

Market-Driven Management: Evoluzione e Analisi Critica

Niccolò Gordini*

Abstract

Nei contesti globali le imprese adottano comportamenti competitivi market-driven che si sostanziano in un'estrema attenzione alla concorrenza e nella capacità di conoscere il mercato, gli operatori che vi operano, le loro caratteristiche-chiave, i loro prodotti, per poter poi scegliere i più idonei percorsi di azione, fondati su una migliore e più rapida conoscenza dello spazio competitivo allargato. Il lavoro analizza quindi la principale letteratura sul market-driven management, tracciandone l'evoluzione dalle origini in Giappone ai più recenti sviluppi americani ed europei.

Keywords: Market-Driven Management, Analisi Critica della Letteratura, Concorrenza Globale, Vantaggio Competitivo

1. Dalla Product Orientation al Marketing Management

Fino agli anni '50, in una condizione di domanda superiore all'offerta (economia di scarsità), i modelli gestionali hanno esaltato lo *scientific management* introdotto da Ford negli anni '30. Il modello fordista, animato dall'idea di dare una automobile a basso prezzo ad ogni cittadino, ha sancito l'introduzione e la diffusione negli Stati Uniti dell'era dell'automobilismo di massa. Tale modello ben si sposava con le condizioni di mercato degli Stati Uniti degli anni venti. Sloan (1990), allora presidente di General Motors, descriveva tali condizioni individuando fra il 1924 e il 1926 un radicale cambiamento nel mercato automobilistico, segnato dal passaggio dalla produzione di pochissime unità ad elevato prezzo per un numero ristretto di clienti, all'era dell'automobile di buona qualità per tutti. L'approccio fordista, basato sulla supremazia della *product orientation* e sulla teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro, era volto ad ottenere, tramite l'introduzione della catena di montaggio¹, economie di scala basate sulla produzione di massa standardizzata, una razionalizzazione del processo produttivo ed una riduzione dei tempi morti. Ford seppe trasformare l'auto da prodotto elitario, di elevato costo di acquisto e di gestione, a prodotto di massa, standardizzato, con un prezzo di vendita accessibile a molti acquirenti (emblematico è a tal proposito l'esempio della Ford T disponibile in qualsiasi colore purché nero). In questo modello di business, incentrato sul prodotto e sulla *price competition*, il mercato è ancora omogeneo ed indifferenziato. L'offerta governa la domanda determinando le quantità prodotte e vendute e, quindi, i prezzi, e dispone delle conoscenze e delle informazioni necessarie per impostare le attività future. Tutta la produzione realizzata trova collocazione sul mercato, al prezzo definito dal produttore e, di norma, non si generano scorte² di prodotto finito in quanto tutto ciò che viene prodotto è anche venduto. Tale situazione, però, non è solo l'effetto della

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

¹ La catena di montaggio consentì di incrementare il numero di auto prodotte in una medesima unità di tempo rispetto agli altri produttori ancora ancorati a produzioni di tipo artigianale e, conseguentemente, di abbassarne il costo di produzione unitario e, quindi, il prezzo di vendita rendendo l'acquisto accessibile a vaste fasce di popolazione.

² Si noti, invece, che una corretta politica delle scorte deve essere operata a monte, ovvero dal lato degli acquisti per evitare una interruzione dei processi produttivi che si traducono normalmente nella scelta di produzioni molto rigide, capaci di consentire importanti economie di scala e di esperienza.

presenza di pochi offerenti rispetto alla domanda o della tendenziale mancanza di alternative di scelta (scarsità di offerta), quanto il risultato dell'impresa di porre sul mercato un'offerta con un livello quantitativo mantenuto sotto attento controllo, capace di soddisfare una domanda di cui si conoscono esigenze e caratteristiche principali.

A partire dagli anni '50 l'economia americana si avviò verso un periodo di crescita sostenuta caratterizzata dal passaggio da un'economia di scarsità ad un'economia in concorrenza controllata ($D \approx O$). Sloan (1990), colse questi cambiamenti e, per rispondere alla saturazione della domanda e vincere la supremazia della *product orientation*, iniziò ad esaltare le caratteristiche dei propri modelli proponendo sul mercato modelli sempre più differenziati. È in questo periodo che si afferma una nuova filosofia gestionale nota come *marketing management*. Tale modello, a differenza dello *scientific management*, presuppone che l'impresa abbia un'approfondita conoscenza della domanda e dei suoi segmenti così da poter offrire prodotti differenziati in grado di occupare differenti spazi di mercato. Le imprese spostano le proprie strategie dalla *price competition* alla *non-price competition*, ovvero investono nella differenziazione del prodotto e, quindi, nella segmentazione della domanda per incrementare i volumi di vendita e stabilizzare quote di mercato rispetto ai concorrenti, cercando di allontanare il confronto competitivo dal prezzo. Nei mercati in concorrenza controllata a differenza delle economie di scarsità, quindi, sono presenti numerose alternative di scelta, tutte con la stessa funzione d'uso e appartenenti alla stessa classe di prodotto per la soddisfazione di una medesima esigenza. La presenza di alternative consente alla domanda di manifestare la propria capacità di scelta, mettendo in luce la diversa reattività delle imprese a soddisfare molteplici segmenti di domanda. Con il *marketing management*, quindi, il processo gestionale parte dalla domanda per definire, poi, i caratteri di un prodotto destinato a colmare uno specifico "vuoto di offerta" attraverso la creazione di segmenti che tendono ad essere omogenei al loro interno, eterogenei tra loro, facilmente identificabili e stabili per tempi non brevi. Il processo di segmentazione della domanda consente alle imprese di organizzare le disomogeneità riscontrate, alla ricerca di condizioni di omogeneità su cui orientare le proprie politiche.

