

Ouverture de 'Market-Driven Management e mercati globali - 2'

Silvio M. Brondoni *

1. Overture

La globalizzazione provoca una diffusa sovracapacità produttiva e quindi un'offerta molto superiore alle potenzialità di assorbimento della domanda. Inoltre, le tecnologie digitali della ICT imprimono alla concorrenza ritmi incalzanti (*time-based competition*), con fenomeni di: accelerazione dei processi di innovazione; rapida imitazione; diffusione globale delle innovazioni; prezzi di vendita cedenti. L'eccesso di offerta diviene così un fattore strutturale di sviluppo delle imprese, che devono confrontarsi con una progressiva sovrabbondanza di beni (sempre più sofisticati e prodotti a costi decrescenti), con mercati a crescita lenta e con una domanda sempre meno fedele.

L'eccesso di offerta impone inoltre comportamenti competitivi nuovi, senza riscontro nelle tradizionali teorie di management e di marketing. Queste, in effetti, si sono affermate in ben differenti condizioni di mercato: dapprima, con una domanda superiore all'offerta, si è esaltata la produzione (fase dell'economia di scarsità, fino alla metà degli anni '60); poi, con domanda e offerta in equilibrio dinamico, vi è stato il primato del marketing (fase dell'economia di *welfare state*, fino alla fine degli anni '80). Ora, la globalizzazione e l'eccesso di offerta affermano l'*economia d'impresa globale*, con la centralità della comunicazione ed il predominio dei *fattori immateriali di offerta* (servizi pre/post vendita, design, packaging, ecc.) e degli *'intangibile assets' di impresa* (cultura aziendale, sistema informativo e patrimonio di marca).¹

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

¹ Cfr. Silvio M. Brondoni (ed.), *Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Giappichelli, Torino, 2004.

2. Consumi, instabilità della domanda ed eccesso di offerta

La globalizzazione impone nuove regole di competizione e le imprese devono conseguire performance positive a fronte di esuberi di offerta mai sperimentati.

In effetti, nei mercati in eccesso di offerta sopravvivono solo produttori e distributori con forti politiche *'market-driven'*, dove il marketing crea *'bolle'* continue di acquirenti, con offerte molto volatili e altamente sostituibili.

La condizione di eccesso di offerta ha raggiunto soglie di criticità in numerosi settori (auto, abbigliamento, Fmcg, formazione, entertainment, ecc.) e alimenta una spirale di crisi dei consumi, che rende sempre più difficile motivare all'acquisto una domanda sensibile agli stimoli, ma strutturalmente non fedele.

In condizioni di eccesso di offerta, la spirale di crisi dei consumi è spesso spinta anche da politiche di prezzo inadeguate. Nei mercati globali e ad alta competizione il calcolo dei prezzi richiede infatti una logica nuova, orientata alla concorrenza (integrando le determinanti dei costi e della domanda, parametri *'classici'* dei manuali di marketing degli anni '60 e '70) e basata sulle tecnologie digitali, che consentono rapidi aggiornamenti del prezzo e continue verifiche dei risultati senza vincoli di tempo e spazio (*market-space management*).

□ *'La globalizzazione sta imponendo nuove regole. Ma nel mercato non vinceranno solamente le imprese più efficienti. Fattori non meno strategici saranno innovazione, creatività ed etica. Nel futuro ci sarà spazio non solo per le imprese giganti, ma anche per quelle che avranno un'anima e sapranno essere distintive. In Italia si cercano attività quasi monopolistiche, ma è necessario rilanciare progetti per tornare ad essere un sistema economico e imprenditoriale competitivo.'*²

Nella realtà europea, in particolare, eccesso di offerta e crisi dei consumi stanno producendo effetti complessi. In tal senso, ad esempio, si assiste ad un rallentamento delle scelte di delocalizzazione produttiva, dal momento che i minori costi di produzione rappresentano ormai un rimedio spesso non risolutivo per fronteggiare gli esuberi produttivi che si registrano su scala mondiale, che invece impongono l'adozione di politiche aziendali contraddistinte da un forte orientamento competitivo al mercato.

