

3° Convegno Italiano Responsabili Commerciali

Il vantaggio di essere piccoli... (in certi casi)

Dr. Stefano Scolari, consulente della Helmut Rauch srl, Verona

Una volta Edith Piaf, la grandissima cantante francese, disse: "Usa i tuoi difetti e valorizzali, solo così sarai una star". Così ha fatto, e i risultati le hanno dato ragione: la Piaf non aveva una bella voce, né era una bella donna, almeno secondo i parametri tradizionali di bellezza, eppure proprio grazie alle sue particolarità, quelle che altri chiamavano difetti, è stata forse la più grande cantante e una delle donne più amate di questi primi ottant'anni del secolo.

Così dovrebbe fare anche chi si trova al comando di una piccola o media azienda: non cruciarsi per le proprie ridotte dimensioni sognando organigrammi e strategie da multinazionale ma sfruttare come elementi vincenti, come *plus* strategici proprio quelle limitazioni di cui 'soffrono' le piccole imprese. Proprio di questo vorrei parlare in questa sede, cioè di come sia possibile per una piccola azienda essere competitiva a partire dalla propria realtà, di come una piccola Edith Piaf possa 'rubare' l'uomo a una prorompente Marilyn Monroe.

Lo stile del piccolo

Citando da un libro, *Marketing è guerra!* di Ries e Trout, pubblicato dalla McGraw-Hill, già richiamato in altra occasione in questo Convegno:

[...] la maggior parte delle aziende guerrigliere è fortunata se i suoi dirigenti non sono andati alla Harvard Business School per imparare a vendere come la General Motors, la General Electric e la General Dynamics.

L'idea che ispira gli autori di quel testo è che la strategia di una piccola azienda deve essere l'esatto opposto di quella adottata da una grande azienda, e così deve essere anche lo 'stile di vita' all'interno dell'azienda. Bisogna essere orgogliosi delle proprie piccole dimensioni, del fatto che il responsabile vendite debba anche, talvolta, fare il magazziniere o battere a macchina. Il rischio che si corre è che poi il direttore vendite faccia *solo* il magazziniere o il fattorino, ossia che l'urgenza superi e prevalga sull'importanza, sulla priorità di azione. Voglio però immaginare che questo non avvenga e quindi parlare del fatto che *eccezionalmente* il direttore vendite dà una mano in magazzino, ma che egli è *sempre* disposto a farlo. In una piccola azienda, cioè, il primo requisito è quello che tutti devono essere disponibili e che il fatto di occupare una posizione non significa che si è esentati dallo svolgere, in caso di necessità, funzioni più 'umili'.

D'altra parte chi ha letto un altro libro di grande successo - Peters e Waterman, *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperlino & Kupfer - sa che le aziende che hanno avuto più successo sono quelle che possono vantare una profonda cultura aziendale formata in buona parte da aneddoti sui tempi eroici in cui ci si rimboccava le maniche per raggiungere tutti insieme il risultato.

La prima caratteristica di una piccola azienda di successo, ed è una caratteristica che solo le piccole aziende possono avere, è il formarsi di uno stretto legame tra tutti i collaboratori, il che si traduce nella possibilità di ottenere sforzi eccezionali dal gruppo nei momenti

3° Convegno Italiano Responsabili Commerciali

Relazione Dr. Stefano Scolari

critici. Quello che le grandi imprese come la NASA o l'IBM devono costituire *ad hoc* con sforzi organizzativi notevoli, cioè le task-forces, i gruppi di lavoro, sono la condizione naturale di una piccola impresa. La forza vendita di una piccola azienda, infatti, è per sua natura un piccolo gruppo ben affiatato con un obiettivo chiaro e condiviso da tutti. Se così non è vuol dire che qualcosa non funziona in azienda.