A partire dagli inizi degli anni '80 con la globalizzazione dei mercati e la saturazione dei segmenti si assiste ad un ulteriore cambiamento nelle condizioni di mercato che porta Ohno, il padre del cosiddetto Toyota Production System e del market-driven management, a chiedersi come poter competere in mercati sempre più dinamici e globali.

2. Ohno e Ohmae: la scuola giapponese di management

Taiichi Ohno è unanimemente considerato il padre del cosiddetto Toyota Production System e, per estensione, della filosofia produttiva che prende il nome di "produzione snella" (basata sulla "fabbrica integrata", sul "just in time" e sulla "qualità totale") e che ha dato origine a quella moderna filosofia gestionale nota come market-driven management. Il sistema Toyota mostra molti punti di contatto con i precedenti modelli produttivi, dando piena realizzazione ad alcuni loro tratti distintivi; appare, tuttavia, utile sottolinearne le principali differenze al fine di determinare in che misura tale sistema rappresenti un elemento di discontinuità rispetto allo *scientific management* (Ford) e al *marketing management* (Sloan) e la base per lo sviluppo del market-driven management.

Il primo, fondamentale, elemento di discontinuità riguarda le condizioni di mercato in cui queste politiche aziendali nascono e si sviluppano. Il modello Toyota nasce e si sviluppa in un ambiente competitivo che presenta caratteristiche alquanto diverse dal modello fordista - nato in un mercato caratterizzato da una situazione di scarsità di offerta e basato sull'idea dell'assenza del limite (infinita espandibilità della domanda di riferimento) - e dal *marketing management* basato, invece, su un'offerta e una domanda in concorrenza controllata e sull'importanza di controllare la domanda mediante la differenziazione dell'offerta tramite logiche di *non-price competition*. Il mercato della fine degli anni settanta non è più caratterizzato da tempi certi e scanditi e da uno spazio ristretto e facilmente identificabile con definiti confini fisici e/o amministrativi. È un mercato dominato dalla crisi petrolifera, dalla saturazione della domanda, dal ruolo competitivo assunto dalle variabili tempo (*time-based competition*) e spazio (*market-space competition*), dalla lotta fra grandi giganti della

produzione su mercati sempre più dinamici, allargati, competitivi, esigenti e selettivi. Il sistema Toyota nasce e si sviluppa in un mercato “finito”, caratterizzato dalla consapevolezza del “limite”, dell'impossibilità di continuare a produrre quote sempre maggiori di prodotti indifferenziati e della necessità di produrre minori quote di prodotti sempre più differenziati per far fronte ad un mercato esigente e saturo. In queste condizioni di stasi le imprese devono ridurre i costi senza aumentare la scala produttiva, anzi riducendola e differenziandola.

Queste considerazioni portano ad analizzare il secondo elemento di discontinuità: il rapporto impresa-mercato. La filosofia Toyota comporta una netta inversione del rapporto: da una situazione “offerta-domanda-concorrenza” dove è l'offerta a “dominare” la domanda grazie ad una bassa intensità concorrenziale si passa ad una situazione “concorrenza-domanda-offerta”. Non è più l'impresa a “fare” il mercato, come avveniva nel modello fordista grazie alla scarsità di offerta, ma sono i concorrenti e le volubili preferenze del mercato a determinare la struttura e le scelte produttive. L'offerta non determina più il mercato definendo quantità da produrre sulla base di una domanda che si modifica con tempi lunghi e scanditi; in eccesso di offerta le scelte produttive della concorrenza e la susseguente volubilità della domanda modificano costantemente la produzione determinandone la programmazione. Il sistema Toyota incoraggia la produzione ad andare incontro al mercato attraverso la produzione di piccole quantità di molti modelli, diversamente dal mercato americano che produceva grandi quantità di pochi modelli. Questa netta inversione nel rapporto offerta-domanda emerge chiaramente anche dall'analisi dell'andamento dei flussi informativi di mercato. Nello *scientific management* e nel *marketing management* il flusso informativo procede linearmente da monte a valle prendendo origine dal vertice dell'impresa, cui spettano le decisioni circa i volumi produttivi e i tempi della produzione di ogni reparto, ed estendendosi poi a tutti i componenti del ciclo fino ad arrivare al mercato in una relazione “offerta-domanda”. Nel sistema Toyota, invece, la comunicazione procede da valle a monte. Al vertice d'impresa compete sempre la definizione delle linee strategiche, ma i flussi informativi, soprattutto quelli di natura operativa, prendono origine dal mercato e sono trasmessi retroattivamente al ciclo lavorativo, attraverso la tecnica del kanban.

