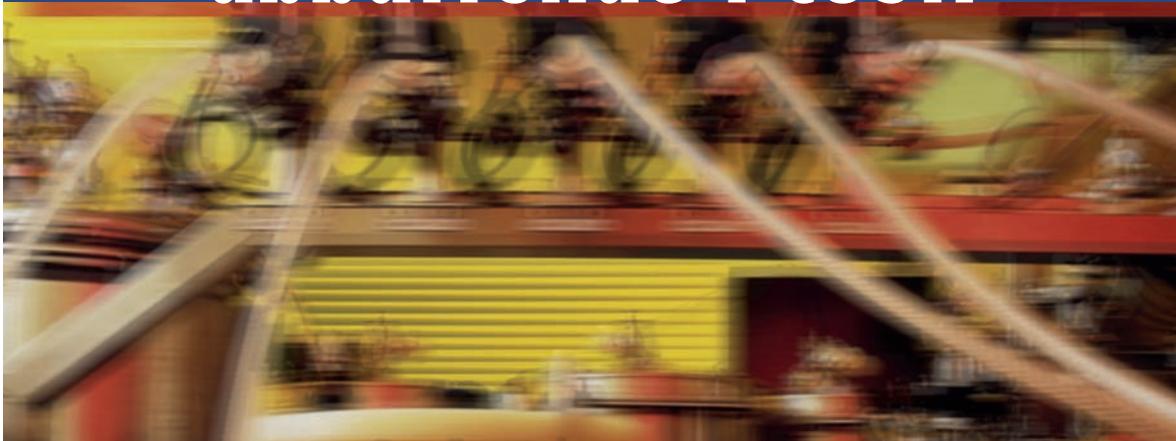


TOYOTA WAY

Yoshihito Wakamatsu

**Ridurre i prezzi del 50%
abbattendo i costi**



FrancoAngeli

CONSIDI

Toyota Way presenta in Italia alcuni dei più importanti scritti sui principi e sulle tecniche applicative del *Sistema Toyota*, illustrando alle piccole e medie aziende manifatturiere italiane come trovare nell'esperienza della grande società giapponese una miniera preziosa di metodi e suggerimenti per affrontare con successo la difficile fase competitiva di questi anni.

Toyota Way nasce da una partnership con **Considi**, uno dei marchi storici di riferimento nella consulenza direzionale in Italia, e dal suo rapporto esclusivo con l'erede di Taiichi Ohno, il Sensei **Yoshihito Wakamatsu**.

Tutti i testi proposti sono di taglio pratico, concreto e pragmatico.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

TOYOTA WAY

Yoshihito Wakamatsu

Ridurre i prezzi del 50% abbattendo i costi

Il metodo Monozukuri

traduzione dal giapponese di Rosario Manisera
edizione italiana a cura di Fabio Cappelozza

FrancoAngeli

CONSIDI

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini
Titolo originale: *“Kakaku no hangen” no monozukuri*

Copyright © 2010 Yoshihito Wakamatsu
Traduzione dal giapponese di Rosario Manisera

Copyright © 2011 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Fabio Cappellozza</i>	pag. 9
La collana	» 9
Il primo libro	» 11
I Revisione di un sistema efficiente	» 13
1. Perché non basta diminuire ma bisogna arrivare a “dimezzare”?	» 15
1.1. Lo shock dei jeans a 900 yen	» 15
1.2. Stabilire i costi su un'altra dimensione	» 17
1.3. Ciò che si richiede è un obiettivo quasi impossibile	» 20
2. Separarsi definitivamente dai <i>muda</i> più gravi di cui non ci si occupa	» 23
2.1. Nei magazzini “dormiva” del denaro	» 23
2.2. Le cause più importanti dei costi non si vedono	» 25
2.3. Consapevolezza comune su cosa siano i <i>muda</i> !	» 26
3. La causa per cui si è troppo occupati dipende più dai molti sprechi che dal molto lavoro	» 29
3.1. Eliminare i <i>muda</i> dalle operazioni	» 29
3.2. Gli 8 <i>muda</i> dei reparti di produzione	» 31

