

**ANTONIO FOGLIO**

# **Gli errori manageriali**

**RICONOSCERLI E TRASFORMARLI  
IN OPPORTUNITÀ DI SUCCESSO**

**GUIDA PER MANAGER DI OGNI LIVELLO**

**FRANCOANGELI/MANUALI**





**ANTONIO FOGLIO**

# **Gli errori manageriali**

**RICONOSCERLI E TRASFORMARLI  
IN OPPORTUNITÀ DI SUCCESSO**

**GUIDA PER MANAGER DI OGNI LIVELLO**

**FRANCOANGELI/MANUALI**

*Antonio Foglio*, laureato in economia all'Università Bocconi e quindi in scienze politiche (Università Statale di Milano) e lingue straniere (Università Bocconi), si è specializzato in marketing internazionale presso le Università di Tübingen ed Oxford. Con un'esperienza ultratrentennale di marketing, ha svolto e svolge attività di docenza in marketing internazionale (Università di Verona, Università Suffolk di Boston, Academy of Management di Almaty, Università Statale di Ashgabat, Università e Academy of Art di Vilnius, Università di Kaunas) e di consulenza di organismi nazionali ed internazionali (Ue, Unesco), nonché di primarie industrie italiane. È stato tra i primi a formulare, pubblicare e promuovere in Italia e all'estero la proposta di "marketing globale", di "euromarketing", di "glocal marketing"; è autore di diversi volumi editi dalla FrancoAngeli: *Manuale dell'Export manager* (5a ed., 2005); *I mercati dell'Europa socialista* (1979); *La grande distribuzione europea* (3a ed., 1991); *La nuova Cina* (1981); *I mercati dell'Opec* (1982); *Il commercio estero delle tecnologie, dei progetti industriali e dei know-how* (4a ed., 2005); *La strategia di marketing internazionale* (4a ed., 2005); *Il marketing agroalimentare* (10a ed., 2009); *Il marketing globale* (3a ed., 2004); *Il marketing operativo* (2a ed. 2004); *Euromarketing e mercato unico europeo* (1994); *Marketing strategico e competitivo* (2a ed., 1995); *Countertrade e commercio estero 2000* (1996); *Alleanze strategiche per l'impresa* (1997); *Vendere alla grande distribuzione* (2a ed., 2005); *Azienda obiettivo vendita* (1998); *Strategie di vendita per l'impresa* (2a ed., 2005); *Il marketing industriale* (2a ed., 2007); *Il marketing politico ed elettorale* (3a ed., 2005); *Il marketing della moda* (6a ed., 2009); *E-commerce e web marketing* (4a ed. 2008); *Il marketing non profit* (2003); *Il marketing pubblico* (2a ed. 2006); *Decisioni di marketing e problem solving* (2003); *Il glocal marketing* (2004), *Il marketing dell'arte* (2005), *Il marketing dello spettacolo* (2005); *Il marketing della cultura* (2005); *Obiettivo competitività* (2006); *Il marketing urbano-territoriale* (2006); *Il marketing sanitario* (2007); *Il marketing personale* (2007); *L'arte dello shopping* (2008); *Marketing relazionale e consumatori alleati* (2008); *Il marketing ecologico* (2008); *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo* (2009); *Turnaround. Ripensare e riprogettare l'impresa* (2010); *Lavoro e gioco di squadra* (2010); *Il change management come strategia aziendale* (in preparazione).

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:*

*Gli errori capiti, ammessi e  
rimediati diventano per un  
manager risorse ed opportunità  
di successo.*

*A.F.*



---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	11
<b>1. Gli errori dei manager sono inevitabili, ma vanno previsti e rimediati con positività</b>	»	11
1. Lo scenario da capire per non commettere errori	»	11
1.1. I condizionamenti dello scenario che il manager deve tenere ben in evidenza per non sbagliare	»	11
1.1.1. La società	»	11
1.1.2. Il mercato	»	11
1.1.3. La globalizzazione	»	11
1.1.4. Lo stato	»	11
1.1.5. L'economia	»	11
1.1.6. L'impresa	»	11
1.1.7. I fornitori	»	11
1.1.8. Il trade/l'intermediazione	»	11
1.1.9. La domanda	»	11
1.1.10. L'ambiente	»	11
1.1.11. La tecnologia	»	11
1.1.12. Il mercato del lavoro	»	11
1.1.13. La comunicazione	»	11
1.1.14. Internet e il web	»	11
1.1.15. Il ridotto ciclo di vita dei prodotti	»	11
1.1.16. La concorrenza	»	11
1.2. Le indicazioni dello scenario per prevenire e ben gestire gli errori	»	11
1.2.1. Il <i>change management</i>	»	11
1.2.2. L'etica e la responsabilità sociale	»	11
1.2.3. L'orientamento di marketing	»	11
1.2.4. La competitività	»	11
1.2.5. L'informazione	»	11