La globalizzazione e le nuove condizioni competitive da essa generate portano Kenichi Ohmae (1982, 1986, 1990, 1992, 1994, 1999, 2001, 2005) a sostenere ed avvalorare le tesi di Ohno. In “The Borderless World” published in 1990, Ohmae predicted the rise and success of globalization, coining the very word. In his studies, he synthesizes today's emerging trends into the first coherent view of tomorrow's global economy and its implications for politics, business and personal success. For Ohmae, globalization is not a myth, but it is a fact. We can not stop it. It is already happened and we are moving into a new global stage. According to the thought of Ohmae a radically new world is taking shape from the ashes of yesterday's nation-based economic world. To succeed, companies must act on the global stage, leveraging radically new drivers of economic power and growth. The interconnected, interactive and global economy challenges both the way we see business and the way we do it.

Pertanto, la globalizzazione, il venir meno dei limiti spazio-temporali di concorrenza e l'affermarsi di mercati in eccesso di offerta impongono alle imprese nuove politiche gestionali orientate al mercato (*market-driven management*) e non più limitate al prodotto (*scientific management*) o alla domanda (*marketing management*). L'impresa, ridotto il proprio controllo sul mercato e, conseguentemente, persa la possibilità di adottare una pianificazione strategica di lungo periodo basata su tempi certi e scanditi, deve imparare a guardare al mercato, ad operare con tempi di azione/reazione brevissimi e su spazi allargati non più identificabili con definiti contesti fisici/amministrativi/culturali. È in queste condizioni competitive che inizia ad affermarsi il *market-driven management*.

3. Dalla scuola giapponese alla scuola americana: il Market-Driven Management

Il *market-driven management* inizia ad affermarsi verso la fine degli anni '80 per effetto della globalizzazione dei mercati e delle numerose innovazioni introdotte dagli studiosi giapponesi e da Toyota (*produzione flessibile, lean production; just in time; total quality; mass customisation*) che per prime pongono in evidenza l'importanza di un orientamento al

mercato e alla concorrenza nella gestione di impresa più che alla domanda (*marketing management*) o al prodotto (*scientific management*).

Ma è soprattutto grazie al contributo di alcuni studiosi americani (Webster Jr. 1988, 1992; Day 1990, 1994, 1998, 1999) che questo modello gestionale, fortemente orientato al mercato, inizia a diffondersi in occidente. L'orientamento al marketing e l'orientamento al mercato sono talvolta usati come sinonimi (Shapiro 1988), ma in realtà esiste fra loro una profonda differenza che segna il passaggio dal *marketing management* al *market-driven management*. Il concetto di orientamento al marketing si avvicina alla visione americana del concetto di marketing (McCarthy 1960; McNamara 1972; Kotler 1967, 2005) e in particolare al suo ruolo di funzione aziendale atta a coordinare e gestire le 4p al fine di rendere un'impresa più sensibile alle esigenze dei clienti (Lambin 2000, 2007). Il concetto di orientamento al mercato (Lambin 1998, 2005; Webster Jr. 1988; McGee e Shapiro 1988; Day 1990, 1994, 1998, 1999), invece, ridimensiona il ruolo della funzione marketing e allarga la definizione di mercato non solo al cliente ma a tutti i suoi principali attori (Lambin 2000, 2007). Lo sviluppo di una logica market-driven, pertanto, non può essere delegata al solo reparto marketing poiché richiede il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali (Day 2000/2001).

L'orientamento al mercato, infatti, pone in discussione il concetto e il ruolo del marketing nel sistema d'impresa. Il concetto di marketing che si afferma nei mercati globali in eccesso di offerta è profondamente diverso da quello proprio di altre condizioni competitive.

Fino agli anni '50, in economia di scarsità, il marketing non era una funzione formalizzata all'interno dell'impresa. La funzione commerciale perseguiva l'unico scopo di vendere il prodotto. Pianificazione di prodotto, distribuzione, *pricing* e vendita erano viste come attività separate e una politica aziendale integrata che combinasse sinergicamente tali elementi e ne analizzasse strategicamente le relazioni non era ancora nata.

