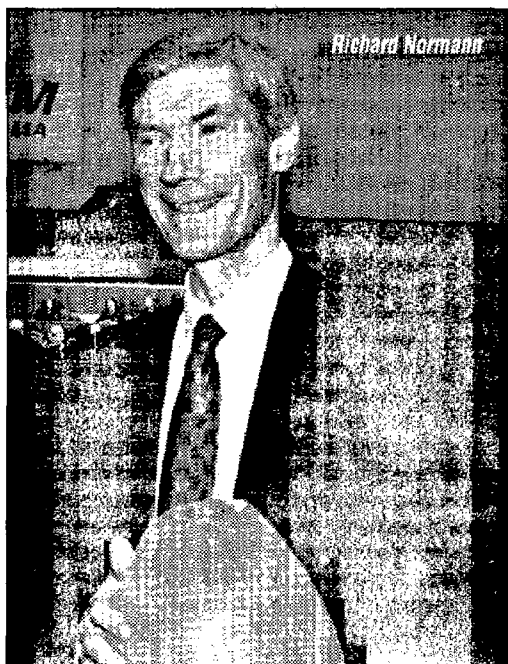


RICONOSCIMENTI

Richard Normann, vincitore del Telecom Italia prize for leadership on business & economic thinking, spiega come sia necessario nelle relazioni con i clienti imparare a sfruttare la loro capacità di creare valore. Sfruttando la tecnologia, ma anche la pedagogia

Crm, nel 2000 si torna al baratto



Quelle che seguono sono le parti più significative del discorso pronunciato da Richard Normann, pioniere del marketing strategico e docente all'Institute of technology di Helsinki, in occasione di «Nobels in Venice - III Millennium colloquia», incontro che si è tenuto nell'ex convento veneziano di San Salvador che oggi ospita il Future centre, centro dedicato all'innovazione tecnologica di Telecom Italia. Normann ha ricevuto il Telecom Italia prize for leadership on business & economic thinking, istituito per dare rilievo internazionale alle discipline che hanno dato grande contributo all'economia d'impresa.

Passiamo brevemente in rassegna gli eventi storici per identificare alcuni archetipi fondamentali che hanno interessato le aziende, e cominciamo dall'esplosione dell'industrialismo. L'industrialismo si fondò, senza dubbio, su scoperte tecnologiche che portarono a un consistente miglioramento del processo di trasformazione delle materie prime in prodotti che potevano essere distribuiti attraverso nuove infrastrutture.

L'immagine di azienda che si fece sempre più evidente era quella di produttore e distributore. Le conoscenze fondamentali

necessarie erano quelle legate alla produzione e alla logistica. Il Taylorismo fiorì e le persone erano considerate sostituiti inaffidabili per non aver ancora inventato le macchine. I clienti erano coloro che ricevevano i prodotti fabbricati. La differenziazione dei ruoli tra fornitori, azienda e clienti era chiara. Il modello strategico fondamentale, anche se al tempo non era esplicito, era quello della catena del valore. La strategia consisteva nel decidere come posizionarsi nella catena del valore.

I cambiamenti sono stati gradualmente, ma direi che il 1974 fu l'anno in cui il nuovo modello assunse una forma chiara. Ci fu un graduale sviluppo delle forze strutturali macroeconomiche, e in particolare i clienti divennero più informati ed esigenti, e il Giappone emerse come il campione di attività manifatturiera del nuovo mondo, contribuendo a un sostanziale aumento della capacità produttiva mondiale. Al culmine delle tensioni tra queste forze, scoppiò la crisi petrolifera che fece crollare i tassi di crescita rispetto ai livelli euforici degli anni 50 e 60, che ritenevamo potessero durare in eterno, e improvvisamente ci trovammo con capacità produttiva in eccesso e cre-

scita a zero. Poco tempo dopo Federal express cominciò a pubblicizzare i propri servizi con il messaggio: «Se non vi prendete cura

voi dei vostri clienti, ci penserà qualcun altro». Questo significò l'inizio di una nuova era. I clienti, e non la capacità produttiva, rappresentavano ora il collo di bottiglia.

Il cliente al centro

Le società cominciarono a rendersi conto che il business proviene dai clienti. Infatti, ora i libri economici iniziano a parlare dei clienti e non dei mercati in astratto. La fedeltà dei clienti, il servizio, la qualità e la gestione delle relazioni diventarono le nuove parole chiave della letteratura aziendale. Le società cerca-

