

## **Arte di vincere a cura di A.D.D. s.r.l. Consulenza di Direzione per l'impresa – Andrea Dalledonne e Michele Battaglioli**

### ***Benvenuti nella “democrazia economia”***

Abbiamo già sottolineato la necessità per le imprese di dare vita a prodotti e servizi che integrano elementi straordinari, che si fanno notare per l'eccezionalità e che soddisfano le esigenze dei consumatori.

Questa affermazione è meno ovvia di quanto possa apparire: infatti, fino ad ieri era la produzione che stimolava la domanda, ingenerando nei consumatori dei bisogni che prontamente provvedeva a soddisfare.

Nei mercati attuali, l'immagine del consumatore come ricettore passivo delle offerte che provengono dal lato della produzione, va cedendo il passo ad un soggetto che consuma in modo critico. Ciò significa che con le decisioni di acquisto e, più in generale, con i suoi comportamenti, il consumatore contribuisce a costruire l'offerta di beni e servizi. La tendenza in atto sembra confermare l'intuizione di J.S. Mill che, intorno alla metà dell'Ottocento, aveva formulato il principio della sovranità del consumatore. Secondo Mill il consumatore è sovrano quando, disponendo liberamente del proprio potere d'acquisto, è in grado di orientare, secondo il proprio sistema di valori, i soggetti di offerta e i processi produttivi. Se allora i tempi non erano ancora maturi perché questa sovranità potesse essere esercitata concretamente, oggi la situazione sta rapidamente mutando sotto i nostri occhi: si è ormai completato il passaggio dalla figura del consumatore-cliente a quella del consumatore-critico.

Basare la propria offerta su strategie di rapporto qualità-prezzo non è più sufficiente: il consumatore-critico vuole sapere come sono prodotti i beni che acquista e se nel corso della sua produzione l'impresa ha violato i diritti fondamentali della persona piuttosto che quelli degli animali, o dell'ambiente. Alcune delle domande cui vuole dare una risposta sono le seguenti: la tecnologia impiegata è ad alto o basso consumo energetico? Quanti e quali veleni sono stati rilasciati durante la fabbricazione? Quanti ne produrrà l'utilizzo e la fase di smaltimento? E' stato ottenuto da materie prime riciclate oppure di primo impiego? Sono state utilizzate risorse provenienti da foreste

tropicali? In quali condizioni di lavoro sono stati realizzati i beni che stiamo per consumare? Il salario che è stato corrisposto può ritenersi equo?

Gli strumenti che abbiamo a disposizione per condizionare il comportamento delle imprese sono di due tipi: il boicottaggio e il consumo critico.

Il boicottaggio è un'azione straordinaria e consiste nell'interruzione organizzata e temporanea dell'acquisto di uno o più prodotti per forzare le società produttrici ad abbandonare una certa linea di comportamenti.

I casi Nike, Reebok e Nestlè hanno ormai fatto scuola. Anche nel 2003 sono stati numerosi i marchi presi di mira dalla contestazione, e non sempre si è trattato di multinazionali o di gruppi stranieri.

Il consumo critico, al contrario, è un atteggiamento di scelta costante che si attua su tutto ciò che compriamo ogni volta che andiamo a fare la spesa. Questo comportamento poggia su due pilastri: l'esame dei singoli prodotti e l'analisi delle imprese. Il consumatore ha preso coscienza del potere che può esercitare attraverso le scelte di consumo, utilizzando gli acquisti come un "voto" da elargire a favore delle imprese da premiare e contro quelle da punire. Scegliendo cosa comprare e cosa scartare, non solo segnaliamo alle imprese i comportamenti che approviamo e quelli che condanniamo, ma sosteniamo le forme produttive corrette mentre ostacoliamo le altre.

Recenti indagini di mercato hanno evidenziato che il 72% dei consumatori italiani sarebbe disposto a pagare un prezzo più elevato per i beni che acquista se avesse la certezza e la garanzia che sono realizzati da imprese che si sottopongono alla certificazione sociale (ad esempio implementando lo standard *Social accountability*, SA8000) oppure si impegnano in iniziative socialmente rilevanti.

In questa direzione si inserisce l'interesse crescente al tema della "tracciabilità di filiera", ovvero la capacità di ricostruire la storia e di seguire l'utilizzo di un prodotto mediante identificazioni documentate relativamente ai flussi materiali ed agli operatori di filiera.

Per il settore agroalimentare, l'Unione Europea ha reso obbligatorio a partire dal primo gennaio 2005 la rintracciabilità, definendola come “la possibilità di ricostruire e seguire il percorso di un alimento, di un mangime, di un animale o di una sostanza destinata o atta ad entrare a far parte di un alimento o di un mangime attraverso tutte le fasi della produzione, della trasformazione e della distribuzione”.

Le imprese che per prime nel loro settore sceglieranno la rintracciabilità non solo per ottemperare un obbligo normativo e cogente, ma soprattutto come strategia di sviluppo di medio e lungo periodo hanno davanti a sé un'opportunità irripetibile, ovvero ottenere un vantaggio competitivo difficilmente replicabile, migliorando allo stesso tempo l'immagine del marchio e accrescendo la reputazione.

Infatti, le imprese che si adatteranno alla normativa a partire dal prossimo anno non potranno certo vantare una politica innovativa e potrebbero nel frattempo assistere all'affermarsi di un leader nel proprio settore merceologico vanificando i tentativi di ottenere una modalità di differenziazione rispetto agli altri.

In questo senso, occorre giusto fare presente che il mercato attuale è saturato da un “rumore” eccessivo, con il risultato che la maggior parte dei beni è divenuto invisibile. Solamente ciò che è straordinario, eccezionale, particolare riesce ad imporsi agli occhi del consumatore.

Attenzione, però: il contrario di “straordinario” è “ottimo”. In genere, si pensa che il contrario di “straordinario” sia “pessimo”, “mediocre” oppure “scarso”, e dunque, quando si fa qualcosa di ottimo si pensa che otterrà un successo sicuro. In realtà, lo straordinario non è semplicemente una questione di qualità. Se si prende un aereo di una certa compagnia e si arriva a destinazione senza alcun problema, non ne parliamo con nessuno, perché questo è ciò che normalmente tutti si aspettano che accada. A rendere straordinario il nostro viaggio sarebbe il fatto di essere terribile ogni oltre immaginazione oppure di essere talmente diverso dalle aspettative (“Siamo arrivati con un'ora di anticipo! L'ho pagato solo un centesimo!) che non si può fare a meno di parlarne con qualcuno. Le aziende che si accontentano di definire dei parametri di qualità e cercano di rispettarli, ovvero quelle che si limiteranno ad adottare la

normativa di tracciabilità quando questa diventerà cogente, non possono certo sperare di ottenere un vantaggio competitivo e fanno dell'ottimo una qualità che al giorno d'oggi è banale e della propria impresa un qualcosa di cui non vale la pena di parlare.