A partire dagli anni '50, in seguito all'affermarsi di più intense condizioni competitive, si assiste ad una affermazione del concetto di marketing che segna il passaggio da un orientamento alle vendite ad un orientamento al cliente. Drucker (1954) a riguardo sostiene che il marketing rappresenta una funzione talmente importante per l'impresa che non è più possibile ricondurlo ed identificarlo solamente con un forte reparto vendite. Non solo il marketing è un concetto molto più vasto della vendita, ma non è nemmeno un'attività specializzata, una funzione aziendale autonoma e separata da ogni altra, riguardando ed influenzando l'intera attività d'impresa osservata dal punto di vista del suo risultato finale, cioè dal punto di vista del cliente. Keith, in un articolo del 1960, per sottolineare l'importanza di questo cambiamento paragonò il passaggio dall'orientamento alla vendita all'orientamento al cliente alla rivoluzione copernicana: è l'impresa che ruota intorno al cliente piuttosto che il cliente intorno all'impresa. Il marketing orientato al cliente afferma lo sviluppo di una cultura organizzativa e di un insieme condiviso di valori riconosciuto all'interno dell'impresa per porre il consumatore al centro delle strategie e delle politiche aziendali. Ogni componente dell'organizzazione deve pensare al modo in cui il proprio lavoro possa produrre valore per il consumatore. Come fa notare McNamara (1972), il concetto di marketing è una filosofia di gestione dell'impresa basata su un'accettazione in tutta l'azienda dell'orientamento al consumatore e al profitto e del riconoscimento dell'importanza del ruolo del marketing nel comunicare i bisogni del mercato a tutti i principali reparti dell'impresa.

Infine, a partire dagli anni '80 l'emergere di nuovi paradigmi di mercato, in seguito all'affermarsi della globalizzazione, ha portato ad un'ulteriore evoluzione del concetto di marketing segnato dal passaggio dal *marketing management* al *market-driven management* (Webster Jr., 1994). Nei mercati globali e ad alta intensità competitiva, infatti, il *marketing management* può presentare alcune rilevanti problematiche a livello di implementazione, tra cui: difficoltà nell'attribuire alla concorrenza una vera priorità; spese di marketing progressivamente meno efficienti; creazione di una burocrazia di marketing. Tali problematiche, insieme all'affermarsi di nuove condizioni competitive, hanno rappresentato le principali cause del passaggio al *market-driven management*.

Uno dei contributi più importanti allo sviluppo di questa nuova politica gestionale si deve a George Day (1999, 2000/2001) il quale definisce l'impresa market-driven come un'impresa che dimostra una superiore abilità a comprendere, attrarre e mantenere clienti di elevato profilo economico. Day (2000/2001) chiarisce inoltre come questa non sia una definizione

che si basa su standard assoluti che, se rispettati, qualificano sempre un'impresa come market oriented di successo, bensì come questi criteri varino a seconda dell'alternativa competitiva con cui l'impresa si relaziona. Il concetto di "superiore" mette in luce questa "relatività" sottolineando come vincere in un mercato competitivo significhi offrire performance migliori dei concorrenti o del concorrente di riferimento. Pur non esistendo, quindi, regole e condotte certe che assicurino ad ogni impresa di essere un'impresa market-driven di successo, Day (2000/2001) individua tre caratteristiche dalla cui abile combinazione, ovvero da una combinazione superiore rispetto a quella dei concorrenti, può nascere un'impresa market-driven di successo. Tali caratteristiche sono sintetizzabili in:

- una cultura orientata verso l'esterno, con convinzioni, valori e comportamenti dominanti che mettono in primo piano l'importanza della creazione del valore per il cliente e la continua ricerca di nuove fonti di vantaggi competitivi;
- particolari capacità distintive nel percepire il mercato, nel mettersi in relazione con la domanda di mercato, nel definire strategie anticipative. Ciò significa che le imprese market-driven conoscono più a fondo i loro mercati e sono più abili nel formare strette relazioni con i clienti più importanti. La chiarezza del loro pensiero strategico aiuta le organizzazioni *market-driven* ad adottare linee di condotta vincenti che anticipano le opportunità piuttosto che reagire alle minacce del mercato;
- una configurazione organizzativa che consente all'intera impresa di anticipare continuamente le mutevoli esigenze del cliente e di rispondere alle condizioni del mercato. Questa configurazione include tutte le altre capacità per generare valore per il cliente: dalla progettazione del prodotto all'evasione dell'ordine, oltre ad una struttura organizzativa adattiva e tutti i sistemi di supporto, controllo, valutazione e sviluppo delle risorse umane. Tutti gli elementi della configurazione organizzativa sono allineati con una proposta superiore di valore.

Questi tre elementi rappresentano una base condivisa di conoscenza con cui un'impresa market-driven raccoglie e diffonde le proprie informazioni, la propria visione del mercato. Questa conoscenza costruisce le relazioni con i clienti, ispira la strategia dell'impresa e sviluppa l'attenzione dei dipendenti sui bisogni del mercato.