3. *Made in Italy* e mercati globali in eccesso di offerta

La globalizzazione ha fortemente ridimensionato il *Made in Italy*. Infatti, negli ultimi 10-15anni la concorrenza globale ha imposto nuove regole (delocalizzazione delle produzioni, global player di distribuzione, consumi instabili e non fedeli), per cui le imprese si confrontano in mercati aperti (*market-*

² v. Vincenzo Tassinari, Replica in Silvio M. Brondoni, *'L'eccesso di offerta mette in crisi i consumi'*, MARK UP, gennaio-febbraio 2005.

driven management), facendo leva su risorse immateriali per forzare l'incontro tra domanda e offerta.

La globalizzazione impone nuove condotte anche nella 'identità del sistema paese' e in effetti il 'made in' si caratterizza per la forza dei 'fattori immateriali di macrosistema' (ovviamente positivi o negativi), che possono riguardare la leadership tecnologica (come per il Made in USA e il Made in Japan), oppure gli aiuti di Stato alle imprese (per esempio, il Made in Korea) per l'export globale. Il *Made in Italy* 'storico' degli anni '60-80 è quindi del tutto scomparso, dal momento che si basava sulla spinta creativa di numerosi distretti produttivi (tessile abbigliamento, seta, pelle, calzature, arredamento, meccanica fine ecc.). Cioè 'aree chiuse', con un pulviscolo di imprese -prive di marketing, finanza e ricerca & sviluppo- ad alta intensità di manodopera, spiccatamente individualiste e spinte all'imitazione ossessiva dei concorrenti più contigui (*production-driven management*).

La debolezza strutturale delle imprese del *Made in Italy* era tuttavia controbilanciata 'svalutazioni cicliche' della lira, che determinavano differenziali competitivi di prezzo -al limite del dumping- per vasti comparti di offerta. Ecco la vera forza devastante del *Made in Italy* 'storico': ondate enormi di beni molto diversi, tutti con alti livelli di artigianalità e qualità, che a prezzi irresistibili invadevano i mercati esteri (in realtà, solo le aree più facili, con molti emigrati).

□ *Cappuccino, Vespa, la Scala, Ferrari, pizza, spaghetti rimangono così 'brand name' noti a livello mondiale, ma non esprimono alcun 'fattore immateriale di sistema', trasferibile alle produzioni italiane (come nel caso dell'enorme produzione del 'Vino di Puglia', dove il ministero delle Politiche agricole ancora non riesce a imporre un alto profilo per i mercati di massa).*

Negli odierni mercati globali e in eccesso di offerta, il *Made in Italy* è condizionato complessità del ciclo produzione-consumo (che presuppone forti relazioni con distribuzione e finanza) e nei mercati di massa si scontra con le imprese globali, il cui sofisticato orientamento al mercato comunque esalta il sistema informativo aziendale e il 'global branding'.

□ *'Il tradizionale triangolo del marketing di Procter & Gamble -prodotto, marca e comunicazione- si conferma tuttora la migliore chiave interpretativa del successo di un'azienda. E sicuramente spiega perché Bticino continui ad essere uno dei sinonimi dell'autentico Made in Italy nel mondo. Ricerca & sviluppo e produzione restano infatti saldamente presidiate negli stabilimenti del nostro paese, costituendo un sistema integrato insieme a pubblicità, relazioni pubbliche e attività di Crm. Il valore immateriale della marca completa la formula, che vede la globalizzazione come grande opportunità di crescita, non certo una minaccia.'*³

³ v. Luigi Caricato, Replica in Silvio M. Brondoni, 'Il *Made in Italy* alla prova dei mercati di massa', MARK UP, aprile 2005.

4. *Made in China*, mercati globali ed eccesso di offerta

Nell'ultimo decennio, l'economia cinese è cresciuta a ritmi straordinari, modificando il ruolo e la posizione competitiva sui mercati mondiali. Anche in Europa (un po' in ritardo), ci si è accorti dell'importanza della nuova Cina nell'economia globale e sulle implicazioni per le economie domestiche si confrontano pareri molto diversi, che di volta in volta enfatizzano la minaccia concorrenziale, oppure sottolineano l'opportunità dell'enorme mercato di sbocco.

E così, chi paventa la minaccia cinese osserva che le imprese europee (specialmente di piccole e medie dimensioni) sono oggi ai minimi storici perché soccombono per il costo del lavoro tremendamente basso e per l'enorme capacità di imitazione; ed anche, per le agevolazioni fiscali e gli incentivi alla delocalizzazione, irresistibili per le multinazionali occidentali. La ricerca di bassi costi di produzione ha in effetti favorito lo spostamento di molte produzioni in Cina. La potenza produttiva cinese (spinta dall'*outsourcing* delle grandi *corporation*) ha così stravolto gli 'storici' vantaggi di costo del prodotto, ponendo nuove regole competitive specialmente nei mercati europei in eccesso di offerta.