II Implementazione perfetta delle 5S nelle cose, nel cuore, nella mente	pag. 37
1. Introdurre nell'organizzazione la "tecnica della separazione" per disfarsi delle cose	» 39
1.1. Andare in cerca delle cose non vuol dire "fare produzione"	» 39
1.2. I punti su cui fare attenzione nella sistemazione	» 44
2. Dare una "collocazione" a tutti i componenti e a tutta la documentazione	» 46
2.1. Si può eliminare completamente l'espressione "Dove si trova?"	» 46
2.3. I risultati del riordino in ottica economica e di tempo	» 47
3. Abituarsi a lasciare le cose così come sono o abituarsi alla sistemazione?	» 50
3.1. Pulizia di tipo manutentivo e pulizia di tipo igienico	» 50
3.2. La standardizzazione delle regole si collega direttamente alla produttività	» 52
4. Spostare l'attenzione dal "se si sporca..." al "prima che si sporchi..."	» 55
4.1. Dalla gestione in uscita alla gestione in entrata	» 55
4.2. Se si trasforma l'ambiente di lavoro, cambia anche il modo di lavorare	» 56
4.3. L'importanza di avere tutti un solo cuore	» 58
5. Estendere ciò che è fondamentale alle "5S del cuore" e alle "5S della mente"	» 61
5.1. È indispensabile che anche nel cuore e nella testa ci siano sistemazione e ordine	» 61
5.2. Cosa si intende per "pulizia del cuore" e "disciplina della mente"?	» 62

III Dimezzamento dei costi dell'area di produzione I	pag. 65
1. Controlli e riparazioni non sono lavoro	» 67
1.1. Il segreto della riduzione dei costi del 70%	» 67
1.2. La qualità è fiducia	» 69
1.3. I 6 passi dell'assicurazione della qualità	» 70
2. Definire ciò che è standard e ciò che è anomalo	» 73
2.1. Se non ci sono standard, non c'è <i>kaizen</i>	» 73
2.2. Non tendere subito alla perfezione	» 75
2.3. Non temere di fermare la linea	» 76
2.4. Difetti: non accettarli, non "fabbricarli", non passarli a valle	» 78
3. Realizzare un ambiente così positivo che anche a volarlo non si riescono a fare errori	» 81
3.1. Si può arrivare a zero difetti	» 81
3.2. Solo con le percentuali si commettono delle sviste	» 83
IV Dimezzamento dei prezzi nell'area di produzione II	» 85
1. "Prodotti di qualità sempre più rapidamente". Punti principali	» 87
1.1. Il flusso è più veloce	» 87
1.2. Dove ridurre il <i>lead time</i> ?	» 88
2. Gli sprechi dovuti a un anticipo eccessivo sono facili da nascondere	» 93
2.1. Il <i>kaizen</i> va iniziato nelle aree più vicine al cliente	» 93
2.2. Lo scopo non è la "consegna dei prodotti" ma il "consenso"	» 97
3. Eliminare i punti poco chiari riguardanti i costi	» 100
3.1. Il numero necessario di pezzi	» 100
3.2. Consapevolezza dei costi e "unità originarie"	» 102
3.3. Definizione dei costi standard	» 104
4. Essere a corto di liquidità può rappresentare un'opportunità	» 106

4.1. Punti su cui fissare l'attenzione nel diminuire i costi	pag.106
4.2. Utilizzare ciò che si riesce a usare gratuitamente	» 107
4.3. Tempestività nella razionalizzazione	» 109
4.4. La forza nel <i>monozukuri</i> migliora il brand	» 110
V Dimezzamento dei prezzi nell'area dello sviluppo prodotto	» 113
1. Il punto di vista del miglioramento: non "già", ma "più"	» 115
1.1. Una storia iniziata da un'azienda di successo	» 115
1.2. Cinque principi del VE	» 117
1.3. "Adesso è la cosa peggiore"	» 119
2. I costi non devono essere un "risultato"	» 122
2.1. Rinunciare al metodo dell'accumulo dei costi	» 122
2.2. Il visual management ha i suoi effetti maggiori proprio sui costi	» 123
2.3. Approfondire i punti di vista e ampliare il modo di pensare	» 125
3. Non concludere che "non c'è niente da fare!"	» 127
3.1. Severamente proibito gettar via tutto con la riduzione dei costi	» 127
3.2. Una grande azienda battuta 97 volte nei negozi "Tutto a 100 yen"	» 128
4. Se sei in grado di fare a 5 quello che facevi a 10, è possibile successivamente farlo a 0,5	» 131
4.1. Miglioramento del tasso di profitto marginale	» 131
4.2. Le difficoltà sprigionano impegno e fatica	» 132
4.3. <i>Monozukuri</i> scorrevole nonstop	» 133
Breve glossario TPS (Toyota Production System)	» 137

Prefazione

La collana

Sono passati circa due anni da quando, nel maggio del 2008, ho incontrato per la prima volta Yoshihito Wakamatsu, e subito mi sono reso conto di quanto il confronto con la sua cultura e la condivisione delle sue esperienze avrebbero potuto arricchire il mio modo di vedere e di vivere i temi della *lean transformation*, sui quali ormai da anni lavoro a fianco delle aziende.