Secondo Best (2009) l'orientamento al mercato non si consegue, pertanto, con un semplice proclama, ma presuppone una filosofia di gestione market-driven, che richiede: la riorganizzazione dell'impresa su mercati, anziché su prodotti o stabilimenti; una cultura d'impresa motivata ai risultati ed attenta alla variabilità della domanda e alla instabilità dell'ambito di concorrenza; la predisposizione di nuove metriche di fattori immateriali e materiali, per stimare la performance d'impresa in contesti esterni e mutevoli.

4. Market-Driven Management ed evoluzione dell'orientamento al mercato: la scuola europea

In Europa è Lambin che per primo, nel 1998, propone il passaggio all'orientamento al mercato. L'autore individua quattro fasi che contraddistinguono l'evoluzione del concetto di marketing:

- marketing passivo (orientamento al prodotto);
- marketing operativo (dimensione azione ed orientamento alle vendite);
- marketing strategico (dimensione analisi ed orientamento al cliente);
- market-driven management (dimensione culturale ed orientamento al mercato).

Negli studi successivi di Lambin (2000, 2007) l'orientamento competitivo ai mercati globali trova ulteriore, concreto, sviluppo. L'autore, infatti, focalizza l'analisi sul ruolo delle imprese market-driven e sulla struttura organizzativa delle stesse. Nei mercati globali le imprese si stanno sempre più spostando da un orientamento al cliente ad un orientamento al mercato di ben più vaste dimensioni in cui il mercato è visto come un ecosistema complesso dove la dimensione culturale è presente nel complesso dell'organizzazione aziendale. Secondo Lambin (2007) è possibile individuare quattro elementi che distinguono il concetto di marketing dal concetto di market-driven management:

- il marketing è orientato al cliente, mentre il market-driven management si rivolge alla concorrenza e al mercato, ovvero a tutti gli attori in esso presenti (clienti, concorrenti, distributori, prescrittori, altri stakeholder) secondo una logica outside-out;
- il marketing si basa su un semplice modello "market-pull"³ (marketing strategico di risposta), mentre il market-driven management si basa sia sulle richieste del mercato (market-pull), sia su modelli innovativi legati alla spinta tecnologica (marketing strategico proattivo);
- il marketing è orientato all'azione e all'analisi in base al paradigma delle 4P, mentre il market-driven management è orientato all'azione, all'analisi e alla cultura;
- il concetto di marketing è confinato alla sola funzione marketing, mentre il market-driven management si basa su una cultura che pervade ogni livello e ogni funzione d'impresa ricercando una completa interazione funzionale.

È su quest'ultimo punto che Lambin formula le considerazioni più significative sottolineando come i profondi cambiamenti avvenuti nell'ambiente competitivo oltre a ridefinire il concetto di marketing abbiano avuto forti ripercussioni anche sul ruolo assunto dallo stesso all'interno della struttura organizzativa d'impresa. Il marketing non è più una funzione aziendale distinta ed autonoma. In un'impresa market-driven il coordinamento interfunzionale assume un'importanza particolare perché implica il coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione aziendale e non solo degli operatori di marketing. L'impresa per poter prosperare e crescere deve ricercare una coerenza sistemica fra tutte le sue parti che porti al soddisfacimento degli interessi di tutti i soggetti che gravitano intorno ad essa, facendo ampio ricorso ad una cultura condivisa. Le organizzazioni burocratiche, gerarchiche, funzionali, con scarsi livelli di interazione devono evolvere in organismi più efficienti. Le imprese che operano nei mercati globali devono tendere verso nuove forme organizzative caratterizzate da una suddivisione orizzontale, trasversale, dei compiti, sostituendo le tradizionali strutture verticali, organizzate per processi. I principali vantaggi di questa evoluzione strutturale sono individuabili in: snellimento della struttura organizzativa e del processo decisionale; possibilità di sviluppare un'organizzazione interna semplice, efficiente e flessibile (in termini di velocità e correttezza del trasferimento delle informazioni, controllo, ecc.); riduzione dei costi, soprattutto di personale, in seguito al venir meno del "frazionamento" funzionale e della conseguente proliferazione di ruoli e mansioni sostanzialmente analoghi⁴; maggiore interazione fra i soggetti dell'organizzazione. Risulta chiaro, pertanto, come la parola-chiave per le imprese market-driven che affrontano la competitività dei mercati globali sia interazione. È infatti attraverso l'interazione diretta dei diversi decision-makers e teams operativi che può essere definito ed attuato un approccio strategico globale.