Tuttavia, gli stessi critici dimenticano che le imprese cinesi globali presentano sofisticate capacità competitive, soprattutto in termini di marketing (tipicamente per le peculiari e diffuse capacità di *time-based imitation*) e di finanza (per l'attrattività di investimenti diretti e come investitori internazionali).

Per contro, chi sostiene l'opportunità del mercato di sbocco dimentica che la Cina è oggi un gigantesco paese in via di sviluppo, dove però 200 milioni di persone hanno un reddito pro capite di 300 dollari all'anno e la maggior parte delle imprese è nella fase di primo sviluppo. In particolare, la recente crescita dell'economia cinese ha visto profonde (e tipiche) ristrutturazioni industriali, con un forte ridimensionamento dell'agricoltura a vantaggio dell'industria e dei servizi e con un massiccio spostamento di risorse dalle industrie pesanti a quelle leggere –anche ad alta tecnologia– sviluppando prodotti destinati al mercato interno e all'export (tra cui il tessile-abbigliamento e i componenti elettronici).

□ *‘Nella valutazione degli imprenditori italiani sulla Cina e sui suoi effetti sulla nostra industria è iniziata una seconda fase. Al primo momento, di fronte all’invasione dei prodotti cinesi e ai continui casi di contraffazione e di concorrenza sleale, è prevalsa la paura di essere invasi e ‘annullati’. Oggi la maggiore conoscenza della realtà cinese - dei suoi punti di forza, ma anche delle sue grandi debolezze - ci consente una valutazione più serena. Sul segmento dei bassi prezzi, la Cina è un concorrente temibile, ma anche un mercato enorme, che la produzione interna non può certo soddisfare. La fascia medio-alta è uno sbocco interessante e noi abbiamo pronti i prodotti di qualità e di design per conquistarla: occorre affermare la propria marca’.*⁴

⁴ v. Carlo Edoardo Valli, Replica in Silvio M. Brondoni, 'Cina, mercati globali ed eccesso di offerta', MARK UP, dicembre 2005.

In sintesi, la nuova posizione della Cina nell'economia globale modifica gli equilibri mondiali di domanda e di offerta di prodotti e di servizi. La crescita della Cina contribuisce infatti ad aumentare i mercati in eccesso di offerta, che frenano lo sviluppo interno delle economie occidentali (spesso intorpidite da monopoli e protezionismi). D'altra parte, una nazione di 1,3 miliardi di abitanti, in rapida trasformazione, rappresenta un mercato potenziale enorme. Che però deve essere conquistato, con un forte orientamento competitivo al mercato (*market-driven management*). E soprattutto con una nuova cultura d'impresa; anche associativa, in grado di affrontare i 'nuovi grandi mercati' (Cina, India, RU, UE27).

5 Market-Space Competition ed economia dell'impresa globale: la nuova visione delle economie di scala

Con la globalizzazione dei mercati, le frontiere tendono ad aprirsi, il tempo diviene una funzione critica dell'esistenza delle imprese e i caratteri immateriali sopravanzano gli elementi tangibili di prodotto. I mercati globali affermano logiche di *market-space competition*, dove lo spazio di concorrenza non configura più un elemento noto e stabile del processo decisionale, ma piuttosto un fattore competitivo il cui profilo si determina e si modifica per effetto delle azioni/reazioni di imprese e governi.

Le imprese che si confrontano nei vasti mercati, senza confini geografici e amministrativi, adottano condotte gestionali molto flessibili, caratterizzate da un assoluto predominio delle risorse intangibili e finalizzate a sfruttare economie di scala globali. Cioè economie di dimensione e di relazione, dove la ricerca del costo minimo di produzione presuppone funzioni complesse di outsourcing, l'instabilità nella localizzazione degli impianti e soprattutto una commercializzazione su larga scala che fissi volumi e tipi di produzione, per fronteggiare una domanda poco motivata agli acquisti, volatile nelle preferenze di scelta e non-fedele nei riacquisti (ossia, le tipiche condizioni dell'eccesso di offerta).

