



Luigi Caricato

Alessandro Carluccio

Francesco Casoli

Chiara Grosselli

Ernesto Illy

Azienda e società, quale futuro?

Nuove relazioni CON IL CONSUMATORE

Prevedere è parte del sapere. Un grande storico ha scritto che "è parte della vita, degli affari, interrogarsi su quel che il domani porterà. Ma, il processo di previsione del futuro deve necessariamente basarsi sulla conoscenza del passato". Conoscenza del passato, però, non significa rimanerci attaccati. Nell'era del mercato globale un "passato che non passa" può trasformarsi in un grosso ostacolo sulla via del futuro. Per le aziende futuro quasi sempre significa innovazione di processo, di prodotto, di nuove relazioni con il consumatore e con la società dove l'impresa opera

voilà rotonda

LE DOMANDE

a - Quali saranno le strategie future delle aziende in un mercato sempre più globalizzato? E' possibile proiettare, avanti nel tempo, lo scenario del mondo del business?

b - Azienda-società, un rapporto destinato a cambiare moltissimo e molte imprese si stanno attrezzando in questa direzione. La società civile e i consumatori manifestano nuove esigenze. Come soddisfarle?

Un'era on demand

IBM
Chiara Grosselli
Direttore Comunicazione
e Marketing



a - Per noi lo scenario che si prospetta è quello di un'era on demand. Lo stiamo dicendo ai nostri clienti e lo stiamo vivendo in prima persona come azienda. Il mercato è sempre più complesso e turbolento. Non assisteremo più alle crescite che abbiamo visto negli ultimi anni e le dinamiche dell'economia globale sono

sempre più imprevedibili. Questo vuol dire che ogni azienda dovrà essere pronta in ogni momento a cogliere le diverse opportunità che si presenteranno, dovrà reagire velocemente quando cambieranno le richieste dei clienti e magari decidere di investire su nuovi fronti e disinvestire su altri in funzione dello scenario che si prospetta. La IBM lo ha fatto e lo continua a fare. Faccio alcuni esempi che rappresentano ormai delle tappe storiche della nostra vita aziendale: il nostro investimento e la nostra strategia nell'area dei servizi che ci ha portato ad

essere i primi operatori in questo mercato e che due anni fa ci ha fatto acquisire la Price Waterhouse Cooper Consulting; il nostro impegno a realizzare infrastrutture tecnologiche aperte, integrate e scalabili che ci ha portato a ridisegnare le architetture hardware e software; la scelta di investire oltre un miliardo di dollari in Linux e l'adesione a tutti i principali standard del

Per sapersi rinnovare in profondità non basta dotarsi delle ultime tecnologie

settore. Per sapersi rinnovare in profondità non basta dotarsi delle ultime tecnologie. Bisogna avere una strategia, modificare i propri obiettivi e i propri processi. E' necessaria una cultura dell'innovazione e una forte



leadership imprenditoriale. È proprio per questo che la IBM non si limita a fornire soluzioni e tecnologie avanzate ma si propone come partner del cliente per affiancarlo in tutte quelle trasformazioni che il mercato richiede, per aiutarlo a diventare davvero "on demand".

b - Conoscere, ascoltare e capire i clienti per soddisfare o addirittura anticipare le loro esigenze rimane l'obiettivo prioritario di ogni azienda. D'altra parte, ogni utente, che sia un individuo o che sia un'azienda, vuole sapere che cosa offre il mercato per far fronte alle sue richieste. In questo contesto è evidente che la comunicazione nella più ampia delle accezioni e in tutte le sue declinazioni ha un ruolo strategico: dall'advertising al mass mailing, dai call center ai convegni alla stampa. Ma in un mercato sempre più globale, dove si moltiplicano le fonti di informazioni e i messaggi, io credo che solo una comunicazione efficace raggiunga gli obiettivi conoscitivi che l'azienda o l'utente si propone. Informazioni concrete, messaggi chiari e incisivi, trasparenza, credibilità credo che siano gli ingredienti che fanno davvero la differenza. Ed è con questa strategia che la IBM sta portando avanti la sua comunicazione da più di 10 anni, a livello mondiale, affiancata

IL SALTO QUANTICO

La via dell'eccellenza

ERNESTO ILLY
Presidente Centromarca e
Presidente Illy Caffè

Viviamo in un'epoca complessa, quindi imprevedibile. Pertanto non è facile fare previsioni in un mondo imprevedibile. Possiamo, comunque, tentare di ipotizzare qualche scenario, partendo dalla realtà del presente.

Allora parliamo di aziende italiane?

Parliamone. Siamo un paese dove opera una quantità enorme di piccole aziende, portate avanti da persone intelligenti. Ma, questo non basta per vincere la sfida dei prossimi anni. Mi spiego con una metafora. Se in casa ho una pianta che cresce verso l'alto, fino a raggiungere il soffitto, arriva il momento in cui bisogna fare una scelta: o si buca il soffitto, oppure si taglia la pianta.

Presidente, chiaro il concetto. La pianta non si può tagliare, quindi si fa il buco...

Io lo chiamo il "salto quantico". Deve essere effettuato dall'imprenditoria, ma non può farlo da sola. Deve fare ricorso a conoscenze esterne e da queste farsi aiutare a capire in quali direzioni si muovono i consumatori.

Dove si "compra" la conoscenza?

Ci sono imprese che la vendono. Ho partecipato, tempo fa, a un convegno organizzato da una di queste società. Anzi, diciamo pure il nome: Novimpresa. Una società che ha inviato la sua proposta a 1500 aziende italiane, 568 hanno risposto positivamente. Nel corso di quel convegno sono state presentate diverse "case history" vincenti, di aziende cioè che hanno allargato il loro business e hanno proiettato la loro attività nel futuro.

Ce ne vuole parlare?