Spesso però questo vantaggio naturale non viene sufficientemente sfruttato, non si cementa l'unità del gruppo e non si fanno lavorare assieme gli uomini. Si tende magari a burocratizzare i rapporti creando moduli interni per l'inoltro delle informazioni, comunicando solo a mezzo circolari o iniziando a distinguere tra personale esecutivo, di concetto, quadri e dirigenti. E a questo punto spesso il giocattolo si rompe e inizia la fuga dei collaboratori.

Vediamo dunque quale potrebbe essere il decalogo per lo stile della piccola impresa di successo:

- 1) Siate orgogliosi dei vostri punti di forza.
- 2) Non cercate di imitare le grandi aziende da un punto di vista formale.
- 3) Non create 'divisioni' interne.
- 4) Favorite le occasioni di lavoro comune.
- 5) Poiché la vostra forza di vendita è ridotta cercate di conoscerla a fondo.
- 6) Utilizzate un metodo di retribuzione 'personalizzato'.
- 7) Comunicate, direttamente e a voce, il più possibile.
- 8) Coinvolgete, per quanto possibile, i vostri collaboratori nelle scelte.
- 9) E' preferibile che il titolare sia presente in azienda e svolga un'azione catalizzatrice.
- 10) Abbiate una filosofia precisa e fate in modo che tutti la condividano.

Una piccola azienda di successo deve comportarsi, per molti versi, come una tribù: con la sua storia, le sue tradizioni e leggende, con i suoi totem. Deve essere anche difficile entrarvi, come in un circolo esclusivo. Osservando ciò che accade alle piccole aziende di successo si nota, ad esempio, come vi siano due dati apparentemente contraddittori: da una parte si assiste ad una forte fedeltà all'azienda (venti, trent'anni di anzianità) e dall'altra ad un rapido turn-over di elementi 'giovani'. Questo in realtà significa che l'azienda ha sviluppato una forte cultura, per cui l'alternativa che si presenta al nuovo assunto è quella tra l'integrarsi in tale cultura oppure essere espulso dal 'corpo' aziendale, di venire rigettato come un organo mal trapiantato. Cito ad esempio quanto dichiara il titolare di una piccola azienda di grosso successo in una intervista riportata su "Harvard Espansione" del dicembre '86:

Quando [...] abbiamo un nuovo elemento che si è inserito nella nostra azienda, la voce si sparge rapidamente ovunque. Invece, se egli non ha successo, viene espulso come una scheggia dall'organismo. Se un nuovo dipendente non ingrana, egli sceglie sempre da solo di andarsene, anche grazie alla pressione dei suoi colleghi. Ho sempre pensato che anche questo facesse parte della serie di vantaggi che derivano dall'essere molto piccoli.

In estrema sintesi possiamo dire che ciò che caratterizza la piccola azienda di successo è:

- *avere un tema*, cioè avere una filosofia di base, una caratteristica produttiva o un prodotto che creino e diano l'impronta alla cultura aziendale;

3° Convegno Italiano Responsabili Commerciali

Relazione Dr. Stefano Scolari

- *avere una persona che incarna il tema*, ossia un personaggio, solitamente l'imprenditore o un erede, che ha il ruolo di rivitalizzazione costante del tema e di aggiornamento della business-idea di base;
- *avere degli uomini che credono nel tema e lo portano avanti*, cioè avere anche pochi collaboratori e una rete vendita ridotta ma estremamente fedele e disposta a tutto;
- *avere la capacità di tradurre rapidamente in azioni le sollecitazioni dell'ambiente*, cioè riuscire a tradurre in azione le sensazioni ricevute anche grazie al fatto di possedere un tema preciso che impedisce di debordare, rendendo più facile la scelta.

Da queste considerazioni si comprende come il patrimonio più grande di una piccola impresa, e il suo punto di forza rispetto alle grandi aziende, sta nella capacità di gestire le risorse umane per renderle flessibili e di immediato dispiego.