Da quel momento ho pensato spesso a come poter condividere tutto questo con chi, come me, crede che il “modello Toyota” possa essere una delle chiavi per risollevare le aziende dalla crisi e recuperare competitività. E questa collana, dal titolo TOYOTA WAY, è il mio modo per farlo.

L’idea di tradurre e raccogliere in una collana alcuni dei volumi più significativi di Yoshihito Wakamatsu, partendo proprio dalla sua ultima pubblicazione, vuole prima di tutto essere un nostro tributo di riconoscenza a chi ha speso l’intera esistenza a capire, a progettare, a fare e a insegnare, nonché a diffondere i principi del TPS (o Toyota Way), applicandone instancabilmente i concetti e i valori e continuando a sviluppare innovazione nei prodotti e nei processi, come strategia di fondo e sistema di vita.

In secondo luogo questa collana vuole essere il modo per condividere con voi questo mio percorso a fianco del *sensei* Wakamatsu;

ogni libro sarà la tappa di un cammino da fare insieme, un cammino lungo e per nulla facile, come tutte le cose importanti e vere della nostra esistenza, per ricercare insieme quei percorsi e riconoscere quei modelli che ci porteranno a individuare il nostro modo di “fare azienda”. Perché ogni azienda, all’interno di una filosofia e di determinati principi universalmente validi, come quelli alla base del TPS, deve trovare il suo modello, il suo sistema di valori, coerente con le proprie caratteristiche, con la propria storia, con la propria struttura produttiva e di staff.

La vera sfida sarà quella di cogliere dal modello e dall’esperienza giapponese, che ha già intrinsecamente radicato nella sua cultura un certo *modus operandi*, gli spunti, i suggerimenti, i principi e saperli poi calare nella nostra realtà territoriale e culturale, realtà che posso ormai dire di conoscere dopo tanti anni di lavoro a fianco delle aziende manifatturiere italiane. Potremo dire di aver vinto questa sfida, di aver intrapreso con successo questo cammino insieme, se riusciremo ad appropriarci di certi concetti e a “italianizzarli”, mantenendone però l’essenza. Ecco che, per esempio, quando sentiremo parlare di *Monozokuri* e di *Hitozukuri*, due termini che racchiudono un intero modo di pensare e approcciare il cambiamento, o di *muda*, traduzione di “spreco” con una connotazione fortemente etica e morale, cercheremo non solo di capire quei concetti, ma proveremo soprattutto a immaginarli, contestualizzandoli nelle nostre aziende, ricercandoli nella nostra storia, ritrovandoli nelle botteghe dei mestieri rinascimentali e nei primi esempi di produzione a flusso dei cantieri navali (Arsenale) della Repubblica Veneziana.

Il cammino che ci proponiamo di fare insieme, quindi, è un percorso di cambiamento che parte dall’individuo, da ognuno di noi, per arrivare poi all’intero “sistema azienda”. E, passo dopo passo, ci confronteremo su temi importanti e condivideremo esperienze, analizzando alcuni casi di successo vissuti dalle nostre PMI e da grandi aziende, quali testimonianze che il cambiamento si può fare e può trovare in se stesso l’energia e lo stimolo per autoalimentarsi, innescando un processo virtuoso di miglioramento continuo.

Il primo libro

Abbiamo scelto questo come primo libro della collana, pur essendo l'ultimo pubblicato da Wakamatsu, proprio per il suo titolo provocatorio e sfidante: "Ridurre i prezzi del 50% abbattendo i costi".

In prima battuta può sembrare un'utopia, o peggio ancora uno scherzo dell'autore che si diverte a infierire su uno dei tasti più dolenti per le aziende di oggi: la continua competizione sul prezzo!

Invece il messaggio forte e importante che ne esce è proprio questo: dimezzare i prezzi dei prodotti abbattendo i costi si può e si deve fare! Solo ponendosi un obiettivo così ambizioso l'azienda può innescare dei processi di cambiamento forti e determinanti, lungo tutti i suoi processi, dallo sviluppo prodotto alla produzione e ai processi commerciali e amministrativi.