Non ci crederete, ma una di queste piccole

aziende è uno "sfasciacarrozze". Sì, proprio uno "sfasciacarrozze" che utilizzando il know how di questa società ha cambiato, in meglio, le sue prospettive per il futuro. Il titolare di questa attività ha semplicemente chiesto: voglio proiettare la mia attività nel futuro. E' stato aiutato a raggiungere questo traguardo. L'altro caso è stato quello di un "marmista". Ha chiesto di poter indirizzare la sua attività nella produzione di componenti di marmo per le navi. Opera a Monfalcone, dove c'è uno dei più grandi cantieri navali d'Italia, giustamente ha puntato alla coordinazione della sua attività con quella della cantieristica navale. Ho citato due casi insoliti, due attività tra le più semplici, ma che, con l'aiuto della conoscenza, hanno allargato i loro orizzonti.

Questo significa che l'azienda italiana deve fare più ricorso all'innovazione per diventare più competitiva e soprattutto dotarsi degli strumenti che le consentano di fronteggiare le sfide dei prossimi anni?

Bisogna andare a chiedere la conoscenza a chi la possiede. Non bisogna guardare al prossimo passo... ma oltre! Nella nostra azienda abbiamo l'area dedicata al confezionamento: imballaggi particolari destinati ai pubblici esercizi. Bene, ai nostri ingegneri, che operano in quest'area, abbiamo chiesto di andare a Maranello per assistere ai cicli di produzione della Ferrari, una macchina tra le più sofisticate al mondo, frutto però di tecnologia e di processi di produzione innovativi. Ricerca e conoscenze scientifiche potranno aiutare molto la crescita futura delle nostre aziende.

Consumatori e comunicazione. Cosa dovrà cambiare?

I consumatori, oggi, hanno un rapporto osmotico con l'azienda. Sono inseriti in un

processo di scambio e le imprese devono imparare a percorrere la via dell'eccellenza. Eccellenza significa reputazione... che poi è la valutazione che dà il consumatore. Per quanto riguarda la comunicazione invece... credo proprio che qualcosa dovrà essere modificata.

Quali modifiche andrebbero apportate?

C'è ancora molta emozione, una forte dominanza degli aspetti emozionali. Certo, vedere una bella ragazza negli spot, diciamoci la verità, piace a tutti noi. Ma spesso non ha nulla a che vedere con il prodotto. I consumatori vogliono essere informati, vogliono sapere tutto sul prodotto, quali ingredienti ci sono, quali metodi di lavorazione vengono utilizzati. Le aziende devono imparare a fornire anche questo tipo di informazioni.

Oggi si parla tantissimo di tutela del marchio. Un argomento che, per il ruolo istituzionale che ricopre, è di sua strettissima pertinenza. Pertanto, le chiediamo quali tutele per la brand in un mondo sempre più globalizzato?

Uno studioso americano, Brian Arthur, ha fatto una ricerca molto interessante sui vari aspetti del marchio. Ma, interessante è la conclusione dello studio. In pratica, sostiene lo studioso statunitense, le aziende sono emittenti di messaggi: comportamento, pubblicità, relazioni pubbliche, prodotto e, ancora, messaggio contenuto nel prodotto. Quando queste variabili sono declinate in maniera coerente e corale si verifica il fenomeno della risonanza, ovvero c'è il fenomeno di ritorno dal mercato. Un feedback positivo da parte dei consumatori. Arthur afferma che, nel momento in cui il consumatore percepisce questa coerenza, acquista il prodotto. Chiaro il concetto?

da partner internazionali come Ogilvy&Mather, Wunderman, GPJohnson, Brodeur Image Time e Text100.

Anticipare e comprendere

Raffaello Jacovelli

Presidente e
Amministratore Delegato Allaxia

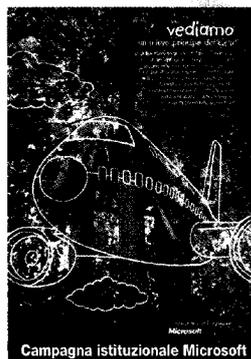
a - Sono d'accordo sul concetto di "sapere è anche prevedere". Cosa sappiamo?



Sappiamo che... quando si parla di globalizzazione vanno fatti importanti distinguo, se è vero che alcuni valori, stili di vita, approcci, etc. sono ormai trasversali a molte culture ed aree geografiche, è sempre necessario tenere conto delle condizioni di partenza, o dei vin-

coli geografici e socio-economici, del gap di conoscenza. Per essere in grado di prevedere bisogna conoscere sempre di più, essere in grado di anticipare e comprendere le esigenze delle persone, come comunità e come individui, cavalcando quei cambiamenti che a volte sono radicali dovuti all'impatto dell'innovazione. L'innovazione avviene spesso per salti quantici, legati alla tecnologia, che spesso ha soluzioni di continuità e, conseguentemente, la capacità umana di sfruttarne appieno le opportunità spesso deve scontare la difficoltà a recepire un modo diverso di fare le stesse cose. I grandi flop della storia sono legati alla incapacità di pensare a modi diversi di raggiungere lo stesso obiettivo o a nuovi obiettivi che lo sfruttamento dei nuovi strumenti a disposizione

ci avrebbero consentito. La difficoltà nasce anche dal fatto che i cambiamenti derivati da forte innovazione tecnologica non rispondevano dunque direttamente ad esigenze, espresse o latenti degli utilizzatori. Cavalcare il cambiamento significa allora essere in grado di analizzare tali esigenze o individuare quelle emergenti e combinare sapientemente il mix di prodotti e servizi, pensando a nuove destinazioni d'uso, strettamente legate e pensate per soddisfare un consumatore, che con i dovuti caveat legati al vissuto culturale, socio-economico e geografico, diventa sempre più attento ed esigente e molto presto, da passivo fruitore di pacchetti preconfezionati, diventerà la vera fonte di indirizzo dell'evoluzione dell'offerta. L'impatto sul mondo del business può



Per essere in grado di prevedere bisogna conoscere sempre di più, essere in grado di anticipare e comprendere l'esigenza delle persone

essere devastante se questi fenomeni non saranno prontamente recepiti e non si troveranno risposte sia qualitativamente adeguate in termini di processo di creazione del valore, che inevitabilmente deve coinvolgere ed integrare in un cerchio virtuoso tutti gli attori della società e non solo le aziende come realtà a se stanti. Il ruolo che la comunicazione ha in questo contesto è fondamentale in quanto rappresenta l'anello della catena che raccorda tutti gli altri. La caratteristica fondamentale però sta nella sua capacità di reinterpretarsi in termini interattivi.

b - Se è vero che oggi è sicuramente importante la funzione informativa delle caratteristiche distintive del prodotto e/o del servizio of-

SVILUPPO SOSTENIBILE

Vendere anche valori

ALESSANDRO CARLUCCIO
Marketing Communication Manager - Gruppo PRO

I consumatori vogliono capire chi hanno di fronte e vogliono la massima trasparenza da parte dell'azienda. Oggi, ma ancor di più nei prossimi anni, le imprese dovranno relazionarsi con una platea di consumatori sempre più informati. Internet ha consentito, a tutti, l'acquisizione, non solo di informazioni, ma anche di know how.