Far di un difetto un pregio

Nel 1968, nel momento del loro massimo impegno in quella guerra, gli Stati Uniti stanziavano in Vietnam 543.000 soldati, di cui solo 80.000 (il 14,73%) combattenti effettivi, il resto era composto dal personale ausiliario e logistico che serviva da supporto alla prima linea. Analogamente, se si osservano gli organigrammi delle grosse aziende si può notare come i 'combattenti', cioè i venditori e il personale a contatto con la clientela, siano una percentuale esigua rispetto all'esercito di impiegati che si occupano di aspetti logistici e gestionali. Anche dopo l'introduzione diffusa dell'informatica e dell'automazione industriale, che ha tra i suoi scopi anche quello di modificare queste situazioni, i rapporti di forza non sono cambiati in modo sostanziale.

Nella piccola impresa al contrario, i rapporti sono spesso invertiti e abbiamo più gente alla vendita che negli altri settori. Spesso questo è un limite, o è vissuto come tale, in quanto le attività di carattere amministrativo sono in arretrato rispetto alla capacità di vendita della rete - per cui si hanno fenomeni quali l'evasione lenta degli ordini, la fatturazione ritardata ecc. - e si possono instaurare cattivi rapporti post-vendita con la clientela. E' esperienza comune alla gran parte delle aziende medie e piccole l'aver dovuto consumare molte energie creative per superare questo tipo di problemi. La quantità del personale è sempre stato uno dei limiti più sentiti, soprattutto quando crescono le esigenze legate al volume di affari in aumento o alla volontà di impostare in modo più scientifico le vendite (per cui diventano necessari dati statistici, monitoraggio del mercato ecc.).

Spesso la tendenza è quella di aumentare il personale interno in abbondanza, anche perché è più facile trovare buoni impiegati che buoni venditori. Ritengo invece che la piccola impresa debba sfruttare questi rapporti di forza interni come vantaggio strategico, resistendo alla tentazione di burocratizzare i rapporti aziendali - il che farebbe aumentare le necessità di personale interno - e usufruendo invece dei supporti informatici con criterio e fantasia, andando a cercare le soluzioni *realmente* migliori.

Dicevo che il personale interno ridotto è un vantaggio strategico, vediamo come.

- *Il primo vantaggio di una piccola impresa è quello di essere, di fatto, market-oriented.*

L'aver un'organizzazione ridotta, e percentualmente più rivolta all'esterno (cioè al mercato) che all'interno, è di per sé una garanzia che l'azienda sarà maggiormente orientata al

3° Convegno Italiano Responsabili Commerciali

Relazione Dr. Stefano Scolari

mercato e più sensibile alle stimolazioni che da esso provengono di quanto non lo sia una grossa azienda dove buona parte dell'attenzione è rivolta a problemi interni.

Questo comporta che nella piccola impresa la sensibilità nei confronti della clientela è forte ad ogni livello. Che anche il magazziniere, mentre sta preparando un pacco, sa che dalla sua opera dipende la soddisfazione o meno di un cliente, e quindi, di conseguenza, che dalle sue azioni dipende il buon andamento aziendale.

Dunque è operativamente importante che vengano favorite in azienda le occasioni di scambio tra interno ed esterno e che la *filosofia della vendita* permei tutte le attività.

Purtroppo molto spesso le imprese medio piccole italiane sono ancora molto product-oriented, anche perché la maggior parte degli imprenditori hanno una preparazione tecnica e sottovalutano, a torto, l'aspetto commerciale. Molti sono ancora convinti che sia sufficiente il buon prodotto.

Il secondo punto di forza che deriva dal 'difetto' di essere piccoli è:

- *la piccola impresa può prendere decisioni più rapide e le attua in minor tempo.*

Come accennato in precedenza una piccola azienda è di fatto un gruppo di lavoro costantemente operativo e ben rodato, e in più, le antenne che vanno a saggiare gli umori del mercato penetrano più in profondità nell'impresa. Da questo deriva che l'azienda è in grado di ricevere un input dal mercato (tramite un venditore), valutarlo, confrontarlo con gli input degli altri venditori e dell'interno, prendere una decisione e testarla in un tempo eccezionalmente più breve di quello necessario alla grande azienda.