1.2.6. L'innovazione	pag.	11
1.2.7. La flessibilità	»	11
1.2.8. La mobilità	»	11
1.2.9. La qualità/l'eccellenza	»	11
1.2.10. La diversificazione di prodotto	»	11
1.2.11. La specializzazione	»	11
1.2.12. La standardizzazione produttiva	»	11
1.2.13. La delocalizzazione produttiva	»	11
1.2.14. Il management	»	11
1.2.15. La professionalità del personale	»	11
1.2.16. La formazione	»	11
1.2.17. L'immagine aziendale	»	11
1.2.18. La rete distributiva	»	11
1.2.19. I vantaggi competitivi	»	11
1.2.20. La <i>customer satisfaction</i>	»	11
1.2.21. Le alleanze strategiche	»	11
1.2.22. L'ecologia e lo sviluppo sostenibile (ambiente se <i>unificare</i> )	»	11
2. Il management in quanto fallibile deve intervenire sugli errori	»	11
3. Gli errori dei manager	»	11
3.1. Conseguenze degli errori	»	11
4. Perché i manager oggi fanno errori, quali le cause?	»	11
5. Lo scenario vuole manager che sappiano ben gestire gli errori	»	11
6. Sbagliando il manager impara, anche se è sempre meglio pre- venire gli errori	»	11
<b>2. Gli errori dei manager</b>		
1. Gli errori personali	»	11
2. Gli errori comportamentali	»	11
3. Gli errori nelle relazioni	»	11
3.1. Gli errori nella gestione dei conflitti interni	»	11
4. Gli errori nella comunicazione	»	11
5. Gli errori operativi	»	11
6. Gli errori con il personale e i subordinati	»	11
7. Gli errori decisionali	»	11
8. Gli errori di marketing	»	11
9. Gli errori nella vendita	»	11
10. Gli errori finanziari	»	11
11. Gli errori nella conduzione strategica	»	11
12. Gli errori gestionali-organizzativi	»	11
12.1. Gli errori nella gestione	»	11
12.2. Gli errori nella gestione del tempo	»	11
12.3. Gli errori nell'organizzazione	»	11
12.4. Gli errori nella delega	»	11

12.5. Gli errori nella pianificazione	pag.	11
12.6. Gli errori nel controllo	»	11
12.7. Gli errori nella logistica	»	11
13. Gli errori di etica manageriale	»	11
<b>3. L'azione conoscitiva per una buona gestione degli errori: conoscersi e conoscere per non sbagliare</b>	»	11
1. Autoanalisi del manager: conoscere se stessi	»	11
1.1. Conoscere le motivazioni alla base della scelta manageriale	»	11
1.2. Individuare i punti forti e le debolezze del manager	»	11
2. Conoscere l'azienda	»	11
2.1. Verifica missione aziendale	»	11
2.2. Verifica aspetti gestionali-organizzativi	»	11
2.3. Verifica aspetti economico-finanziari	»	11
2.4. Verifica "catena del valore"	»	11
2.5. Verifica produzione e prodotto/servizio offerto	»	11
2.6. Verifica sistema distributivo	»	11
2.7. Verifica azione di vendita	»	11
2.8. Verifica mezzi comunicazionali e promozionali	»	11
2.9. Verifica vantaggi competitivi e svantaggi	»	11
2.10. Verifica disfunzioni e sprechi	»	11
2.11. Verifica capacità competitiva	»	11
2.12. Verifica posizionamento aziendale	»	11
3. Conoscere il personale	»	11
4. Conoscere il mercato	»	11
4.1. Conoscere il settore	»	11
4.2. Conoscere gli stakeholder	»	11
4.3. Conoscere la domanda	»	11
4.3.1. Il consumatore/utilizzatore	»	11
4.3.2. L'utente industriale	»	11
4.4. Conoscere il sistema distributivo	»	11
4.5. Conoscere i fornitori	»	11
4.6. Conoscere la concorrenza: il benchmarking per non sbagliare	»	11
4.7. Conoscere le minacce e gli svantaggi	»	11
4.8. Conoscere i fattori di successo e le opportunità	»	11
5. Autovalutazione del manager	»	11
5.1. Test di autovalutazione	»	11
<b>4. Un processo per gestire gli errori come risorse e tramutarli in opportunità</b>	»	11
1. La gestione strategica degli errori	»	11