Quali concetti si attesteranno nell'immaginario del consumatore?

Sempre più i consumatori si considereranno soggetti attivi di un sistema sociale ed economico che possiamo compendiare in una sola parola: "sostenibile". In pratica, oggi, non si compra più solo un oggetto o un servizio, si compra anche un valore che rappresenta il nostro futuro. Insomma oggi si fa molta attenzione da chi si compra. Il consumo è diventato critico. Non si compra più da un'azienda

che mostra di non avere riguardi per la gente che lavora al suo interno, che non mostra sensibilità verso l'ambiente, verso il territorio. Diciamo pure che l'azienda che non mostrerà di possedere un'etica gestionale avrà qualche problema con il consumatore.

Si profilano all'orizzonte cambiamenti di grande impatto per tutti. E' quanto avete di recente scritto nella nota esplicativa di un vostro seminario su aziende e società. Che significato possiamo attribuire a questo grande impatto?

Ne cito uno che vale per tutti: la globalizzazione che reciterà un ruolo importante. Non nell'accezione negativa, come lasciano intendere talune manifestazioni di protesta. La globalizzazione merita una riflessione più attenta, non priva di critiche naturalmente. Ci saranno vincitori e vinti in questa partita, sia chiaro. Globalizzazione, intanto, significa un mercato più ampio, dove giocheranno un ruolo determinante le grandi company. La loro mission si caratterizzerà nella produzio-

ne e nella distribuzione di beni di Largo Consumo.

E le piccole e medie aziende?

Avranno un ruolo anche loro. Produrranno beni e servizi molto specifici, caratterizzati da un contenuto particolare. Valenze che conferiranno una specificità territoriale o di particolare competenza tecnologica. Quindi è ipotizzabile uno scenario futuro di mercato globale dove, accanto alle grandi multinazionali, che produrranno tutti i prodotti che siamo abituati a vedere sugli scaffali dei supermercati, ci saranno queste aziende medio-piccole che si specializzeranno in particolari produzioni, non ripetibili altrove. Ad esempio, il Parmigiano Reggiano. Sarà sempre un prodotto di nicchia, ad elevata fattura, la cui produzione rimarrà localizzata nella sua zona d'origine, non potrà mai essere fagocitato dalla globalizzazione. Questo è l'aspetto positivo del mercato globale: tutti i prodotti che non hanno contenuto tecnologico, o che non abbisognano di una particolare lavo-

razione, potranno essere fatti ovunque.

Prodotti, invece, come il Parmigiano, rimarranno beni tipici, appartenenti a un determinato territorio, legati a una determinata cultura.

La tecnologia ci cambierà ancora di più la vita?

La tecnologia ci ha già cambiato, e parecchio, la vita. Partiamo dallo strumento-simbolo: Internet. Prima, nella sua fase iniziale, abbiamo assistito a un mutamento di scenario non indifferente, dove non sono mancati effetti a vario livello: uno per tutti le Borse.

Ma, questo è già materia che appartiene al passato. Oggi, invece, ma ancor più domani, cominceremo ad assistere ai veri effetti della diffusione di Internet: informazioni, ma, soprattutto, scambio della conoscenza e, sempre di più, questo influirà, non solo sui modelli di vita e di consumo dei singoli consumatori, ma anche sui modelli di business delle aziende.



ferto (spesso del mix dei due visto che tranne alcune categorie, il prodotto in realtà sarà preferibilmente fruito come servizio), allo stesso tempo, a parità di altre condizioni, (ed in qualche caso anche in assenza di tale parità quali, prezzi, sconti, qualità, caratteristiche, etc.) il ruolo giocato dalla marca sarà sempre più importante, in quanto la scelta cadrà più probabilmente sul brand che è portatore di quei valori in cui quel segmento della società si identifica. In un contesto in cui gli stili di vita si moltiplicano e si intersecano, così come le esigenze e le aspettative, i valori espressi dalla marca rappresentano gli elementi di aggregazione trasversale tra gruppi. Il

Si impone una cabina di regia unica che consenta di volta in volta di utilizzare i vari media vecchi e nuovi

brand deve essere poi in grado di aumentare la capacità di rispondere in modo sempre più selettivo alla singola esigenza di "cluster" sempre più piccoli di utilizzatori, ed in modo sempre più proattivo, proponendo la soluzione giusta, al momento giusto, nel posto giusto per il singolo elemento di questo cluster sottile. Da qui la necessità di interattività che implica maggiore capacità cognitive e precognitive per rispondere alle singole esigenze emergenti, non senza tener conto delle esigenze di far tornare i conti in termini di profittabilità dell'azienda. Per questo

si impone una cabina di regia unica che consenta di volta in volta di utilizzare i vari media vecchi e nuovi in modo collaborativo ed integrato, efficace ed efficiente per il consumatore come per l'azienda, ed opportunamente non invasivo.