□ *'Tutto si può comprare dovunque, facendo leva sulla massa critica; si può accedere alle migliori condizioni del mercato e quindi aumentare in modo il gap verso i concorrenti. Per la mia esperienza, in un grande paese come la Russia, oltre che grandi bisogna però essere anche molto efficienti; e questo farà la differenza. Nelle aree del mondo in forte espansione come la Russia e il Far East le aziende multinazionali che avranno deciso di impiantare stabilimenti otterranno vantaggi competitivi non colmabili per lungo tempo. Ancora una volta si ripropongono i concetti di visione, massa critica, capacità di rischio e d'investimento'.⁵*

⁵ v. Francesco Andrea Martinelli, Replica in Silvio M. Brondoni, 'La nuova visione delle economie di scala', MARK UP, dicembre 2004.

I mercati globali e in eccesso di offerta modificano, quindi, radicalmente i tradizionali caratteri della produzione industriale, costituiti da: strutture ‘lunghe’, con rigide divisioni dei compiti; lavoratori presenti nei luoghi di produzione; massive produzioni di beni standardizzati.

La *market-space competition* focalizza invece le imprese sulla ricerca di economie di scala globali, basate su risorse chiave aziendali (tipicamente techno, comunicazione, intangibile asset), il cui valore non si accresce in rapporto al grado di sfruttamento di fattori produttivi elementari, ma in relazione alla *intensità di condivisione’ di definite risorse in un sistema di networking*, cioè in un’organizzazione con stretti rapporti di collaborazione tra strutture interne, esterne e di co-makership. Ecco perché le imprese italiane e il *Made in Italy* sono in crescente difficoltà nelle economie globali e nei mercati saturi. In effetti, i distretti produttivi spesso diventano ‘tane’ di produzioni per conto terzi e anche il grande artigianato di design (tessile, arredo-casa, orafi ecc.) vede sparire le ‘nicchie’ (piccole produzioni con prezzi di vendita alti, giustificati dall’artigianalità e dalla creatività) e le opportunità di un export facilitato dai rapporti di cambio tra le valute. La nuova concorrenza richiede infatti capacità gestionali sofisticate, in grado di dominare la comunicazione nelle imprese a network, la ricerca applicata, il marketing, il controllo e la finanza.

Nei mercati globali, la *market-space competition* evidenzia la criticità delle imprese a rete (*global network*), con politiche aziendali *no-space* e con una visione sistemica e *time-based* delle risorse immateriali *corporate* e di prodotto. Nei *network*, inoltre, la cultura d’impresa governa i rapporti interni, esterni e di co-makership, esaltando la visione di concorrenza dell’organizzazione e il *profit-focus* locale e globale (*market-driven management*).

Nella gestione delle imprese globali orientate alla concorrenza diviene in particolare critico l’*outsourcing* (termine coniato nel 1982, con l’affermarsi della globalizzazione delle aziende USA). L’*outsourcing* mira infatti a ridurre i prezzi, ricercando su scala globale minori costi di produzione, per effetto di:

- crescenti economie di scala *supply-driven* (connesse a un aumento della specializzazione produttiva);
- rifocalizzazione su base-*network* delle competenze distintive (con minori costi fissi locali); aumento della flessibilità (distribuendo tra più imprese i costi di adattamento ai mercati);
- sfruttamento dei minori costi di produzione su base locale (l’*outsourcing* determina infatti precisi prezzi di acquisto, con stime puntuali dei costi *activity-based* di produzione, mentre i costi comuni delle attività svolte all’interno causano stime meno certe).

6. Impresa globale, valore della marca e mercati in eccesso di offerta

La sfida globale modifica radicalmente il valore economico-aziendale della marca, da segno di riconoscimento delle merci nei mercati chiusi a ‘sistema di responsabilità’ nei mercati globali.

□ *Le grandi corporation (Coca-Cola, PepsiCo, Ge, Microsoft, Toyota, Ford, Gm, Nestlé ecc.) da molto tempo utilizzano il brand come modello di business transculturale, worldwide e orientato alla concorrenza (market-driven). Chevrolet ha di recente sostituito il brand Daewoo su tutta la gamma coreana sovrapponendo il primato tecnologico della marca globale USA alla popolarità di modelli che si erano affermati per il rapporto qualità/prezzo. In Italia, Merloni Elettrodomestici ha modificato la corporate brand in Indesit Company: una nuova marca per lo scenario globale del settore.*

La globalizzazione e i mercati in eccesso di offerta impongono nuove condotte per il conseguimento di stabili performance, con strategie aziendali di:

- *downsizing*, finalizzate a sviluppare un'impresa più snella e responsabile, in un'ottica di *market-space management*;

- *networking*, volte ad affermare un'organizzazione reattiva alle direttive centrali ed adattiva alle realtà locali;

- *mergering* (con alleanze, joint venture, acquisizioni e fusioni), per conseguire economie di scala globali, ottimizzando le relazioni competitive con i fornitori e i co-maker;

- *sviluppo degli intangible*, per fronteggiare la volatilità della domanda, valorizzando il patrimonio di marca (brand equity).