2. Il processo per gestire gli errori e i relativi condizionamenti	pag.	11
2.1. Identificare gli errori e rilevarne le cause	»	11
2.1.1. Percepire l'errore	»	11
2.1.2. Definire l'errore	»	11
2.1.3. Analizzare e scomporre l'errore	»	11
2.1.4. Rilevare le cause dell'errore	»	11
2.1.5. Capire l'errore	»	11
2.1.6. Formulare l'errore	»	11
2.2. Ammettere gli errori	»	11
2.3. Valutare gli errori	»	11
2.4. Intervenire sugli errori	»	11
2.4.1. Identificare gli obiettivi per risolvere l'errore	»	11
2.4.2. Generare ed elaborare alternative risolutive dell'errore	»	11
2.4.3. Prendere in considerazione le conseguenze e i rischi delle possibili soluzioni alternative	»	11
2.4.4. Rimediare/correggere gli errori	»	11
2.4.5. Imparare dagli errori	»	11
2.4.6. Prevenire gli errori	»	11
2.4.7. Non ripetere gli errori	»	11
2.4.8. Consultarsi	»	11
2.4.9. Superare gli eventuali ostacoli all'errore	»	11
2.4.10. Comunicare la decisione correttiva	»	11
2.4.11. Delegare e responsabilizzare	»	11
2.5. Tramutare gli errori in opportunità	»	11
2.6. Controllare la decisione risolutiva dell'errore	»	11
<b>5. Dagli errori al manager di successo</b>	»	11
1. Sbagliando si può divenire anche manager di successo	»	11
2. Le caratteristiche del manager di successo	»	11
3. I livelli d'intervento del manager di successo	»	11
4. Un decalogo per gestire strategicamente gli errori e diventare manager di successo	»	11
<b>Bibliografia</b>	»	11

---

# Introduzione

Anche i manager fanno errori; è normale visto che è la natura umana che li porta a sbagliare; ma ciò non toglie che essi li possano prevenire conoscendoli, nonché rimediarli e contenerli nel momento che si dovessero verificare.

Parlare di errori dei manager lo riteniamo quanto mai necessario nel momento che la pubblicistica manageriale da sempre si è orientata a prospettare le cose che il manager deve fare, dimenticandosi quasi totalmente di dire le cose che non deve fare. Gli errori assumono così una rilevante importanza, per questo è utile che il manager li conosca, si doti di un metodo costruttivo per approcciarli, per rimediarli, per prevenirli e farli diventare favolose occasioni per imparare, per migliorarsi, per migliorare l'impresa, per conseguire il successo aziendale e manageriale.

Gli errori, se presi con positività dal management, e noi faremo di tutto in queste pagine perché ciò avvenga, possono divenire a tutti gli effetti delle vere e proprie "risorse", grazie a cui reimpostare, reinventare e rilanciare lo stesso management oltretutto l'impresa; infatti riuscendo a gestirli, a imparare da essi, a farne esperienza, il management raggiungerà un primo grande traguardo, cioè disporre di una strada spianata per il successo che il rimedio dell'errore porterà.

Dagli incontri che abbiamo avuto, dai questionari cui tanti manager hanno dato risposta siamo qui in grado di presentare una rassegna "quasi" completa dei possibili errori commessi dai manager; quelli che qui evidenzieremo sono stati calcolati nella parsimoniosa cifra di oltre 600 tra quelli fatti e fattibili; come si vede un terreno su cui i manager hanno molto da meditare e da fare per migliorarsi.