Percorrere nuove strade

Siemens Mobile Device
Paolo Silvestri - Direttore Marketing

a - Una massima storica dice che tutte le nuove tecnologie fanno bene, ma non tutte quelle che vengono sviluppate, poi, ottengono il successo e il consenso dei consumatori. Un assioma sempre valido, ma non da oggi, probabilmente lo è da quando si è fatto il mondo. Se noi pensiamo a tutte le innovazioni che hanno scandito la nostra storia recente, nel momento in cui c'è stato il boom dell'usufrutto delle stesse, da parte del consumatore, ci rendiamo conto che sono passati anni. Il telefono cellulare ha toccato il suo apice di penetrazione sul mercato intorno al '95, forse il '96. Ma, come si ricorderà, era nato molto prima, intorno agli anni '90. Il famoso E-tacs. Una tecnologia vecchia, vecchissima. C'è sempre un gap tra quello che è la tecnologia e la sua applicazione diffusa sul mercato. Poi c'è da considerare un altro aspetto: non tutte le tecnologie incontrano il favore del consumatore. L'innovazione, come dicono gli addetti che operano nel Largo Consumo, va resa "consumabile". Non basta dire: "abbiamo inventato una co-



CENTAX TELECOM - Futuro... a valore aggiunto

DARIO TOGNAZZI
Amministratore Delegato

Ritengo che lo scenario macro-economico futuro non sia del tutto chiaro. Nell'ambito del settore dove opera la mia azienda quello che, allo stato attuale emerge è che la cosiddetta "crescita piatta", non significa... piatta. Mi spiego meglio: c'è una crescita a spalti chi sta decrescendo e chi sta crescendo molto. Insomma, non è piatta per tutti, lo è solo per quelle aziende che non creano valore o danno poco valore aggiunto o che, ancora, hanno puntato molto su un discorso, più che di qualità, di quantità. Nel tessile, ad esempio, vanno molto male le aziende che producono tessuti a basso costo, perché la concorrenza cinese li fa secchi. Le aziende che, invece, hanno puntato sull'innovazione, sulla qualità e su un valore aggiunto più alto, stanno andando benissimo.

Nell'ambito del settore di vostra pertinenza, il CRM, come si prospettano gli scenari futuri? Offriamo servizi evoluti nell'ambito della gestione della relazione. Non ci limitiamo a dire, come fanno altre aziende, abbiamo aperto un call center e quindi ora facciamo CRM. Peccato, però, che poi questo call center non ha dati e altri strumenti. Di fatto è solo una vetrina. I servizi, che noi gestiamo, sono tutti a valore aggiunto. I dati li abbiamo a disposizione online, su postazioni, automatizzate. Se si hanno i dati, e si sanno trattare, allora il cliente lo aiuti, altrimenti è un servizio di facciata. Del resto, operiamo in un ambito, dove i prezzi scendono sempre di più, c'è la concorrenza estera. Ci sono call center in Albania e in Tunisia che offrono servizi a prezzi stracciati, sono a basso valore aggiunto e per servizi di questo spessore un'azienda come la nostra non impiega personale, ma utilizza un computer.

sa nuova e quindi deve andar bene per forza". Non è vero. Faccio un altro esempio, nell'ambito della telefonia cellulare, che è un comparto che conosco meglio: se non fosse stata inventata la

carta ricaricabile, oggi, molto probabilmente, saremmo fermi a 2 milioni di utenti in Italia.

b - C'è un problema di omologazione della comunica-

Come si concretizza un servizio di CRM evoluto? Evoluto significa che non è solo reattivo, il classico servizio-clienti che aspetta le chiamate ma offre ai suoi referenti tutta una serie di servizi preventivi. Quest'anno, ad esempio, abbiamo gestito anche dei concorsi per Coca Cola. Si era verificato un problema, nel meccanismo concorsuale, e siamo riusciti ad avvisare i clienti tempestivamente. Questo lo si riesce a fare quando si hanno strumenti molto sofisticati e un forte know how nella gestione dei processi complessi.

Ma, sembra di intuire, ascoltandola, che, nei prossimi anni, il mercato a basso costo sia destinato a sparire?

No, non sparirà. Il punto è che avviare produzioni, a basso costo, qui da noi, non ha senso. Il mercato delle cose a basso valore continuerà ad esistere e, probabilmente, assumerà sempre più ampie dimensioni. La produzione a basso valore va fatta in posti dove costa meno. Questo è un discorso che, per la prima volta, vale anche nel comparto dei servizi. In passato, questi discorsi, valevano solo per il manifatturiero, adesso riguarda anche settori come il nostro.

Il rapporto azienda-cliente è destinato, nei prossimi anni, a cambiare ulteriormente?

Sì, perché il livello di cultura dei clienti è in continua crescita. Certe cose le dà per scontate. Se un'azienda vuole conquistare definitivamente i clienti deve sempre offrire qualcosa in più. Clienti, consumatori non hanno più l'anello al naso, certo sembra strano dove ribadire certe cose, ma è così. Nel rapporto azienda-consumatore non c'è più spazio per le "furbate". Ancora più difficile sarà nel settore BtoB, dove i clienti sono imprese, quindi soggetti avveduti, preparati e che prima di comprare vogliono capire.



Certo, ci vuole coraggio a fare una nuova comunicazione, ma ci vorrebbe anche coraggio nel fare una televisione diversa e, comunque, per il futuro, forse sarà bene entrare nell'ottica di avventurarsi su strade nuove. Per quanto ci riguarda la nostra comunicazione non si basa su valenze da "sogno della marca". Noi vendiamo un "hardware". Forse il problema riguarda più da vicino gli operatori di telefonia mobile, che propongono un servizio, e come tale non tangibile. Il che pone problemi particolari per i contenuti informativi della sua comunicazione. Di fatto oggi per vendere "telefonia" funziona solo la magica parola "gratis": gratuiti gli Sms, gratuite le chiamate. Al contrario ben difficilmente si riuscirebbe a vendere se ci si concentrasse nell'illustrare un piano tariffario, con tutta la sua complessità, sin nei minimi dettagli...

Innovare, unica soluzione

Elisa

Francesco Casoli
Amministratore Delegato

a - A livello mondiale direi che lo scenario si presenta rassicurante. Una fiducia suffragata dal fatto che, in questo momento, mi pare di intravedere spinte positive a livello economico. L'America sta andando forte e c'è una previsione di crescita, abbastanza buona, anche per l'anno prossimo. L'Europa comincia a dare segnali di ripresa, anche se, per la verità, ancora deboli. Nel 2004, comunque, credo che le cose an-



OPINIONE **Largo Consumo, strategie globali**

FABIO VACIRCA

Partner Accenture

Responsabile CRM - Largo Consumo

Cosa sta succedendo e, soprattutto, cosa succederà nei prossimi anni in questo comparto che tutti conosciamo perché comprende prodotti e servizi che siamo abituati a vedere sugli scaffali del supermercato? Bella domanda, visto quello che è successo...