Nei mercati globali e in eccesso di offerta il 'patrimonio di marca' diviene così una fondamentale risorsa immateriale, che le grandi imprese sostengono con politiche di comunicazione integrata, attenta agli obiettivi di performance e di responsabilità aziendale.

Nelle moderne economie, peraltro, il patrimonio di marca non è gestibile con la sola pubblicità (advertising), che è confinata in ambiti nazionali e soprattutto tende ad essere avulsa da relazioni cooperative con il trade.

□ *In tal senso, secondo alcuni, il declino della Levi Strauss è imputabile al fatto che i suoi jeans sarebbero diventati prodotti 'stuck in the middle', per effetto di una pubblicità incapace a mantenere un posizionamento globale di alto profilo e inadatta per politiche di pricing del trade locale.*

□ *'Qualche anno fa la marca era sufficiente a diffondere un prodotto di consumo e gli investimenti in comunicazione ne garantivano il successo. La share of voice in comunicazione era infatti correlata e tendenzialmente uguale alla market share e le brand leader con grandi budget erano inattaccabili dai new comer. Oggi questo non è più vero. L'innovazione del prodotto e il trade possono far crescere un prodotto fino a una market share importante (6-7% per prodotti di consumo durevole) senza una grande conoscenza di marca e quindi senza grandi investimenti. Negli ultimi 10 anni Samsung ha dimostrato nel mondo e anche in Italia l'efficacia di questo mix: innovazione, distribuzione e*

*brand recuperando per intero il gap con gli altri protagonisti del mercato e diventando a sua volta un'impresa leader.*⁶

Il fenomeno della marca come patrimonio concorrenziale della grande impresa è particolarmente evidente in Italia, dove negli ultimi anni si è registrata una consistente perdita di competitività su numerosi mercati globali. Nel nostro paese, infatti, a parte alcuni casi emblematici (CNH, Finmeccanica, Mediaset, Fiat Auto, Ferrari e pochi altri), la scarsa cultura di una comunicazione finalizzata alla valorizzazione competitiva del patrimonio di marca (che ha condotto ad abbandonare brand storici come Motta, Bertolli, Citterio, ecc.) permane nelle imprese industriali (dove anche di recente si sono persi Mv Agusta, Lucchini, Albacom e Sirti) ed anche nelle imprese di distribuzione (*Trade*), il cui ruolo strategico è peraltro ancora sottostimato nelle politiche di sviluppo delle grandi imprese.

7. *Private Label*, mercati globali e nuovi confini di concorrenza industria-distribuzione

Nei mercati globali, le grandi corporation industriali devono competere con i loro maggiori clienti, cioè le grandi catene di distribuzione, e soprattutto devono attivare nuove strategie di collaborazione competitiva con il trade. In effetti, le grandi catene di distribuzione al dettaglio (globali, con tassi di redditività alti e crescenti, per effetto della dimensione di acquisti/vendite del network) stanno progressivamente focalizzando la gestione della politica di marca propria (own brand), riducendo lo spazio competitivo e la redditività delle marche industriali nazionali e locali. In tal senso il trade genera un'evoluzione della concorrenza sul prezzo, capitalizzando su vasta scala il patrimonio di marca della *private label*.

Le *private label* comprendono i prodotti venduti con il marchio di un distributore al dettaglio e possono raffigurare l'insegna del dettagliante stesso ovvero un nome di fantasia di proprietà di una catena al dettaglio o appartenente a gruppi di vendita all'ingrosso.

In sintesi, la *private label* rappresenta infatti l'opportunità di acquistare prodotti (alimentari, non food e servizi) con qualità garantita dall'insegna della catena distributiva e ad un prezzo minore rispetto ai prodotti con marca nazionale o regionale. Le *private label* coprono intere gamme di prodotti alimentari freschi, inscatolati, surgelati ed essiccati, merendine, snack, biscotti, cibo per animali domestici, prodotti sanitari e di bellezza, medicinali da banco, cosmetici, detersivi, prodotti per la pulizia della casa, prodotti per il bricolage e per il giardinaggio, vernici, ferramenta e accessori per la manutenzione delle automobili, schede per la telefonia mobile.

