



La capacità di avere una visione e di trasmetterla a tutta la struttura, ispirando, delegando e rendendo partecipe l'intera struttura al progetto aziendale sono le caratteristiche dei nuovi leader della distribuzione di materiale edile

## **PER FARE GOAL BISOGNA ANDARE... IN RETE**

Economia della velocità, economia della diversità, economia della disponibilità: la new economy, come attuale "megatrend" non si spiega solo attraverso la forte impronta data al business da tre particolari fattori. **Velocità, diversità e disponibilità** erano già caratteristiche ben riconoscibili prima d'ora nelle forme più o meno evolute del business moderno, dalla Rivoluzione Industriale, fino ad oggi. La novità sta nel prodotto di tali fattori: mai prima d'ora avevano avuto la forza di influenzare tutti insieme contemporaneamente le aspettative dei consumatori, le loro richieste di fornitura, le loro scelte di acquisto. È definitivamente tramontato il paradigma rappresentato per anni nei corsi di marketing delle migliori scuole di business in base al quale si definiva il cliente un soggetto economico ignorante e fedele. Oggi, il profilo del consumatore proposto è diventato quello di **soggetto economico consapevole** e perfetta-

mente **in grado di mutare scenari**, influenzare la trasformazione delle nuove regole del business, riconoscere e stabilire chi sono gli altri soggetti economici con i quali stabilire rapporti evoluti e **nuove forme di collaborazione, nuove modalità di fare business** e, inevitabilmente, rendere critica la sopravvivenza degli esclusi. L'economia non è più regolata solo dalla distinzione fra mercato domestico - il nostro caro vecchio orticello protetto da barriere di ogni genere - e mercato estero, tradizionalmente identificato come un'opportunità di business appetibile ma rischiosa perché poco conosciuta. Non è più sufficiente capire come funziona la globalità del mercato per dominare gli impatti del cambiamento. In più, il nuovo scenario ci dice che il business, quello più ricco, è in grado di **attrarre nuovi soggetti economici** che hanno a disposizione enormi risorse finanziarie impiegate per cambiare radicalmente interi set-

tori industriali e dei servizi, spesso **rompendo antichi tabù**, anche quelli riferiti a consolidati assetti societari. Nel settore edile questo è il fatto nuovo: per effetto della nuova tecnologia a disposizione, **per il cliente** è possibile **superare le criticità dei processi strutturali, organizzativi**

La previsione di Morgan Stanley è che il commercio fra soggetti economici professionali (Business-to-Business) crescerà di anno in anno, di svariate centinaia di miliardi di dollari suddivise tra i principali mercati di beni e servizi (l'elenco è nell'ordine di valore dal più alto al più basso):

1. computer ed elettronica;
2. automobili;
3. chimica;
4. utilities dell'energia;
5. carta e prodotti per ufficio;
6. beni di consumo;
7. alimentari e prodotti agricoli;
8. edilizia;
9. farmaceutica;
10. forniture industriali in genere;
11. linee di navigazione e trasporto;
12. difesa e aerospazio.

e culturali del suo fornitore, che sia un piccolo punto vendita di materiali edili, oppure un colosso della Gdo - Grande distribuzione organizzata che fornisce una gamma infinita di prodotti, con un semplice click del proprio mouse. Questo è quello che sta accadendo oggi, proprio adesso mentre state leggendo il Commercio Edile. Dove sta andando la vecchia economia? Sta andando.... in rete.

### COACHING E FORMAZIONE, STRUMENTI PER L'ASSUNZIONE DI RUOLO

Il vento del cambiamento sta battendo forte anche sul mercato dell'edilizia, dunque. Chi avrebbe mai immaginato solo qualche anno fa che il settore che ci riguarda sarebbe riuscito a conquistare in rete uno spazio maggiore delle linee di trasporto? La new economy ha reso più facile ed economico l'utilizzo del web, determinando rilevanti cambiamenti anche nella struttura della domanda (es. quella riguardante i consorzi di imprese), oltretutto nell'offerta e nelle modalità di funzionamento del processo di acquisto con l'e-commerce. La trasformazione più rilevante riguarda la struttura e le modalità di funzionamento del mercato che tende a diventare più trasparente, poiché la tecnologia permette di effettuare confronti fra offerte concorrenti in tempi e a costi molto minori di un tempo. Questo sta determinando inevitabilmente un aumento della pressione competitiva: i clienti sono facilitati nella scelta dei fornitori più affidabili e più convenienti, sta crescendo la minaccia di prodotti sostitutivi, si possono affacciare nuovi concorrenti fino a ieri nemmeno considerati, e i concorrenti esistenti sono portati ad affinare le proprie armi. Il secondo forte cambiamento riguarda le modalità di relazione fra cliente e fornitore. Un tempo la catena del valore descritta da Michael Porter era sem-



plici e lineare, una freccia ben dritta da sinistra a destra e le relazioni erano descritte perfettamente. Oggi invece il concetto di rete – sia interna che esterna – ha sostituito la linearità con la molteplicità e l'interconnessione. Si pensi solo alle relazioni tra fornitori e clienti interni di dati aziendali e alle possibilità fornite da Intranet. Si pensi anche al concetto di partnership fra cliente e fornitore e alla distanza che separa questo concetto dal modello tradizionale di relazione fra venditore e buyer. Questi grandi cambiamenti producono inevitabilmente una richiesta di trasformazione degli orientamenti al lavoro, dei relativi paradigmi culturali e delle competenze necessarie, quell'insieme cioè di asset aziendali che riguardano prioritariamente i fattori umani. Alle persone si richiede la disponibilità di restare aderenti ai cambiamenti in atto nel mercato e nell'organizzazione aziendale, ma si desidera che tale aderenza si sviluppi velocemente e in modo coerente. Per esempio, se un'azienda vuole crescere, oggi non riesce più a stimolare la crescita richiesta alle persone in base alla velocità che proviene dai diversi settori aziendali e dai relativi reparti come è accaduto fino all'altro ieri. Oggi l'azienda s'interroga per cercare di capire quali sono i

collaboratori realmente interessati al progetto di cambiamento, realmente interessati alla crescita di gruppo, indipendentemente dalle esperienze e capacità che sono state acquisite singolarmente. Prima d'ora nelle imprese tradizionali era sufficiente possedere delle competenze specialistiche relativamente alla propria funzione o settore di appartenenza, (per esempio il marketing e le vendite, il controllo di gestione, la produzione, la logistica, gli acquisti, eccetera) e mantenerle aggiornate. Oggi questo non basta più e vengono richiesti soprattutto:

- la giusta attitudine;
- la giusta competenza;
- il livello d'intelligenza necessaria.

La nuova realtà del business, soprattutto quella del settore edile, non è più rassicurante e prevedibile come un tempo, ma anche in condizioni di limitate certezze un'azienda può creare stimoli e opportunità di crescita impensabili prima d'ora. Per avere successo serve una visione a 360 gradi del business nel quale si sta operando, e non sempre questo è facile riscontrarlo appena fuori dal "ponte di comando". In molte realtà economiche che noi conosciamo e con cui operiamo la ricerca di queste figure umane considerate strategiche è già iniziata. Fatevi trovare pronti. ♦