Ogni riferimento a Cirio e Parmalat non è casuale... supponiamo?

No, non è casuale! Sono situazioni gravissime, figlie dei disastri della finanza nostrana. Comunque, a parte queste vicende, quello che vediamo, dal nostro osservatorio, è un continuo processo di internazionalizzazione che non è più legato a una standardizzazione, come accadeva negli anni '90, quando si sosteneva che i brand dovevano essere uguali in tutto il mondo. Questo dei nostri giorni - e suppongo del futuro prossimo - ha una regia globale che si fa sempre più forte.

In che senso diventa sempre più forte?

Nel senso che integra una serie di brand, che viene gestita a livello globale, con un'altra che, invece, viene gestita a livello locale, ma governata da una strategia centrale. Si tratta di un modello organizzativo, o di approccio al mercato, che stanno mettendo in atto tutte le grandi aziende che operano nel settore di cui mi occupo: Procter, Nestlé, Kraft, Unilever etc. Se gli

altri player del mercato non adotteranno la stessa strategia avranno parecchie difficoltà. Del resto, siamo al cospetto di un mercato dove, da sempre, la competizione è molto forte.

Competizione globale dunque...

Non c'è alcun dubbio. Competizione globale anche perché i consumatori stanno diventando globali e, soprattutto, lo stanno diventando le grandi insegne della Distribuzione Organizzata. Per il 2004, pertanto, io vedo il consolidamento di questa tendenza con una serie di correlazioni. Nel senso che avremo, da un lato, la definizione di questi portafogli diversi di brand gestiti a livello globale, dall'altro, invece, per reggere la competizione, ci sarà un processo di consolidamento di tutte quelle funzioni che non sono legate al brand, non hanno più valore a livello nazionale. Una tendenza che a noi fa anche piacere, perché fa business, perché è la tendenza alla centralizzazione delle funzioni di back office. Un orientamento che era iniziato, comunque, qualche anno fa con l'IT e che adesso si sta estendendo al financial con una velocità incredibile. Adesso comincia ad affiorare anche nel procurement.

Abbiamo parlato prima di distribuzione organizzata, a questo proposito vorremmo chiederle se le private label, nel futuro, cresceranno ulteriormente...

In Europa abbiamo una situazione distributiva e di abitudini al consumo molto diverse. La Germania, ad esempio, è l'unico

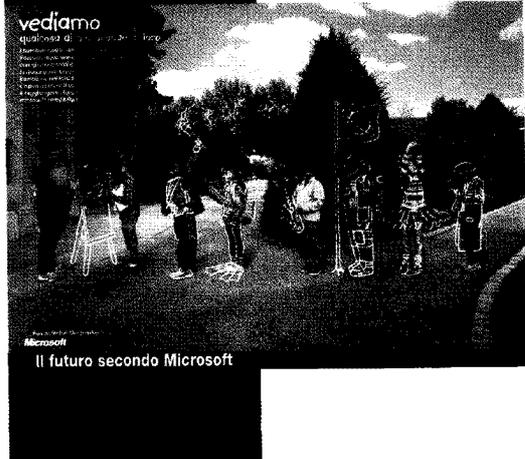
paese dove resistono i discount, anzi fanno di più: hanno una rilevante quota di mercato. In Francia e in Gran Bretagna, ma aggiungerei anche in Spagna, ci sono pochissimi, ma grandissimi, retailer - ipermercati - che fanno il mercato e poi l'Italia che ha ancora una distribuzione frammentata. Quindi, per rispondere alla domanda sulle private label, direi che nei mercati dove la Grande Distribuzione è forte, le marche private saranno spinte dai retailer perché hanno dei margini molto alti. Tra l'altro i distributori più evoluti hanno addirittura due fasce di marche private: la premium e il primo prezzo. Comunque non penso che le marche private avranno il sopravvento. La soglia del punto di equilibrio non verrà superata. Per quanto riguarda, invece, le brand vere e proprie, non credo ci saranno tassi di crescita strabilianti. Il mercato alimentare, peraltro, va di pari passo con la popolazione. Quello che si guadagnerà sarà a scapito del concorrente e, in genere, sono segmenti di crescita molto costosi.

Altre possibilità di crescita sono legate alla diffusione della Distribuzione Organizzata: ad esempio c'è tutto l'Est Europa da tenere in considerazione, c'è il Sud dell'Italia e alcune aree della Spagna. Per il resto, siamo in presenza di mercati maturi, dove il Largo Consumo avrà una crescita abbastanza piatta. Si continuerà a lavorare sull'innovazione di prodotto, sulla quota di mercato, sulla crescita dei margini e sulla comunicazione.



dranno molto meglio. La nostra azienda ha chiuso l'ultimo "quarter" con una crescita del 25% rispetto all'anno scorso. Siamo alle soglie di una ripresa mondiale dell'economia. Per quanto riguarda invece gli aspetti legati all'imprenditoria del nostro Paese, indubbiamente, gli scenari stanno cambiando. Le imprese che non riusciranno, o che non avranno la possibilità, a tener testa alla competitività

dei nuovi soggetti del mercato, andranno incontro a un futuro denso di incognite. Che succederà? Succederà che in Italia si perderanno moltissimi posti di lavoro di primo livello. Non vedo altre alternative. In alcuni prodotti abbiamo veramente raschiato il fondo del barile. L'unica soluzione sarà l'innovazione. Solamente le aziende che porteranno sul mercato quella "scintilla innovativa" in più vinceranno



la partita. Più innovazione di prodotto, questa dovrà diventare la regola aurea dell'azienda di domani.