⁶ v. Carlo Ponzellini, Replica in Silvio M. Brondoni, 'La marca è la frontiera delle grandi imprese', MARK UP, marzo 2005.

Con l'espansione dei mercati globali, si delineano nuovi confini di concorrenza tra industria e distribuzione, dal momento che le imprese che producono i beni con il marchio del distributore sono riconducibili a tre principali categorie:

- imprese di grandi e grandissime dimensioni (spesso addirittura network globali) che producono gli stessi beni con propri marchi e con marchi dei distributori, soprattutto al fine di ottenere vantaggi competitivi di posizione nei confronti di competitor della stessa categoria merceologica di offerta;
- imprese di piccole e medie dimensioni (regionali e locali), specializzate nella produzione di beni con il marchio dei distributori;
- dettaglianti e grossisti di grandi dimensioni (in genere con centrali di acquisto su scala internazionale) con propri stabilimenti di produzione, che realizzano prodotti su specifiche –di contenuti e formati- con i marchi di diversi distributori.

La complessa concorrenza verticale ed orizzontale che si sviluppa nei mercati globali tra offerte con marca nazionale/locale e *private label* evidenzia così nuovi scenari di concorrenza industria-distribuzione, dove i fattori di successo competitivo dei prodotti, da un lato affermano la caratterizzazione delle offerte (*product personality* e *brand identity*) e dall'altro riguardano i contenuti di servizio, marketing ed immagine delle aziende offerenti.

8. Economia d'impresa globale e mercati in eccesso di offerta

I mercati globali ridefiniscono lo spazio di concorrenza (*market-space competition*) ed affermano un'*economia d'impresa globale*, i cui caratteri distintivi sono: gestione delle risorse senza confini fisici ed amministrativi; prodotti sempre più sofisticati e resi rapidamente obsoleti da una facile imitabilità a costi decrescenti; interrelazioni di concorrenza, sviluppate tra network transnazionali, ben oltre le organizzazioni multinazionali (o multidomestiche), tipicamente europee e legate a ridotti spazi dei mercati; ed infine trasformazione dei mercati nazionali in sistemi socio-economici complessi, in cui comunicazione e distribuzione sono globali, gli Stati-Nazione si confrontano con Organismi sovranazionali e l'impresa esercita valori multidimensionali di responsabilità e di *Corporate Social Responsibility*.

La globalizzazione modifica l'organizzazione aziendale e, in particolare, il ruolo delle alleanze strategiche, imponendo strategie di network collaborativo tra gruppi di aziende, con relazioni di concorrenza che tendono a formare rapporti 'chiusi' di cooperazione, per perseguire una *vision* globale coerente con dimensioni aziendali di vaste dimensioni.

L'*economia d'impresa globale* si interfaccia con uno spazio competitivo in cui: i mercati sono aperti e ad alta permeabilità delle informazioni; il trade condiziona lo sviluppo con un ruolo attivo e di intermediazione su scala globale; ed infine le imprese -produttive, commerciali e distributive- crescono con modelli di networking (che stimolano la ricerca di un contatto diretto della domanda finale). L'eccesso di offerta, d'altro canto, esprime nuovi modelli di consumo, che associano un'elevata instabilità della domanda (volatilità delle scelte di acquisto;

infedeltà e non fedeltà di riacquisto) e dell'offerta (accelerazione dell'obsolescenza; creazione di bolle di domanda).

□ *'Il tratto caratteristico della grande impresa è la capacità di costruire grandi marchi instaurando un rapporto di fiducia con i consumatori. Ritengo che le sfide poste dalla nuova realtà dei mercati e dall'atteggiamento 'non fedele' dei consumatori impongono agli uomini di marketing di porre l'enfasi sul 'primo momento della verità' quando il consumatore sceglie il prodotto e l'insegna che preferisce. Siamo ancora agli inizi dello 'shopper marketing', particolarmente in Italia, dove si cerca di attirare i consumatori principalmente attraverso offerte di prezzo: la sfida sarà nel differenziarsi e innovare per attrarre i consumatori, attraverso una collaborazione più intensa con la distribuzione.'*⁷

In particolare, la non-fedeltà pone in discussione i meccanismi di inerzia tipici della fedeltà (poche brands, con valori stabili) e induce i produttori e il trade ad attivare programmi di fidelizzazione, che inseguono proprio la domanda non-fedele con massicci investimenti. Investimenti che il trade finalizza agli immateriali di 'personality store' (*data mining* di prossimità, orari e giorni di apertura, *cornering*, *competitive training* del personale) e che l'industria di marca devolve invece alla innovazione di prodotto per la creazione continua di 'bolle di domanda', con una gestione orientata al mercato (*market-driven management*).

