



Giorgio Sandri



Paolo Silvestri



Dario Tognazzi



Fabio Vacirca

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?



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 dei supermercati? 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

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.



LA PRIMA RIVISTA ITALIANA DI COMUNICAZIONE



isioni

ADV

L'Utente di Pubblicità

Advertising - Marketing
Scenari - Direct Marketing
Promotion - Incentive
Media - Internet
Relazioni Pubbliche
Produzione - Post-produzione

46^o
ANNO

SHARE

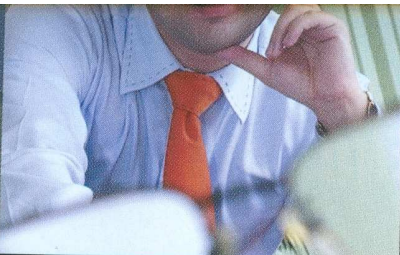
Media Mix
Channel
Planning



Il modo migliore



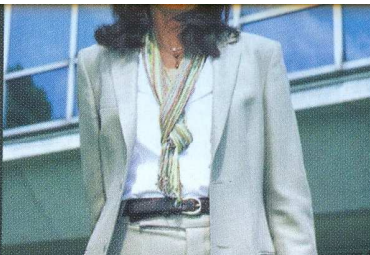
Alessandro Carluccio



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

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 su questo mercato e che anni fa ci ha fatto acquistare la Price Waterhouse Coopers 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

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 fo-