Con sistematicità, chiarezza e concretezza abbiamo così evidenziato gli errori che i manager commettono sia quelli che ci sono stati esposti nelle interviste che hanno preceduto la stesura del libro e sia quelli di cui siamo stati testimoni nella nostra vita lavorativa come dipendente, come manager, come consulente, come formatore; nell'elenco oggetto del nostro esame

abbiamo portato l'attenzione a tutta una serie di errori manageriali: errori personali, errori comportamentali, errori relazionali, errori comunicazionali, errori operativi, errori con il personale, errori nella gestione e conduzione manageriale, errori decisionali, errori di marketing e di vendita, errori finanziari, errori gestionali-organizzativi, errori di etica manageriale, ecc. Il libro si presenta come un vero e proprio manuale pratico degli errori dei manager, in grado di permettere una loro positiva gestione; saranno proprio questi errori a dire ai manager come si fa a non commettere errori.

Leggere questo libro aiuterà pertanto chi è già manager e chi lo vuole diventare a comprendere come deve essere svolta questa missione anche quando si sbaglia; si arriverà a comprendere che anche gli errori contano ed hanno un'importanza nella vita di manager come gli stessi valori che sono alla base della conduzione manageriale. Siamo più che convinti che i manager che avranno la capacità di ben gestire i loro errori ed imparare da essi, saranno ben ripagati dai risultati personali ed aziendali che potranno conseguire.

Il libro è stato da noi organizzato in cinque capitoli; nel primo capitolo si presenta il manager che può sbagliare vuoi per scelta, ma anche per i non pochi condizionamenti che lo scenario prospetta; nel secondo esporremo gli errori che i manager hanno fatto e che ci hanno presentato nelle interviste che abbiamo loro fatto; nel terzo abbiamo evidenziato il necessario excursus conoscitivo rivolto al manager, all'azienda e al mercato per una buona gestione degli errori; nel quarto è stato predisposto un progetto di gestione degli errori con un processo che la possa ben sviluppare; nel quinto rileveremo come si può diventare manager di successo imparando dagli errori.

Con questo lavoro non pensiamo di aver espletato in maniera esaustiva la problematica degli errori dei manager; riteniamo che ci siano ancora vasti spazi per perfezionare e continuare quanto da noi fatto; per questo esprimiamo un invito a continuare la strada qui intrapresa, a riempire i non pochi vuoti da noi lasciati, ad apportarvi ulteriori contributi; anticipiamo pertanto il nostro plauso per quanti si cimenteranno in questa impresa.

Ringraziamo tutti coloro che hanno dato un contributo alla realizzazione di questo libro; ci riferiamo in particolare ai manager, diventati poi negli anni cari amici, con cui abbiamo collaborato, a tutti i manager che hanno accettato di farsi intervistare, aiutandoci a formulare l'elenco di errori qui presentati; un ricordo ed un sentito ringraziamento va infine al compianto editore ed amico Franco Angeli per il supporto datoci nella predisposizione di questo libro, da lui intensamente voluto e per il quale ci aveva stimolato a realizzarlo.

Auguriamo di cuore che i manager dinanzi agli errori che leggeranno in queste pagine non s'imbarazzino, ma invece si convincano della necessità di riuscire a gestirli con positività visto che saranno le precondizioni di un loro sicuro successo.

*Antonio Foglio*  
*antoniofoglio@hotmail.it*

# Gli errori dei manager sono inevitabili, ma vanno previsti e rimediati con positività

Sbagliare è umano, quindi fino a prova contraria anche ai manager si addice il fare errori; visto poi le attività che debbono svolgere, i comportamenti che debbono avere, lo sbagliare si eleva anche a livello potenziale se non ci dovesse essere nei confronti dell'errore una particolare attenzione, che in gergo manageriale diventa una vera e propria gestione dell'errore.

Se si possono fare errori, è giusto che ogni manager prenda atto di come, quando, in che cosa può sbagliare evitando così di mettersi nell'infruttuosa posizione di non volerli riconoscere con un inutile e quanto mai dannoso atteggiamento difensivo e/o giustificativo, portatore di ostilità e mancanza di fiducia nei confronti di collaboratori e subordinati chiamati qualche volta, ingiustamente, a rispondere di errori di cui non hanno colpa. Ogni manager deve pertanto riconoscere la possibilità di sbagliare nello svolgimento delle sue funzioni manageriali e pertanto assumersi le responsabilità degli errori che fa.