Questo consente, ad esempio, di gestire in modo brillante mercati in rapida evoluzione, soprattutto se l'evoluzione è legata a fattori di moda o comunque inerenti le scelte dei clienti. Di entrare con maggiore celerità in mercati nuovi, senza oltretutto subire i tipici traumi da cambiamento di cui sono vittima le grosse organizzazioni - perdita di personale, scarso adattamento, resistenze sindacali ecc. - alcuni esempi di queste azioni di successo si possono trovare nel volume *I nuovi imprenditori*, edito da il Sole 24 Ore.

Un terzo vantaggio che deriva dalle piccole dimensioni, e in particolare dal fatto che le spese fisse sono 'contenute' e di conseguenza il punto di pareggio si ottiene anche con fatturati relativamente modesti, è:

- *la piccola impresa non è legata a economie di scala e può occupare mercati abbandonati dalle grandi aziende.*

Questo significa che anche nei mercati maturi, non solo in quelli nuovi e innovativi quindi, c'è spazio per la piccola impresa.

L'uscita da un mercato di una grossa azienda può essere quantomeno di due tipi: abbandono di un prodotto o di una linea, oppure abbandono di una fascia di clientela. Vediamoli singolarmente.

- *Abbandono del prodotto.* L'azienda leader di un settore commerciale decide di abbandonare o non spingere un prodotto. In questo caso esiste la possibilità per la piccola impresa di soddisfare una domanda comunque ancora esistente, potendo sfruttare, inoltre, l'avviamento dato al tipo di prodotto dall'azienda leader. Si tratta in generale di prodotti

3° Convegno Italiano Responsabili Commerciali

Relazione Dr. Stefano Scolari

non tecnologicamente all'avanguardia, oppure con margini unitari ridotti, o ancora che soffrono di una infedeltà di marca perché anonimi. Quelli che a prima vista possono sembrare dei 'cattivi affari', e tali appaiono soprattutto a chi è stato ad Harvard, possono dimostrarsi in realtà delle grandi occasioni per le piccole imprese.

- *Abbandono di una fascia di clientela.* Le aziende leader di un settore, dopo aver diligentemente suddiviso la loro clientela in A, B, C, decidono di abbandonare, perché non remunerativi, i clienti C. Questi possono diventare un mercato estremamente interessante per una piccola impresa. Ries e Trout, al riguardo, citano il caso della International Rubber, una piccola casa produttrice di pneumatici statunitensi, che ha occupato il mercato del piccolo gommista qualificato, 'tradito' dalla Michelin.

Una strategia di questo tipo è possibile solo alla piccola impresa, non tanto, ovviamente, per incapacità tecniche della grande azienda, quanto piuttosto perché una simile politica di marketing richiede una notevole agilità commerciale. Un mercato di questo tipo, infatti, soprattutto nel primo dei due casi esposti, è soggetto ad essere nuovamente aggredito dalle aziende leader non appena il loro nuovo prodotto inizierà a fare breccia tra la clientela. A questo punto la piccola impresa 'sostituta' deve essere pronta ad abbandonare il terreno per entrare in un altro mercato. E' proprio l'abilità di ritirarsi velocemente da una posizione per attestarsi altrove, che deriva dalle ridotte dimensioni, a fare della piccola impresa un'arma vincente in questo tipo di guerra.

Questi sono solo alcuni, i primi, vantaggi derivanti dall'essere piccoli, dall'avere una ridotta struttura. Certamente altri se ne possono trovare, l'importante è capire che non bisogna cercare di fare una 'piccola Fiat' ma essere fieri di come si è.

Un mito da sfatare

Esiste però un pericoloso mito sulla piccola impresa, un mito che ha fatto non poche vittime: quello della *nicchia di mercato*.

In tutti i manuali di marketing il primo passo consigliato è quello di individuare un segmento all'interno del mercato nel quale andare a posizionare l'azienda e i suoi prodotti. Secondo Kotler, ad esempio, le caratteristiche del segmento appetibile sono:

- 1) attualmente è di dimensioni sufficienti.
- 2) ha un potenziale di ulteriore espansione.
- 3) non è di 'proprietà' di concorrenti esistenti né superaffollato.
- 4) presenta dei bisogni relativamente insoddisfatti che l'azienda può risolvere.