E c'è di più: perseguendo con costanza e determinazione questo obiettivo, l'azienda non solo riuscirà a essere più competitiva sul mercato, ma si ritroverà a lavorare meglio, elevando la qualità dei prodotti e dei processi, e soprattutto delle proprie risorse.

Solo questa può essere oggi la risposta, concreta e reale, a una situazione complessiva molto critica per le aziende manifatturiere di tutto l'Occidente e in particolare della nostra Italia, che in più risente delle note e croniche inadeguatezze del sistema Paese.

Ciò che ci lascia la lettura di questo libro non è una ricetta matematica e universale per raggiungere gli obiettivi dichiarati, ma una consapevolezza forte e incisiva che "si può fare molto" per recuperare competitività all'interno delle nostre aziende, che c'è davvero un ampio margine di azione per dimezzare i costi e i prezzi. Ma soprattutto questo libro ci aiuta a guardare alle cose con occhi nuovi, a comprendere a fondo quali siano i fattori determinanti affinché il percorso di cambiamento abbia successo, ricordandoci di continuo che tali fattori non sono dati da strumenti, metodi e tecnicismi, seppur importanti, ma dalla capacità di coltivare, stimolare e guidare le proprie risorse. Ed è proprio in questa capacità di recuperare all'interno della propria azienda le risorse necessarie per investire nelle attività a valore aggiunto per il futuro che sta, se non sbaglia, il vero mestiere dell'imprenditore.

Ecco perché ritengo che questo libro possa essere una lettura appassionante e utile per tutti coloro che vogliono “cambiare le cose”, che percepiscono la necessità di reagire partendo proprio dalle proprie risorse. Chi ha già esperienza del modello Toyota e delle sue applicazioni troverà in queste pagine una conferma di quanto ha già probabilmente avuto modo di vedere e forse riconoscerà nelle parole del *sensei* la chiave di lettura con cui interpretare e risolvere i problemi che questi cambiamenti portano inevitabilmente con sé.

Chi invece è solo incuriosito dall’argomento, o chi affronta la lettura sperando di trovare in questo testo soluzioni o suggerimenti preziosi, resterà molto colpito dalla semplicità e immediatezza dei contenuti. E una volta letta l’ultima pagina, o forse anche prima, si ritroverà ad affrontare le cose con una grinta, un’energia e un atteggiamento nuovo e risoluto, nella convinzione che anche la sua azienda può vincere la sfida!

In questo libro, dal ritmo lento e riflessivo, il *sensei* ci racconta un pezzo della sua storia, fatta di esperienze e casi concreti affrontando le problematiche organizzative e aziendali con una naturalità, una linearità e una scorrevolezza che ne rendono al tempo stesso gradevole e comprensibile a tutti la lettura.

Fabio Cappellozza
Presidente Considi

I

Revisione di un sistema efficiente

Il dimezzamento dei costi comincia dall'eliminazione di due *muda* vecchi e nuovi

Punti chiave

- Trovare un'opportunità di business nel dimezzamento dei prezzi
- Eliminare gradualmente ma completamente gli sprechi
- Rivedere il lavoro nell'ottica secondo cui "personalmente si è un costo"^{*}

^{*} Provate a riflettere quanto del tempo speso da ciascuno di noi tutti i giorni in azienda genera davvero valore aggiunto per il cliente o, meglio, valore che il cliente riconosce e per il quale paga volentieri.

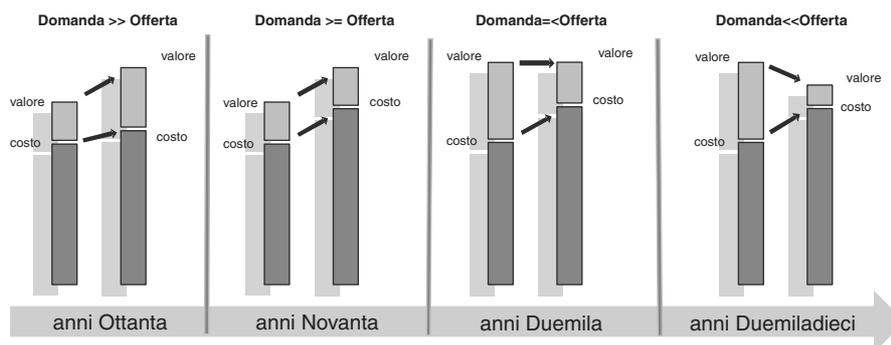
1 Perché non basta diminuire ma bisogna arrivare a “dimezzare”?