b - Anche questo è un aspetto importante. Per lungo tempo, in Italia, è stata sottovalutata l'intelligenza del consumatore. Pecore da tosare non ce ne stanno più. Oggi, il consumatore, e non parlo del manager di 40 anni, ma della casalinga di 46, accende il computer, va su Internet, e trova tutte le migliori offerte di tutti i prodotti di tutto il mondo. E' così ovunque, non solo a Milano, ma anche nella più profonda provincia italiana. Internet, sicuramente, non ci cambierà il modo di acquistare i prodotti. Continueremo a recarci nei negozi e nei supermercati per comprare le cose che ci servono, ma Internet sarà sempre di più un'incredibile strumento di conoscenza, di confronto e di valutazioni. Le aziende dovranno imparare a stabilire un rapporto

Le aziende che non stabiliranno relazioni trasparenti con i consumatori avranno vita corta

di assoluta chiarezza con i clienti, perché non troverà più clienti sprovveduti o disinformati. Le aziende che non stabiliranno relazioni trasparenti con i consumatori avranno vita corta. Ogni giorno, sul nostro sito, riceviamo 40 e-mail al giorno e noi facciamo cappe, non

produciamo beni di chissà quale fattura, ma questo significa che sta cambiando il modo di porsi verso i prodotti e le aziende dovranno fare molta attenzione.

Nuovi spunti per il made in Italy

Max information

Giorgio Sandri
Amministratore Delegato e
Direttore Generale

a - Sullo scenario futuro entreranno in gioco molti fattori. Cominceremo dalla Cina e dalle nazioni dell'Est. Si tratta di nuovi "player" sul mercato globale. La Cina, entrando nel WTO, si è impegnata ad accettare le regole del gioco. Lo farà sia in entrata che in uscita, nel senso che lo farà da venditore e da compratore. A questo si aggiunga che si affaccia sul mercato mondiale con una manodopera intelligentissima e a costi bassissimi. Questo comporterà la possibilità di stravolgimento delle regole del mercato. E qui subentra il discorso che più ci interessa: il valore della marca. La domanda da porsi è: quanto varrà ancora la brand? Sicuramente ancora tanto, ma non tanto quanto pensavamo. Perché, sempre in riferimento alla Cina, alcuni oggetti che sono fatti comunque bene e che hanno funzionalità, riusciranno ad erodere quote di mercato in maniera consistente. Contemporaneamente, l'America, per motivi politici ed economici, che poi fanno pendere tra di loro, sarà costretta a "drogare" la ripresa: tassi bassi, grande credito,



Wall Street in ripresa... perché le aziende ricominceranno a macinare utili, perché devono vendere, altrimenti l'economia andrà in recessione e la politica perderebbe consensi. Uno scenario, dunque, non spontaneo. Questo ancora di più comporterà una politica protezionistica nei confronti della Cina da parte degli USA. L'Europa vuole essere "liberale" ma non può permetterselo perché la sua economia è ferma. L'Italia in questo quadro a mio modo di vedere è quella che sta peggio. Deve rifondarsi, il "Made in Italy" dovrà trovare nuovi spunti su basi che non siano solo, e semplicemente, collegati alla moda, dovranno essere estesi agli altri compar-

La Cina si affaccia sul mercato mondiale con una manodopera intelligentissima e a costi bassissimi. Questo comporterà la possibilità di stravolgimento delle regole del mercato

ti produttivi. Ma, non sarà facile perché noi non siamo un paese ricco di materie prime, abbiamo poi un alto costo del lavoro, regole rigide e scarsa innovazione tecnologica. Però, forse, riusciremo a cavarcela, in forza della nostra creatività e immaginazione. Siamo un popolo brillante!

b - La società è molto informata oggi e quindi può fare delle scelte. Scelte che sempre più, nei prossimi anni, imporranno alle industrie di indirizzare la produzione verso l'ottimizzazione delle cose che già i consumatori possiedono e, soprattutto, poi, una produzione che dovrà portare, sul mercato, ciò che è necessario. Siamo con-

IL MONDO IN CIFRE

Materie prime

Il consumo d'acciaio nel mondo dovrebbe crescere di un buon 4% lungo il 2004, malgrado le incertezze dell'economia mondiale. In marzo gli USA annunceranno ulteriori esenzioni allo schema triennale delle tariffe dell'acciaio introdotto nel 2002, in modo da consentire all'industria dell'acciaio USA di modernizzarsi. La mossa protezionistica decisa dall'amministrazione Bush ha innescato una disputa commerciale, ma sono già 1.022 i prodotti in acciaio esteri, pari a un quarto dei 13 milioni di tonnellate inizialmente coperte dalle tariffe, che hanno goduto di una dilazione. Questo è servito a tranquillizzare in parte i partner commerciali, che saranno però sollevati solo alla fine del programma, prevista nel marzo 2005. Il crescente consumo d'acciaio comporta una forte domanda di minerale di ferro. L'equilibrio tra produzione interna e importazione di minerale di ferro in Cina, Paese che recentemente ha superato il Giappone nelle importazioni, avrà un'importanza cruciale sul mercato globale. Il Paese non ha infatti né tempo né soldi per sviluppare una produzione in grado di coprire il fabbisogno, e questa è una buona notizia per società come BHP Biliton, la più

grande società mineraria al mondo. La società intende spendere quasi 3 miliardi di dollari entro il 2006 in progetti mirati ad incrementare la produzione non solo di minerale di ferro ma anche di altri minerali come platino e petrolio. L'industria mineraria del Sudafrica dovrà conformarsi alla nuova legislazione sulle royalties, dopo il rinvio della legge nel 2003. La legge in questione pone fine a decenni di privilegi fiscali per le società minerarie. Le royalties saranno applicate su una scala mobile fino all'8% su minerali e materiali diversi. I diamanti saranno quelli maggiormente colpiti. Gli operatori del settore calcolano che l'imposta spingerà gli investitori nelle braccia dei concorrenti stranieri, oltre a ridurre i tanto desiderati investimenti, che nell'ultimo decennio hanno subito un crollo. Il Cile sta pensando di introdurre una sua royalty sulla propria industria d'estrazione del rame; il Paese è il principale produttore di rame al mondo. L'imposta è caldeggiata dai legislatori e dal responsabile di Codelco, la società d'estrazione del rame di proprietà dello stato, mentre gli oppositori sostengono che questa avrebbe il risultato di rendere non redditizi molti nuovi progetti ed esplorazioni.