Spesso, troppo spesso, le piccole aziende si attestano in segmenti di mercato che, in base al requisito 1), non sono di dimensioni sufficienti per le grandi imprese oppure, requisito 3), sono di proprietà esclusiva della nostra ipotetica azienda, vuoi per tipo di servizio o per tecnologia produttiva. Questa è la politica delle *nicchie*, di andarsi ad infilare nelle pieghe del mercato e prosperare all'ombra dei giganti.

Questo tipo di politica ha senza dubbio i suoi vantaggi e vi sono illustri esempi di fioritura industriale legati all'inserimento in nicchie piccole ma remunerative, solitamente situate nella fascia alta del mercato: si veda la Rolls-Royce (ma gli utili vengono dalle automobili o dai motori d'aereo?) o i pianoforti Steinway & Sons. Non a caso però queste nicchie sono in posizioni per molti versi irraggiungibili, vuoi per il possedimento di un

3° Convegno Italiano Responsabili Commerciali

Relazione Dr. Stefano Scolari

know-how altamente esclusivo, vuoi per un insieme di fattori che vanno dalla cura meticolosa del prodotto all'alone di leggenda che aleggia attorno ad un certo marchio.

Il problema sorge quando non si è la Rolls-Royce eppure ci si sente al sicuro nella propria nicchia, quando si sviluppa tutta la politica commerciale come se il terreno conquistato fosse proprietà privata. Purtroppo non è più così facile, nella competizione si sono inserite due nuove variabili che hanno modificato i rapporti in campo: le nuove tecnologie - soprattutto l'automazione industriale - e la globalizzazione dei mercati.

L'automazione industriale e la robotica, l'organizzazione del lavoro per isole anziché per linee e la maggior diffusione dell'informazione tecnica e scientifica hanno reso enormemente più flessibili e competitive anche su piccola scala - soprattutto quando il segmento promette sviluppi futuri - le grandi aziende. Ora è possibile produrre con i medesimi macchinari una gamma enorme di varianti dello stesso prodotto e, spesso, anche più prodotti. Ciò significa che non appena il segmento tradizionalmente occupato da una piccola impresa, finora tranquilla data la 'particolarità' della lavorazione, assume dimensioni accettabili può diventare terreno di interesse anche per la grande impresa che potrà far valere sul mercato la sua forza finanziaria, pubblicitaria, di immagine e così via.

La globalizzazione dei mercati, poi, ha reso estremamente insicure anche le nicchie di mercato più tradizionali, quelle geografiche. L'esempio più tipico può venire dalle vecchie trattorie con cucina casalinga che, data l'universalizzazione dei gusti dei consumatori, si sono trovate dall'oggi al domani a dover competere, e spesso a soccombere, con colossi mondiali quali McDonald's o Wendy Hamburger Restaurant. Il che tra l'altro ha cambiato completamente le regole del gioco: il cliente non si conquista più solo con la simpatia ma a suon di spot televisivi e affissioni murali.

Poi, fra dieci anni, quando saranno rimaste solo le pizzerie e i fast-food, aprirà un piccolo ristorante con cucina casalinga e da solo prospererà, servendo quei cento clienti che adesso dovrebbe dividersi con altri venti come lui.

Si tratta solo di aspettare e di cogliere l'occasione.

Bibliografia

AA. VV., *I nuovi imprenditori*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano 1984.

D.E. Gumpert, *Small business. Flessibilità e coraggio le armi vincenti*, "Harvard Espansione", 33, dicembre 1986.

P. Kotler, *Marketing Management*, ISEDI, Milano 1983.

T.J. Peters - R.H. Waterman jr., *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano 1984.

A. Ries - J. Trout, *Marketing è guerra!*, McGraw-Hill, Milano 1986.