1.1. Lo shock dei jeans a 900 yen

In tutti i settori si parla più o meno di prezzi e di costi, ma oggi il buon senso che regolamentava il prezzo legittimo in passato non è più valido. I prezzi che fino a due-tre anni fa sembravano relativamente bassi e accettabili, adesso appaiono elevati e molti prodotti non si riescono più a vendere.

Si tratta di un fenomeno di cui finora non si aveva esperienza¹ (vedi fig. 1).

Figura 1



La realtà presente è ben rappresentata da una delle espressioni più in voga nel Giappone del 2009²: “jeans a 990 yen”³.

Dopo che nel marzo del 2009 la G.U., appartenente all’Uniqlo,

¹ È nuovo soprattutto nelle dimensioni delle tendenze e nella pervasività di quasi tutti i settori industriali, con rare eccezioni.

² Al momento della stesura del libro (primavera 2010) un 1 euro valeva circa 130-140 yen. Successivamente il suo valore è andato diminuendo, sino ad arrivare, verso fine anno, a 107 yen.

³ Il valore di 990 yen è pari al costo di 4 corse in metropolitana a Tokyo su una media distanza.

importante azienda giapponese di abbigliamento informale, ha dato avvio alla vendita di jeans, economici al prezzo di 990 yen, si è scatenata d'un colpo la concorrenza sui jeans, con l'Aeon, la più grande catena giapponese di ipermercati, che li ha proposti in agosto a 880 yen. In ottobre, poi, la Seiyu, altra catena di supermercati che offre abbigliamento economico, li ha presentati a 850 yen, la Don Quixote, catena di negozi con merce d'ogni tipo, a 690 yen e molti altri marchi arrivarono a offrirli a prezzi stracciati. Attualmente continuano a essere in mostra nei negozi, come se fosse più che naturale, jeans che si vendono al di sotto dei 1.000 yen.

E non è detto che la competizione sui prezzi bassi abbia toccato il fondo. Si parla già della comparsa nel settore di jeans a 500 yen e, finché la situazione economica non riprenderà velocemente vigore, la concorrenza sui jeans dovrebbe continuare ancora.

La competizione sui prezzi al ribasso nel settore dei jeans influenza anche i risultati economici dei produttori di articoli di abbigliamento. La Levi Strauss Japan, che sviluppa i marchi della Levi's, e la grande azienda Jeans Mate, che vende vestiario casual, quest'anno hanno dovuto rivedere verso il basso sia il fatturato che i profitti.

Il dirigente di una grande azienda produttrice di jeans si tormentava in questo modo: "Un prezzo al di sotto dei 1.000 yen per un paio di jeans è impensabile".

I processi produttivi dei jeans non sono semplici. È anche quasi difficile immaginare che, sommando il costo del tessuto denim, del filo per cucire, dei bottoni, della cerniera e degli altri accessori, il costo della cuciture, delle lavorazioni di lavaggio e della manodopera, e vendendo i jeans al di sotto dei 1.000 yen, si riesca a ricavare dei profitti. Si tratta di semplice buon senso da professionisti!

Poi, in realtà ci sono varie aziende che vendono jeans a prezzi ultra-economici. Se si trattasse di una vendita speciale per un breve periodo di tempo, si potrebbe anche pensare che non si tenga conto del profitto; se però si pensa che si tratta di vendita a lungo termine di marchi privati, allora un certo profitto non può mancare. E allora come si riesce a rompere la barriera dei 1.000 yen?

È il sistema di produzione chiamato "Sistema a pacchetto" che rende possibile i prezzi così bassi. Si affida in blocco il lavoro di

produzione a un laboratorio di cucitura con la clausola: “Se un capo me lo fai pagare xxx yen, te ne compro x migliaia”. Il prezzo proposto è molto basso se confrontato con il prezzo finale risultante dai costi cumulati e dall’utile. Si tratta di un prezzo che si potrebbe definire “impossibile”. In una situazione di depressione dei mercati a livello mondiale, però, non sono pochi gli stabilimenti che accettano tali richieste e che quindi raccolgono più ordini, pur di mantenere un certo livello di occupazione.