CANON Futuro: mission possible!

L'espressione Museo del Futuro in apparenza potrebbe suonare contraddittoria, invece ha una sua legittimità lessicale e di significato: si riferisce a una tecnologia talmente rapida da mandare in soffitta l'innovazione elaborata appena ieri. Lo abbiamo capito visitando la nuova sede della Canon Italia, a San Donato Milanese, dove la nuova area di esposizione dei prodotti e delle soluzioni, dedicata a partner, clienti e visitatori, è, appunto, un vero e proprio museo del futuro dove le idee di Canon vengono mostrate all'opera e in un contesto reso il più possibile simile a quello delle loro reali applicazioni...

La mission di Canon è comunque proprio il futuro. E' una "mission possible" come ha chiaramente fatto intendere il Presidente di Canon Europa, Hajime Tsuruoka: "Entro il 2005 dobbiamo diventare i number one nelle principali aree di attività".

Un programma ambizioso e, per il versante italiano, l'azienda giapponese ha incaricato di cogliere l'obiettivo a Jepp Frandsen, nuovo presidente della Canon Italia, che ha sostituito Stefano Zenti, destinato ad un alto incarico ad Amsterdam. "Innovazione, tecnologia, stabilità finanziaria, formazione e internazionalizzazione del personale. Sono queste le nostre nuove strategie per il futuro" - ha detto Tsuruoka - "perché vogliamo fortissimamente conquistare la leadership mondiale nei principali settori dove operiamo.

Dobbiamo darci un assetto paneuropeo per creare nuove opportunità di business".

Quali innovazioni contribuiranno alla crescita del mercato dove opera Canon?

La nanotecnologia. Su questo versante siamo particolarmente impegnati e deteniamo un forte "know how". Uno dei segreti del nostro successo è l'impegno profuso nella Ricerca e Sviluppo con investimenti annuali pari all'8% del fatturato. Lo testimoniano 1893 brevetti depositati in USA nel 2002 (secondo posto nella classifica dopo IBM).

Ricerca e Sviluppo aiutano le vendite? Il 60% delle vendite è generato dai nuovi modelli. Da tenere d'occhio poi le tecnologie Web. Anche qui abbiamo elaborato una strategia che, non a caso, abbiamo chiamato: Webshift, ovvero cambiamento provocato da Internet.



Hajime Tsuruoka



Jepp Frandsen

UN NUOVO PRESIDENTE PER L'ITALIA

Jepp Frandsen, nuovo presidente della Canon Italia, vanta una significativa esperienza nell'area delle Business Solutions, dove ha ottenuto notevoli risultati.

L'Italia - ha detto Frandsen - è per Canon un mercato particolarmente importante con interessanti potenzialità di crescita. Sono orgoglioso di questa sfida e mi auguro di dare un forte contributo al sempre maggiore successo della sede italiana ed alla competitività di un marchio leader nel mondo.

Quali le strategie future per il mercato italiano? Forte impegno nelle Business Solutions. Dobbiamo aumentare la nostra quota di mercato. Nel 2004 puntiamo a un aumento del 5,5%. Un traguardo, me ne rendo conto, ambizioso, ma contiamo di coglierlo grazie all'introduzione di una serie di prodotti innovativi e di una politica di prezzi particolarmente competitiva.

Marketing e comunicazione, quali progetti? Incrementeremo le campagne pubblicitarie. Saremo sponsor di UEFA Euro 2004 e inoltre organizzeremo eventi promozionali a livello regionale fra cui una grande esposizione di prodotti e soluzioni Canon che si terrà anche in Italia.

CANON NEL NOSTRO PAESE

Canon è presente in Italia dal 1972. La sua offerta abbraccia l'individuo, la famiglia e le comunità professionali: dal SOHO alla grande azienda, ai settori verticali. Scanner, macchine fotografiche e videocamere tradizionali e digitali, fotocopiatrici, stampanti inkjet e Laser, prodotti multimediali, sistemi digitali in b/n e a colori, fax e multifunzione compongono l'offerta hardware di Canon Italia nelle varie fasce di mercato ed il fattore distintivo della proposta non è soltanto nella segmentazione, ma anche, e soprattutto, nell'utilizzo e nell'applicativo. La società si avvale di politiche e reti distributive che trovano riscontro nei vari momenti dell'offerta e, soprattutto, nelle esigenze della clientela: sia nell'ambito commerciale che in quello dei servizi.

La nuova sede di Canon Italia è stata progettata mettendo in pratica proprio quei principi di innovazione tecnologica e di attenzione all'ambiente che sono l'essenza della filosofia Canon in tutto il mondo. Un ambiente di lavoro dove l'impiego delle soluzioni della casa giapponese è stato applicato su vasta scala e in ogni sua potenzialità in modo da creare una case history in tempo reale dove tutti potranno vedere e scoprirne l'efficienza.

sumatori adulti ormai, sappiamo fare le nostre scelte e non abbiamo più bisogno di una comunicazione pubblicitaria che ci dica a cosa servono le cose. Di recente abbiamo fatto una campagna pubblicitaria per una Moka Elettrica che si spegne da sola e quindi non fa debordare il caffè. Il bisogno principale, da parte del consumatore, in questo caso, era quello di non sporcare la cucina e quindi perdere del tempo a pulire. Non abbiamo venduto il fatto che la Moka fa un caffè buonissimo, perché questo è scontato, ma abbiamo venduto il valore aggiunto.