A Lambin, e ai suoi allievi (Schuiling 2000/2001), si deve quindi il più concreto tentativo di contestualizzare il market-driven management ai mercati europei. Nel suo modello sono, tuttavia, riscontrabili due principali limiti. In primis, Lambin sottolinea la necessità di passare da una struttura verticale per processi ad una struttura trasversale senza, però, mostrare come questo passaggio debba avvenire in termini di figure, ruoli e compiti; in particolare, non considera come, nelle grandi corporation globali, questa evoluzione richieda una ancora maggiore flessibilità e riduzione dei costi superflui, soprattutto del personale. Un secondo limite è riscontrabile nella netta separazione fra vari concetti di marketing (marketing passivo, marketing operativo, marketing strategico, market-driven management), come se fossero indipendenti. Tale distinzione, tuttavia, seppur utile in sede teorica e di analisi storica, è, infatti, più una distinzione concettuale che reale e prescinde dalle condizioni di mercato in cui l'impresa si trova ad operare.

5. "Prima e meglio dei concorrenti": Market-Driven Management e competizione globale

³ L'esigenza di lanciare un nuovo prodotto viene dal mercato, è "tirata" dal mercato stesso.

⁴ Così, ad esempio, la medesima funzione che prima veniva svolta da più soggetti facenti parti di funzioni diverse verrà ora svolta da un unico soggetto con una cospicua riduzione dei costi e un significativo risparmio nei tempi di trasferimento, analisi e coordinamento dei flussi informativi.

La globalizzazione, caratterizzata dal venir meno dei tradizionali limiti spazio-temporali di concorrenza e dall'affermarsi di mercati interconnessi a differente intensità competitiva, ha portato le grandi corporation ad operare in contesti dominati dalla *market-space competition* e dalla *time based competition* che esaltano il raggiungimento di vitali economie di costi (di approvvigionamento, produzione, distribuzione, comunicazione, vendita). I mercati globali, pertanto, accentuano l'adozione da parte delle imprese di un modello gestionale orientato al mercato. L'arrivo in Italia di Lambin nel 1998, chiamato per "chiara fama" dalla Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, segna l'inizio di una fattiva collaborazione con Brondoni e la scuola di management di Milano-Bicocca (Corniani 2002, 2005; Gneccchi 2009). Questa collaborazione, in particolare, ha favorito un intenso sviluppo del concetto di orientamento al mercato segnato dal passaggio all'orientamento alla concorrenza e dalla nascita di Symphonya. Emerging Issues in Management, rivista internazionale attenta alle tematiche dei mercati globali e nel cui board siedono prestigiosi studiosi come Carlo Gallucci, Bert Rosebloom, Richard Köhler. Secondo Brondoni e la scuola di management di Milano-Bicocca, a cui si devono alcuni dei più concreti tentativi di confronto con studiosi giapponesi, americani ed europei, il market-driven management è una strategia di sviluppo aziendale orientata al mercato (finalizzata a generare l'instabilità di offerta e ad ampliare la variabilità della domanda) e dominata dal *competitive customer value* che propone un confronto diretto e continuo con i *competitor* (prima e meglio dei concorrenti). Le imprese market-driven devono individuare uno spazio di concorrenza (vuoto di domanda) scegliendo le caratteristiche di prodotto più aderenti alla soddisfazione di aspettative della domanda temporanee e quindi altamente instabili (Corniani 2002, 2005). In una tale strategia assumono un ruolo di primo piano i fattori immateriali di offerta (cioè, i cosiddetti *product intangible asset*, costituiti da servizi prevendita, assistenza postvendita, logistica, design, branding) che, peraltro, possono essere efficacemente valorizzati solo in presenza di un'attenta e moderna gestione dei fattori immateriali corporate (cultura aziendale, sistema informativo e corporate identity). In particolare nei mercati globali e in eccesso di offerta, contraddistinti da consumatori sempre più volubili e non fedeli, la gestione market-driven presuppone: attività organizzate sui mercati (ossia su concorrenti e domanda), anziché sulla sola customer satisfaction; politiche di mercato basate sull'innovazione continua e sul *competitive pricing* per soddisfare domande mutevoli e instabili; e, infine, nuove metriche di valutazione dei fattori (soprattutto immateriali, corporate e di offerta) influenti sulla performance d'impresa di breve, brevissimo, periodo. Nei contesti globali le imprese devono, quindi, adottare un orientamento competitivo al mercato che si sostanzia in un'estrema attenzione alla concorrenza e nella capacità di conoscere il mercato, gli operatori che vi operano, le loro caratteristiche-chiave, i loro prodotti, per poter poi scegliere i più idonei percorsi di azione grazie ad una migliore e più rapida conoscenza di quanto si realizza nello spazio competitivo allargato (*market-space competition*). L'impresa *market-driven*, pertanto, è quella che non solo dimostra una superiore abilità a comprendere, attrarre e mantenere clienti di elevato profilo economico (Day 2000/2001), ma che è anche in grado di organizzare e sfruttare le risorse e le capacità in modo da agire "*prima e meglio dei concorrenti*". Da un punto di vista organizzativo, infine, le imprese market-driven costituiscono una realtà innovativa che impone a tutte le funzioni aziendali (produzione, vendite, marketing, finanza, ecc.) di: operare coerentemente e sinergicamente l'un l'altra e nei confronti dell'ambiente; essere coscienti delle condotte concorrenziali; anticipative delle attese della domanda; e pronte a proporre soluzioni che vanno oltre i compiti delle singole funzioni e gli spazi fisici di concorrenza naturale. Il market-driven management si focalizza su una visione *outside in* basata sull'individuazione di offerte con valore più alto di quelle dei competitor per forzare l'incontro con la domanda, sulla creazione del valore massimo pro tempore offrendo beni a specifiche bolle di domanda (Corniani 2002, 2005), e sull'acquisizione *time-based* delle conoscenze di mercato. La gestione d'impresa si qualifica, pertanto, attraverso l'affermarsi di una dimensione culturale, contraddistinta da norme e valori di condotta (*corporate responsibility*) coerenti con la complessità e la trasparenza dei mercati globali; una dimensione di analisi basata sul continuo monitoraggio del sistema di concorrenza e in linea con una moderna economia d'impresa sostenuta da flussi pull/push di comunicazione aziendale e costretta ad operare in mercati globali ed in condizioni d'instabilità; e, da ultimo,