Gli errori se accettati e se ben gestiti aiutano il manager a svolgere con efficacia il suo lavoro manageriale, a conseguire ottimali risultati e diventare così un manager di successo. Grazie agli errori che commette il manager ha modo di farsi una sana, costruttiva ed incisiva cultura dell'errore visto che viene messo in grado di fare esperienza, di crescere proprio imparando dagli errori. Gli errori se fatti direttamente o se conosciuti perché fatti da altri, possono costituire per il manager un'occasione di apprendimento per non ripeterli, di miglioramento della sua managerialità; lo stesso Seneca ci conferma che "commettere errori è umano, ma perseverare nell'errore è diabolico"; il manager deve saper convivere e gestire da essere umano l'errore, senza dover scivolare nel comportamento diabolico evidenziato.

Sarebbe quindi un imperdonabile errore se un manager si volesse ritenere infallibile, cioè che ha sempre ragione e che non sbaglia mai; si spera che il manager sia giustamente autocritico nei confronti di se stesso così da ritenersi

come tutti i mortali fallibile e pertanto cerchi di confrontarsi con gli errori con onestà e coraggio, mettersi in discussione e crescere da un punto di vista umano, professionale.

Con gli errori che fanno o che vedono fare da altri i manager hanno modo di costruire buona parte di quella saggezza che deve accompagnare la loro conduzione manageriale; in questo senso gli errori se vengono da loro affrontati e ben gestiti, possono a tutti gli effetti essere considerati come una risorsa aggiuntiva per migliorarsi, per accrescere le proprie capacità ed esperienze.

Un mirato studio allo scenario che si prospetta per il management sarà portatore di tutta una serie di valide indicazioni per prevenire taluni possibili errori, intervenire su taluni condizionamenti che lo possono indurre in errore, nonché suggerire una loro ottimale e positiva gestione.

## **1. Uno scenario da capire per non commettere errori**

Lo scenario evidenzierà il possibile corso degli eventi con cui il manager dovrà convivere, ben rilevando i necessari cambiamenti strutturali e strategici per non sbagliare e restare nel mercato da protagonista per un lungo tempo, nonché definire un giusto processo di gestione dei possibili errori. Lo scenario che si presenta oggi al manager è caratterizzato da tutta una serie di elementi che ne stabiliscono opportunità, limiti, minacce, condizionamenti, barriere e tanti possibili errori; esso è alimentato da forze trainanti come tecnologia, globalizzazione, deregolamentazione, competitività, comunicazione, nuovi valori, ecc., quanto basta per mettere l'impresa ed il suo management in un continuo stato di allerta se vogliono continuare a restare nel mercato e non soccombere.

Qual è dunque lo scenario verso cui si muoveranno il manager e la sua azienda, quali sono le prospettive, quale dovrà essere il comportamento più appropriato per rispondervi, quali strategie e politiche si renderanno necessarie? A queste domande cercheremo di dare alcune risposte consci che il management oggi ha necessità di avere conoscenze e certezze per agire di conseguenza nella non facile arena competitiva. Taluni elementi di questo scenario ci daranno indicazioni utili per facilitare il necessario confronto, intravedere la giusta rotta ed impostare, se necessaria, la corretta gestione di eventuali errori.

Il manager che riuscirà a chiarire in maniera analitica e completa questo scenario, avrà la chiave per rispondere in maniera concreta e mirata ai problemi che caratterizzano la sopravvivenza della sua impresa, la sua battaglia competitiva e quindi portare al successo le strategie e le politiche che attiverà.

Studieremo lo scenario per avere una chiave di lettura per capire anzitutto i cambiamenti che si presentano al management e le necessarie risposte che ogni manager dovrà dare per non fare errori.