Nei mercati globali e in eccesso di offerta, gli aggregati instabili di clientela (*bubble demand*), il confronto continuo con i concorrenti, i confini di competizione evanescenti, l'alta sostituibilità tra i prodotti, in complesso stimolano le imprese ad adottare politiche di gestione fortemente orientate alla concorrenza (*market-driven management*). Di conseguenza, proprio nei mercati in eccesso di offerta si affermano imprese di produzione e di distribuzione segnate da forti politiche '*market-driven*', dove il marketing crea 'bolle' sempre nuove di acquirenti, da sostenere con offerte molto volatili e con prodotti a forte identità (*brand identity*).

In eccesso di offerta, quindi, il predominio del *marketing* (che contrassegna i mercati in concorrenza controllata, cioè con un equilibrio dinamico tra domanda ed offerta) è sostituito dal primato della *comunicazione* e dei *fattori immateriali* corporate e di prodotto, per gestire situazioni di alta instabilità, con dominanza della concorrenza e dove le domande intermedie ed il *global trade* rivestono un ruolo centrale.

I mercati globali ed in'eccesso di offerta impongono infatti alle imprese di confrontarsi con: consumi contraddistinti da tassi di crescita irregolari; domande instabili; e soprattutto potenziali di consumo mutevoli.

In eccesso di offerta, in particolare, i consumi non sono prevedibili con i tradizionali modelli di acquisto in quanto i consumi non si sviluppano in forma semplice e lineare, né nel tempo, né nello spazio. Ad esempio, con elementari 'intervalli temporali' tra i consumi di aree leader e di 'aree ritardatarie' (come si

⁷ v. Vito Varvaro, Replica in Silvio M. Brondoni, 'Economia d'impresa globale ed eccesso di offerta', MARK UP, novembre 2005.

osservava per molti prodotti venduti nel nord e nel mezzogiorno d'Italia). In tal senso sono emblematici i consumi –oggi esplosivi, anche se con andamenti e crescite molto diversi- dei *prodotti della solitudine attiva* (health care, musica e foto digitali, giardinaggio, extreme travel, TV-LCD, ecc.), che sono stimabili solo con logiche anticipative ed associative (quindi con metodiche molto diverse dai modelli aggregativi, un tempo usati per quantificare le tendenze dei consumi).

9. Eccesso di offerta, economia d'impresa globale e *Market-Driven Management*: meglio e prima dei competitor

Il *market-driven management* configura una filosofia di gestione orientata al mercato, in cui predomina il *competitive customer value management*, cioè la ricerca della soddisfazione della domanda mediante il confronto diretto e continuo con i concorrenti e l'adozione di una strategia di mercato sofisticata, che tende ad essere più forte delle misure di protezionismo 'locale'.

□ *In realtà, nei mercati globali, le tradizionali misure di difesa protezionistica attuabili dagli Stati-Nazione tendono ad essere deboli, perché basate su matrici di 'concorrenza elementare', come quelle adottate negli anni '60 per contrastare (invano) l'invasione in Europa da parte dell'industria motociclistica giapponese. Anche allora, la global vision dell'industria giapponese –e la cooperative promotion, all'epoca sottovalutata, promossa dalle grandi marche (Honda, Kawasaki, Suzuki, Yamaha) ai GP del motomondiale- travolse i produttori europei (in Italia, tra gli altri, MV Agusta, Ducati, Guzzi, Laverda; in UK, BSA, Triumph, Norton; in Francia Motobécane; in Spagna Derby), tutti molto blasonati ma con produzioni di piccole industrie che vivevano protette nei rispettivi confini nazionali.*

In effetti, nei mercati globali e in eccesso di offerta, con consumatori sempre più volubili e infedeli, la gestione '*market-driven*' presuppone: attività organizzate su mercati (ossia su concorrenti e domanda), anziché sulla sola *customer satisfaction*; politiche di mercato basate sull'innovazione continua, per soddisfare domande mutevoli e instabili; infine, nuove metriche di valutazione dei fattori (soprattutto immateriali) influenti sulla performance d'impresa.

