione/consegna configura il complesso delle esigenze realizzative e di logistica delle unità operative che compongono il network'. v. J. J. Lambin, 2002, op. cit.

¹⁸ Cfr. F. Gneccchi, *Le private label nell'economia d'impresa*, Giappichelli Editore, Torino, 2002.

¹⁹ Fonte: www.tesco.com.

²⁰ L'intensità concorrenziale è definita come 'il grado di interdipendenza tra concorrenti e riguarda il rilievo che l'operato di un concorrente ha per gli altri competitors. Maggiore è per un'impresa la rilevanza delle informazioni circa l'operato dei suoi concorrenti, maggiore è l'intensità competitiva caratteristica del mercato'. v. M. Corniani, *La gestione competitiva delle bolle di domanda*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2002.

²¹ Cfr. E. Rullani, *Produzione snella e post-fordismo: alla ricerca di un paradigma emergente*, in Economia e politica industriale, n. 84, 1994.

²² v. G. Panati e M. G. Golinelli, *Tecnica economica industriale e commerciale. Imprese, strategia e management*, Volume I-II, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1991.

²³ Cfr. J. J. Lambin, S. M. Brondoni, 2000, op. cit.

'Le grandi case automobilistiche devono fronteggiare un nuovo, devastante fenomeno di 'eccesso di offerta', che sta modificando profondamente le regole del gioco: il business risulta infatti ad alta redditività solo per chi sa intercettare le tendenze di domanda e creare nuove nicchie di consumo (bubble making), arrivando per primo a soddisfarle (time-to-market) e ottenendo un elevato profitto con l'abbandono tempestivo della bolla (time competition), all'arrivo dei concorrenti imitatori. In concreto, la scelta del tempo di entrata e di uscita caratterizza il marketing in condizioni di eccesso di offerta, che richiede almeno una stretta programmazione dei costi di gestione della personalità di marca/prodotto'. v. S. M. Brondoni, *Le due regole del mercato. Vince per primo chi capisce le esigenze dei consumatori*, in Il Sole 24 Ore, 3 maggio 1999.

²⁴ v. M. Corniani, 2002, op. cit.

²⁵ Martinelli afferma che la bolla di domanda si 'avvale di due variabili: la variabile 'offerta creativa' e la variabile 'temporale', alleata principale della bolla...La variabile temporale subentra in un contesto poiché c'è un inizio ed una fine, oltre che una sequenza ritmica di 'frutti e primizie fuori stagione'. v. A. F. Martinelli, *Dal cornering al virtual cornering*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2002.

²⁶ Corniani afferma inoltre che '... mentre l'imperativo della time compression impone la ricerca della riduzione dei tempi di esecuzione operativa ed il time value individua il momento opportuno di azione tra una molteplicità di momenti possibili, la time duration impone la pianificazione della durata dell'azione, ossia la quantificazione di un intervallo di tempo durante il quale si dia modo ad un fenomeno di svilupparsi perché gli effetti ottenuti siano al meglio conformi alle attese'. v. M. Corniani, 2002, op. cit.

²⁷ v. S. Hum, H. Sim *Time-Based Competition: Literature Review And Implications For Modelling*, in International Journal of Operations and Production Management, Volume 16, Issue 1, 1996.

²⁸ Cfr. S. M. Brondoni, 2003., op. cit.

²⁹ v. H. T. Johnson, *Relevance Regained. From Top-Down Control To Bottom-Up Empowerment*, The Free Press, New York, 1992.

³⁰ Ci si riferisce ai modelli matematici per la determinazione dell'entità della scorta funzionale, della scorta minima permanente d'esercizio, della scorta effettiva, della giacenza media di dati periodi di tempo. Cfr. G. Pivato, *Le scorte d'esercizio nelle imprese industriali e mercantili*, Cavalleri, Como, 1942; P. Onida, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1970; P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1970.

³¹ v. P. Onida, *Natura e limiti della politica di bilancio*, in Rivista dei Dottori Commercialisti, novembre-dicembre 1974.

³² Cfr. J. J. Lambin, *Marketing strategico e operativo*, Mc Graw Hill, Milano, 2004.