### **1.1. I condizionamenti dello scenario che il manager deve tenere ben in evidenza per non sbagliare**

Lo scenario è caratterizzato da tutta una serie di fattori che in maniera diretta o indiretta alimentano problemi e possibili errori da parte del manager; ci riferiamo in particolare ad elementi come la società, il mercato, la globalizzazione, lo stato, il contesto economico, l'intermediazione/il trade, la domanda, i fornitori, la tecnologia, la comunicazione, Internet e il web, l'impresa, il ridotto ciclo di vita dei prodotti, la concorrenza, il neoprotezionismo; esaminando e valutando con razionalità questi condizionamenti il manager potrà trovare la giusta rotta da far percorrere alla sua conduzione, prevenendo errori o preparandosi a ben gestirli nel caso che dovesse commetterli.

Il manager che riuscirà a chiarire in maniera analitica e completa questo scenario, avrà la chiave per rispondere in maniera concreta e mirata a possibili errori e portare al successo le decisioni prese per gestirli e rimediarli (fig. 1).

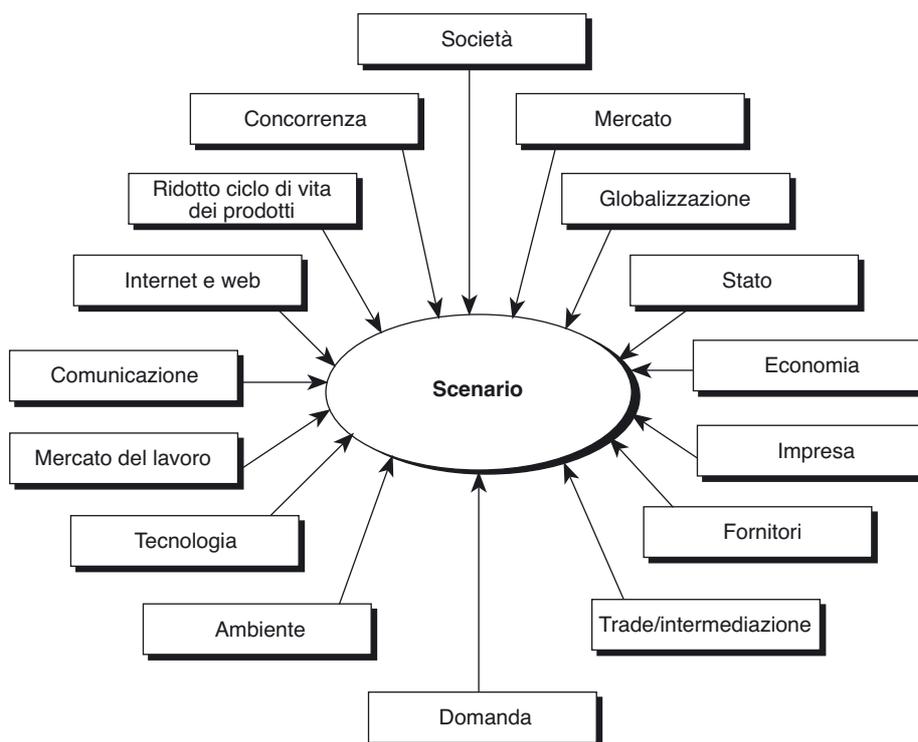


Fig. 1 – I condizionamenti dello scenario da tenere ben in evidenza

### 1.1.1. *La società*

Siamo in presenza di una società che deve affrontare quotidianamente rapidi e continui cambiamenti; pertanto l'evoluzione che la caratterizza, creerà non pochi problemi e nello stesso tempo condizionerà le conseguenti decisioni del manager che per non sbagliare vi dovrà rispondere con prodotti, servizi, interventi a lei indirizzati.

Dal momento poi che il comportamento dei consumatori/degli utilizzatori è lo specchio della società, un modo per rispondervi da parte del manager, sarà quello di capire sempre meglio e di più il consumatore/utilizzatore, di stargli vicino, di recepirne le esigenze, di proporgli prodotti/servizi adeguati, ma anche una valida relazione di supporto, fatta di pragmatismo, efficientismo, razionalità, innovazione, *problem solving*.

La società, da parte sua, non farà che dimostrarsi benevola ed accogliente nei confronti di quei manager, visti i contributi che possono apportare con la loro conduzione manageriale, con i prodotti/servizi che offrono, con il contributo concreto per una migliore qualità della vita, ma anche per la ricchezza e il lavoro che alimentano presso i componenti della società. È giusto che società, impresa e manager ben interagiscano e ben si supportino così da avere imprese e manager a misura di società.