Prodotti che abbiano valore

Bticino
Luigi Caricato
Responsabile Comunicazione

a - Stiamo andando verso un mercato fortemente competitivo, dove giocheranno un ruolo, di primissimo piano, paesi emergenti come la Cina, di cui tutti ormai parlano, ma io aggiungerei anche l'India. Credo che questi due player diventeranno protagonisti nei prossimi anni. Attualmente sono fortissime nel settore delle produzioni ad alto volume e a bassa tecnologia. Ma questo riguarda, oggi, soprattutto la Cina; l'India ha invece delle "isole" di super-esperti in IT che potranno diventare importanti nel prossimo futuro. Per le aziende occidentali la strada è solo una: l'innovazione, nella maniera più assoluta. Se vogliamo stare ancora nel mercato, nei prossimi anni, dovremo spingere al massimo la Ricerca e lo



Sviluppo. Bticino percorre, da qualche anno ormai, questa strada. Per noi, comunque, Futuro non vuol dire "futuribile" e non vuol dire nemmeno l'immagine che della Domotica viene proposta in maniera esageratamente enfatica. La casa del futuro sarà sicuramente una casa molto più confortevole e molto più personalizzabile, diciamo che sarà una dimora su misura degli esseri umani.

b - Siamo nell'era della globalizzazione, ma credo che la parola giusta, per i prossimi anni, sarà "glocalizzazione". Pensare globalmente,



ma agire localmente. La forza delle culture locali si sta riproponendo, non avremo più mercati dominati da una cultura universale a cui tutti si adeguano. Questa cultura omogenea è rifiutata dai consumatori di tutto il mondo. In futuro, a mio avviso, non si faranno più grandi campagne di comunicazione - e quindi di marketing - che non considerino la specificità delle culture locali.

Le nostre campagne pubblicitarie in Messico sono ben diverse da quelle che facciamo in Italia. La comunicazione dovrà essere più orien-

LA PRIMA CAMPAGNA ISTITUZIONALE MICROSOFT

Una tecnologia da sogno per i... sogni!

Guardando le sequenze degli spot, della prima campagna istituzionale, nella storia di Microsoft, la sensazione netta che si ricava è il taglio fortemente umanizzato della creatività. Una separazione netta, in fatto di contenuti e di valenze, dalle precedenti campagne che erano, ovviamente, indirizzate al prodotto e, si sa, sul prodotto c'è poco coinvolgimento umano. Con questa storica campagna istituzionale, comunque, la grande casa di Redmond, vuole dare al mercato un segnale molto forte. La chiave di lettura di questa azione pubblicitaria è diversa: la multinazionale di Bill Gates stabilisce una congiunzione umana, un trait d'union, intenso e reale, con la società civile, un nuovo approccio al mondo dei consumatori.

Ci è venuto spontaneo chiedere: ma è un'umanizzazione della grande brand del software?

"Abbiamo sentito l'esigenza - ci ha risposto Marco Comastri, Amministratore Delegato di Microsoft Italia - di comunicare qualcosa di diverso. Produciamo software, ma da solo il software non serve a nulla, occorre rivolgersi alle persone, alle loro potenzialità, ai loro sogni". E infatti il pay-off, della nuova campagna, rispecchia quanto dichiarato da Comastri: "Your Potential. Our Passion". Indubbiamente, rappresenta un nuovo modo di comunicare per Microsoft, caratterizzato da toni caldi ed empatici, volti a veicolare il messaggio di come l'azienda sia sempre vicina ai propri clienti e impegnata nello svolgere un ruolo utile per la società. I visual e i video della campagna, che propongono situazioni reali a cui si sovrappongono i

sogni dei protagonisti, delineati graficamente hanno infatti l'obiettivo di trasmettere la mission di Microsoft: garantire a tutti gli individui la possibilità di esprimere al meglio il proprio potenziale anche grazie al software e alle tecnologie più innovative.

Si diceva prima della chiave di lettura della campagna: toni caldi, empatici e, a nostro avviso, una forte umanizzazione del brand. Un marchio, non dimentichiamolo, da sempre leader mondiale nel settore del software: un primato che, le precedenti campagne, anche se basate sul prodotto, non hanno mai mancato, in qualche modo, di sottintendere e di enfatizzare. La creatività di oggi è come se volesse annunciarci: da oggi Microsoft è più vicina alla società, alla gente che lavora, alle aspirazioni di tanti individui che hanno delle potenzialità e vorrebbero investire. E' così? Lo abbiamo chiesto a Roberta Cocco, Direttore Marketing Communication di Microsoft Italia. "Microsoft è da sempre impegnata nel fornire alle persone, alle organizzazioni e alle comunità gli strumenti e il supporto necessari per raggiungere i loro obiettivi personali e professionali.

Un impegno che si concretizza nello sviluppo di una tecnologia che vuole accrescere l'efficienza delle imprese, ma soprattutto realizzare sogni, migliorare la qualità della vita delle persone, contribuire a colmare i divari tecnologici tra le diverse comunità".

Ed è questo che racconta la vostra nuova campagna?

Racconta la vision di Microsoft e la sua passione per una tecnologia in grado di



Marco Comastri

Roberta Cocco

realizzare i sogni e il potenziale delle persone.

Creata da McCann Erickson San Francisco, localizzata per il mercato italiano dalla McCann Erickson SpA e pianificata da Universal Media, la campagna rappresenta per Microsoft un investimento lordo complessivo di 15 milioni di euro per l'Italia (150 milioni di dollari l'investimento a livello internazionale) a copertura dei prossimi mesi fino a giugno, coinvolgendo un articolato media mix: Televisione (network nazionali e TV satellitari, per il 60% del budget).

Stampa quotidiana: (principali testate nazionale e rispettivi supplementi economici per il 30%).

Stampa periodica (periodici di economia, informazione e cultura per il 10%).

tata all'informazione. Questo obbligherà le aziende a studiare dei prodotti che abbiano effettivamente dei valori per il consumatore. Oggi è solo emozione, ma questo non va più bene, perché i consumatori sono evoluti e sono anche capaci di distin-

guere la comunicazione buona da quella cattiva. Il futuro, per noi addetti ai lavori, ci vedrà impegnati nella ricerca dell'equilibrio tra emozione e informazione. Le campagne sociali, probabilmente, potranno costituire la strada giusta da percorre-

re. Dico questo perché penso che, nei prossimi anni, la responsabilità sociale delle aziende sarà sempre più importante.

Non solo, ovviamente, nel non danneggiare o non creare problemi all'ambiente, ma proprio dal punto di vi-

sta dell'intervento a beneficio del sociale. Ma l'impegno nel sociale da parte delle aziende dovrà essere concreto, non una mascheratura per vender prodotti. Altrimenti diventa un boomerang.

Nuccio Barletta