una dimensione di azione dove tempo e spazio rappresentano fattori competitivi (*time-based competition e market-space management*) e non più elementi dati ed esogeni alla realtà d'impresa (Brondoni 2008, 2009; Gneccchi 2009).

La diffusione in Italia del market-driven management ad opera della scuola di management di Milano-Bicocca ha portato, a cavallo fra la fine del XX secolo e l'inizio del XXI, ad un sempre maggior interesse per l'analisi in chiave market-driven di rilevanti temi d'impresa.

Nel 2006 vari studiosi italiani, riuniti in un Gruppo di Studio ed Attenzione su "Market-driven Management, Comunicazione Aziendale, Marketing", organizzato da AIDEA, hanno affrontato con differenti approcci teorici il legame fra market-driven management, mercati globali e competitive customer value, nonché la relazione fra market-driven management corporate governante e spazio competitivo d'impresa.

In particolare, Salvioni (2003, 2005, 2008) ha approfondito l'esame dei modelli di corporate governance e la loro più idonea configurazione nelle imprese market-driven. Zucchella e Majocchi (2008), analizzando il legame fra imprenditorialità globale e imprese market-driven, affermano come la logica *outside in* tipica delle imprese market-driven, alla continua ricerca di vuoti di domanda instabili, rischiosi e temporanei, ben si sposa con il comportamento proattivo, innovativo ed assuntore di rischio dell'imprenditore. Sciarelli (2008) si è, invece, interrogato sul possibile legame fra la resource based view e il market-driven management individuando dei punti di contatto nella superiore abilità delle imprese market-driven nell'orientare il mercato grazie al possesso di determinate risorse immateriali a livello corporate e di prodotto. Altri studi (Vallini e Simoni 2009) hanno esaminato l'importanza di adottare un approccio market-driven esteso, ovvero impiegato per competere non solo sui mercati di sbocco (sulla domanda), ma anche sui mercati di inputs (sull'offerta). I mercati globali, infatti, impongono alle imprese che vogliono ottenere un duraturo e sostenibile vantaggio competitivo di gestire con un orientamento al mercato tutte le relazioni instaurate, siano esse a monte (mercati di inputs) o a valle (mercati di sbocco). Ne consegue che le imprese non si troveranno più ad operare solo in una dinamica competitiva (eccesso di offerta, concorrenza controllata o scarsità di offerta), ma in una delle nove possibili combinazioni da queste assumibili.

Bibliografia

Best Roger J., *Market-Based Management*, Prentice Hall, 5th ed., 2009.

Brondoni Silvio M., Market-Driven Management, Competitive Customer Value and Global Network, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 1, 2009.

Brondoni Silvio M., Overture de Market-Driven Management and Competitive Customer Value, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 1, 2009.

Brondoni Silvio M., Ouverture de Market-Driven Management and Global Markets – 2, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 2, 2008.

Brondoni Silvio M., Ouverture de Market-Driven Management and Global Markets – 1, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 1, 2008.

Brondoni Silvio M., Market-Driven Management, Competitive Space and Global Network, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 1, 2008.

Corniani Margherita, Demand Bubble Management, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 1, 2002.

Corniani Margherita, Market, Segment and Demand Bubble, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 2, 2005.

Corniani Margherita, Push and Pull Policy in Market-Driven Management, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 1, 2008.

Day George S., *Creating a Market-Driven Organization*, Sloan Management Review, Fall 1999, pp. 11-22.