□ *'Nel settore dei piccoli elettrodomestici la globalizzazione dei mercati, l'affacciarsi di nuovi competitor e il mutato contesto distributivo hanno portato a una riduzione del prezzo al pubblico dei prodotti del 20% medio negli ultimi due anni. Questo fenomeno ha modificato lo scenario competitivo e obbligato i produttori del settore a rivedere in tempi brevissimi l'intera strategia aziendale (commerciale, marketing e produzione) con impatti forti sull'organizzazione. Nel mercato prevalgono logiche di radicalizzazione dei fenomeni che produrranno una selezione dell'offerta: le aziende non dinamiche usciranno dal mercato. La strategia aziendale deve essere focalizzata e si deve dotare di risorse flessibili*

orientate al cambiamento per conseguire gli obiettivi d'impresa a medio termine.'⁸

Un'organizzazione *'market-based'* costituisce una realtà innovativa, che impone a tutte le funzioni aziendali (produzione, vendite, programmazione e controllo, marketing e finanza) di essere coscienti delle condotte dei concorrenti; anticipative delle attese della domanda e determinate a proporre soluzioni oltre i compiti delle singole funzioni.

□ *'La globalizzazione impone alle imprese un 'challenge competitivo' nuovo e diverso nel rispondere alle continue, rapide mutazioni della domanda. Come organizzarsi? Tre aspetti sembrano fondamentali: a) un'organizzazione di marketing strategico unificata e un marketing locale molto aggressivo: una visione globale per valorizzare le esigenze di mercati specifici; b) un'offerta differenziata, modulata in tempi brevissimi su segmenti di domanda con caratteri di volta in volta diversi, conservando invariata la struttura base dei prodotti; c) un'univoca politica di prodotto, per i beni d'investimento (piattaforma unificata) per garantire al cliente l'assoluta uniformità delle prestazioni (per esempio, ricambi, valore dell'usato e impostazione del prodotto)'*⁹.

Il *market-driven management* si focalizza su una visione *'outside-in'*, articolata sulla individuazione di offerte con valore più alto dei competitor, sulla creazione del valore massimo pro tempore (progettando specifiche *'bolle'* di domanda) e sull'acquisizione *'time-based'* di conoscenze di mercato, e che soprattutto presuppone una visione della *'concorrenza'* più complessa ed articolata del semplice concetto di contrapposizione *'ostile'* tra aziende antagoniste.

□ *In tal senso, ad esempio, Toyota e Psa hanno deciso di produrre insieme tre versioni dello stesso modello (Toyota Aygo, Citroen C1, Peugeot 107), per soddisfare 'bolle' di domanda di auto con analogo profilo in termini di prezzo, contenuto tecnologico, sicurezza e personalità. In una visione di 'cooperative competition', l'orientamento al mercato parte quindi dal basso, per 'forzare' l'incontro tra offerta e domanda, sviluppando flussi di scambio e di comunicazione (push/pull communication).*

La gestione d'impresa *'market-driven'* si qualifica pertanto con una dimensione culturale, con norme e valori di condotta (*corporate responsibility*) coerenti con la complessità e la trasparenza dei mercati globali, con una dimensione di analisi basata sul monitoraggio del sistema di concorrenza secondo una moderna economia d'impresa in condizioni d'instabilità e sostenuta da flussi pull/push di

⁸ v. Beppe Fumagalli, Replica in Silvio M. Brondoni, *'Market-Driven Management'*: prima e meglio dei competitor', MARK UP, luglio-agosto 2005.

⁹ v. Lorenzo Morrocchi, Replica in Silvio M. Brondoni, *'Market-Driven Management'* e neo protezionismo', MARK UP, giugno 2005.

comunicazione aziendale e con una dimensione di azione, dove il tempo è il fattore vitale (*time-based competition*), in una logica di gestione orientata alla mutabilità della domanda (eccesso di offerta).

Il *market-driven management*, in estrema sintesi, assume rilevanza critica nello sviluppo delle imprese che competono nei mercati aperti con le sofisticate ed aggressive politiche aziendali orientate alla concorrenza delle grandi *corporation* di US, Japan, China & Korea.