Stare sul mercato e competere senza tenere conto di questo condizionamento si potrebbe rivelare letale per il manager, infatti potrebbe volere dire metter la propria impresa fuori mercato.

Lo scenario richiede ai manager una buona dose di concretezza, di efficienza, di professionalità nel loro lavoro; ci sembra di poter dire che un comportamento del manager che ben risponda a queste richieste non potrà non essere vincente, quindi ridimensionare la possibilità di sbagliare.

### 1.1.2. *Il mercato*

Il manager si trova a lavorare in un mercato sempre più incerto ed imprevedibile, per cui è obbligato a trovare continuamente adattamenti per assicurarsi una fruttuosa presenza in esso.

Il mercato si presenta con due caratterizzazioni che meritano molta attenzione da parte del management; esso si presenta anzitutto reale, tangibile, collegato alla produzione, alla distribuzione, alla vendita, quindi virtuale e dematerializzato, cioè collegato alla comunicazione (la produzione deve anche essere fatta conoscere); questi due contesti che, giorno dopo giorno, trovano sempre più integrazione e convergenza impongono al manager di rivedere certi suoi inadeguati comportamenti e d'inventarsene dei nuovi per cogliere tutte le opportunità che mercato tangibile e virtuale sono in grado di apportare.

Accanto al mercato materiale sul quale si registra lo scontro corpo a corpo con i concorrenti, esiste dunque un mercato dematerializzato offerto da Internet che si allarga alimentando nuove attività, nuove idee di business. La virtualità del mercato richiede quindi al manager metodi organizzativi e produttivi che portano a dematerializzare alcune attività dell'impresa: informarsi, comunicare, vendere nel web; il mercato prima di materializzarsi in prodotti, punti di vendita, clienti, si sviluppa grazie a messaggi, valutazioni virtuali; ciò fa sì che prima di portare prodotti ai clienti le imprese devono portare informazioni e messaggi che verranno da loro verificati e se convincenti indurranno all'acquisto.

Lo scenario evidenzia poi in tanti mercati uno stato di maturità; la crescita è molto lenta e in taluni casi quasi inesistente, se non in calo; ne consegue un alto tasso di competitività delle imprese che pur di vendere sono disposte a tutto, scatenando battaglie competitive in cui bisogna avere grande capacità reattiva ricorrendo a strategie e manovre offensive e difensive, ricercando economie di scala e differenziazioni, scatenando guerre sui prezzi; il recupero di quote di mercato ammesso che sia possibile, avviene così a spese dei concorrenti sempreché si sono attivate le giuste strategie e si dispone dei giusti vantaggi competitivi su cui basarle.

Il mercato resta dunque il punto di riferimento dell'azione del manager, per cui tutte le implicazioni che comporta ne condizionano sia le scelte che lo stesso suo comportamento; se pertanto il manager riuscirà a ben capirne le richieste e a ben deciderne le scelte, il mercato sarà meglio servito e diventerà più facile vincere le sfide concorrenziali, in caso contrario il manager indirizzerà inesorabilmente la sua impresa verso l'obsolescenza e la fuoriuscita dal mercato con tutta una serie di errori.

### 1.1.3. *La globalizzazione*

Il quadro di riferimento, oggetto del nostro confronto, parte da un dato di fatto incontestabile, che cioè l'impresa, oggi, deve sostenere una sfida che non ha più un connotato solamente nazionale, bensì internazionale, meglio globale. È il mercato globale il giusto termine di confronto, mercato nel quale convergono allo stesso tempo quello nazionale, nonché tutti i mercati esteri; si deve produrre, vendere ad un mercato globale e qui competere; il business e i prodotti che ne conseguiranno non potranno che avere un connotato globale (fig. 2).