- Day George S., The Capabilities of Market-Driven Organization, *Journal of Marketing*, 58(4), 1994, pp. 37-52.
- Day George S., What Does It Mean to be Market-Driven?, *Business Strategy Review*, 9(1), 1998, pp. 1-14.
- Day George S., *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*, Free Press, New York, 1990.
- Day George S., Market-Driven Winners, in *Symphonya. Emerging issues in Management*, Issue 2, 2000/2001.
- Day George S., The Capabilities of Market-Driven Organizzazioni, *Journal of Marketing*, Ottobre, 1994.
- Day George S., *The Market-Driven Organization*, Free Press, New York, NY, 1999;
- Drucker Peter F., *The Practice of Management*, Harper & Brothers, New York, 1954.
- Gnecchi Flavio, Market-Driven Management, Market Space and Value Proposition, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 2, 2009.
- Hitt Michael A., Ireland Duane R., Hoskisson Robert E., *Strategic Management. Competitiveness and Globalization*, Thomson South Western, Mason, 2005.
- Kotler Peter, *Marketing Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 1967 e 2005.
- Lambin Jean-Jacques, Ouverture de "Market-Driven Management and Competitive Customer Value", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, Issue 2, 2009.
- Lambin Jean-Jacques, Capitalism and Sustainable Development, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, Issue 2, 2009.
- Lambin Jean-Jacques, Strategic Marketing Revisited After 9/11, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, Issue 1, 2002.
- Lambin Jean-Jacques, *Le Marketing Strategique. Du Marketing à l'Orientation Marché*, Ediscience, Paris, 1998.
- Lambin Jean-Jacques, *Market-Driven Management (2nd edition)*, Palgrave MacMillan, London, 2007.
- Lambin Jean-Jacques, *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*, Macmillan Business, London, 2000.
- McCarthy Jerome E., *Basic Marketing - A Managerial Approach*, Irwin, Illinois, 1960.
- McNamara Carlton P., The Present Status of the Marketing Concept, *Journal of Marketing*, January, 1972; pp. 50-57.
- Ohmae Kenichi, *The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in Our Borderless World*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2005;
- Ohmae Kenichi, *Globalization, Regions and the New Economy*, UCLA, Center for Globalization and Policy Research, Working Paper n.1, January 2001.
- Ohmae Kenichi, *The Borderless World. Power and Strategy in the Interlinked Economy (revised edition)*, Harper Collins Publisher, New York, NY, 1999.
- Ohmae Kenichi, *The Borderless World. Power and Strategy in the Global Marketplace*, Harper Collins Publisher, New York, NY, 1994.
- Ohmae Kenichi, *The Myths and Realities of Japanese Corporation*, Japan Society Gallery, Japan, 1992.
- Ohmae Kenichi, Managing in a Borderless World, *Harvard Business Review*, 1990, pp-151-161.
- Ohmae Kenichi, *The Mind of the Strategist. Business Planning for Competitive Advantage*, Penguin Business Library, 2nd Edition, 1986.

- Ohmae Kenichi, *The Mind of the Strategy: The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, 1 edition, New York, NY, 1982.
- Ohno Taiichi and Mito, S., *Just-In-Time for Today and Tomorrow*, Productivity Press, Portland, OR, 1988.
- Ohno Taiichi, *Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*, Productivity Press, Portland, OR, 1988.
- Ohno Taiichi, *Workplace Management*, Productivity Press, Portland, OR, 1988.
- Salvioni Daniela M., Market-Driven Management and Corporate Governance, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 2, 2008.
- Salvioni Daniela M., Corporate Governance, Management Control and Global Competition, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 1, 2005.
- Salvioni Daniela M., Corporate Governance and Global Responsibility, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 1, 2003.
- Schuiling Isabelle, Successful Market-Driven Organization, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 2, 2000/2001.
- Sciarelli Mauro, Resource-Based Theory and Market-Driven Management, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 2, 2008.
- Shapiro Benson P., What the Hell is Marketing Oriented, *Harvard Business Review*, 66(6), 1998.
- Sloan Jr. Alfred P., *My Years with General Motors*, Doubleday, Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc, New York, NY, 1990.
- Vallini Carlo, Simoni Christian, Market-Driven Management as Entrepreneurial Approach, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 1, 2009.
- Webster Jr. Frederick E., *Market-Driven Management*, John Wiley and Sons, Hoboken, 1994.
- Webster Jr. Frederick E., *Marketing-Driven Management. How to Define, Develop and Deliver Customer Value*, Second Edition, John Wiley & Sons, New York, 2002.
- Webster Jr. Frederick E., The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56, October 1-17, 1992.
- Webster Jr. Frederick E., The Future Role of Marketing in the Organization, in Lehman D.R. E Jocz K.E. (ed.), *Reflections on the Futures of Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 1997.
- Webster Jr. Frederick E., The Rediscovery of the Marketing Concept, *Business Horizons*, vol. 31, May-June 1988.
- Zucchella Antonella, Majocchi Alberto, Global Entrepreneurship and Market-Driven Management, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Issue 2, 2008.