Se il manager non dovesse rapportarsi strategicamente con questo mercato globale, il modo di produrre, di fare ricerca, d'innovarsi, di commercializzare, di comunicare, di promuovere sarebbe destinato inevitabilmente all'insuccesso. Un sollecito alla globalizzazione viene dagli stessi consumatori/utilizzatori divenuti essi stessi globali, dal sempre più ridotto ciclo di vita dei prodotti

che richiedono per questo sbocchi più vasti, da un' assoluta esigenza di economie di scala con cui supportare produzione, innovazione e vendita nella sempre più impegnativa battaglia competitiva, dal sempre più integrato commercio internazionale, dalla società sempre più planetaria ed integrata; la globalizzazione impone al manager di portarsi su posizioni progettuali ed operative capaci di rispondere a questa fondamentale esigenza.



Fig. 2 – Il mercato globale

La globalizzazione per il manager che la vorrà accettare sarà in grado di apportare tutta una serie di vantaggi per sostenere con successo la battaglia competitiva:

- allargamento della domanda abituale e potenziale;
- presenza di prodotti in ogni parte del mondo;
- economie di scala produttive, distributive, commerciali, comunicazionali;
- effetto esperienza;
- competitività in termini di costi;
- risorse da investire in ricerca e sviluppo;
- profitto.

Le scelte imposte dalla globalizzazione potranno divenire per il manager un momento di rilancio, di rinnovamento, di conseguimento di maggiore redditività; da parte del manager la globalizzazione andrà capita, attuata in maniera adeguata, cercando di coglierne le opportunità offerte e di ben guardarsi dalle possibili minacce ed errori che potrebbe causare a chi non sa o non ne vuole tenere conto.

Nella ricerca di un “efficace rapporto” con il mercato globale un ruolo primario viene affidato ad una fruttuosa e dinamica decisionale del manager; le sue giuste decisioni potranno infatti divenire per l’impresa un momento di rilancio, di rinnovamento, di conseguimento di maggiore redditività e competitività.

#### 1.1.4. *Lo stato*

È auspicabile che la presenza dello stato sia una vera opportunità per il manager che deve decidere e non una minaccia o una barriera come purtroppo accade (burocrazia, infocrazia, inefficienza, ecc.); le decisioni del manager devono avvenire guardando allo stato, rispettandone le leggi, ma anche ricevendo da esso illuminazione, assistenza, sicurezza, norme coerenti ed attuali; infatti politiche monetarie e fiscali, normative per specifici settori, leggi collegate ad aspetti commerciali e di marketing sono elementi condizionatori di non poche decisioni del manager (scelte produttive, distributive, comunicazionali, esportative, ecc.) che potrebbero sfociare in errori.

È auspicabile quindi che anche le regioni, le province e i comuni con le loro leggi e regolamenti locali possano fornire un concreto e chiaro supporto alle decisioni manageriali che dovranno essere prese eliminando sul nascere ogni possibilità di errata interpretazione.

#### 1.1.5. *L'economia*

L'economia con tutte le sue implicazioni condiziona in maniera determinante le decisioni del manager; i trend economici potranno essere favorevoli o sfavorevoli, pertanto il manager dovrà assolutamente tenerne conto; aspetti economici come sviluppo economico ed industriale, inflazione, tassi d'interesse, distribuzione del reddito, potere d'acquisto, elasticità o inelasticità della domanda condizioneranno la sua conduzione in maniera sensibile; è chiaro che in assenza di stabilità economica e di benessere i problemi e i possibili errori aumenteranno complicando non poco le scelte che il manager dovrà prendere.

In questo contesto il manager non potrà navigare a vista e non dotarsi dei giusti strumenti per orientare la sua rotta nella giusta direzione. Le crisi finanziarie che si sono susseguite in questi anni hanno inciso pesantemente sull'economia reale; infatti il sistema finanziario che si è prestato negli anni a finanziare progetti industriali e imprese, iniziative commerciali ed investimenti con grandi successi ha percorso anche strade improprie, producendo reddito in maniera autonoma scollegandosi dall'economia reale, costituendo castelli di carta con sofisticati strumenti d'ingegneria finanziaria e facendo scricchiolare il sistema bancario, trascinando nella crisi anche l'economia reale, imprese comprese.

Lo scenario richiede al manager più economia reale e meno finanza creativa; il ritorno all'economia reale prevista dallo scenario porterà parecchi manager a fare meno errori, quindi a riformularsi nel suo rispetto, cioè con un'aderenza al mercato, ai suoi problemi, alle sue richieste, al ricorso di politiche e strategie concrete.