Certo, ciò non vuol dire che gli stabilimenti non abbiano bisogno di profitti anche se riescono a mantenere in qualche modo il livello di occupazione. Secondo le “Notizie sul tessile” del quotidiano *The Sen-i News* la quantità di jeans prodotta in Cina e nel Sud-Est asiatico è 30 volte la produzione giapponese e le aziende, utilizzando nel miglior modo possibile una serie di informazioni quali “lo stabilimento A ha giacenze di tessuto denim difficili da venderci”, “lo stabilimento B possiede larghe giacenze di accessori” e così via, trovano gli espedienti per produrre utili anche accettando ordini a prezzi molto bassi¹.

1.2. Stabilire i costi su un'altra dimensione

Il movimento congiunto della tendenza dei consumatori a comprare a prezzi bassi, dei venditori che cercano di soddisfare questa domanda e dei produttori che rendono tutto ciò possibile, permette alla competizione sui prezzi bassi dei jeans di continuare. Di fronte a una concorrenza così spietata ci sono anche quelli che si aspettano che la tempesta scomparirà una volta che muteranno in meglio le condizioni economiche generali.

Le cose, però, non andranno in questo modo.

Sicuramente l'intensità della propensione ai prezzi bassi varierà, fino a un certo punto, a seconda della congiuntura economica. Non bisogna sperare, tuttavia, che tornerà il buon tempo antico, quando si

¹ È un modo di agire certamente temporaneo ma assai efficace quello di utilizzare il più possibile materiali e componenti obsoleti, non solo nostri; tale approccio, che raramente abbiamo utilizzato in altri momenti, richiede oggi una nostra particolare attenzione.

riusciva a vendere prodotti a prezzi elevati, con un alto valore aggiunto¹. Anche se i mercati si riprenderanno, non si può immaginare una situazione che somigli a quella del periodo della bolla economica. La sola possibilità di sopravvivenza per i produttori di abbigliamento è data da un'ulteriore riduzione dei costi.

Certo, da tempo i produttori di vestiario si sono impegnati a tagliare i costi producendo all'estero, in Cina o in altri Paesi. Tuttavia la competizione sui prezzi bassi dei jeans economici è di una spietatezza tale da spingere ancora più in alto quello sforzo.

Naturalmente queste onde agitate si propagano anche su prodotti diversi dai jeans e ai produttori di abbigliamento si richiede un impegno su una dimensione diversa da quella del passato. Se non si crea un flusso che, a cominciare dai processi produttivi di approvvigionamento della materia prima e della cucitura, riveda tutti i processi, compresi quelli di distribuzione, vendita e pianificazione, non si può sperare di produrre utili riducendo i costi a un livello quasi impensabile se si opera in modo tradizionale. E allora sarà difficile non solo uscirne vincitori ma semplicemente sopravvivere².

Non c'è bisogno di dire che questo discorso non è limitato ai produttori di capi di abbigliamento. Tutte le aziende che si rivolgono direttamente ai consumatori dovrebbero avvertire in maniera lampante il loro orientamento verso i prezzi economici.

Per esempio, avviene la stessa cosa anche per l'industria della ristorazione esterna. Fino a poco tempo fa, il "pranzo al sacco a 500 yen" influenzava considerevolmente la possibilità delle vendite, ma ora si vedono offerte per pranzi che scendono, come se fosse naturale, al di sotto non solo dei 500 yen, ma perfino dei 300. Da qualche tempo anche la catena Gyūdon, che si trovava in prima fila nella competizione sui prezzi, si trova costretta a una lotta serrata per fermare la fuga dei clienti, sviluppando delle proposte che periodicamente fanno varcare la soglia dei 300 yen.

¹ Oggi molti dei nostri tipici settori industriali si trovano definitivamente in un mercato di sostituzione relativamente ai Paesi industrializzati, mentre sono sicuramente ancora in crescita nei Paesi del "BIC".

² È evidente che il momento richiede di rivedere l'intera filiera di un mercato/settore perché solo così si può, ripartendo da zero, disegnare un nuovo modello che porti un grosso recupero di costi e di prestazioni complessive.

A ogni modo, durante questi ultimi due anni, è stato terribile far fronte all'improvviso crollo dei prezzi ed è ancora più duro perché spesso si devono abbassare i prezzi senza poter apportare variazioni alla qualità.

E cosa dire del settore dei personal computer? Fece scalpore, a cominciare dal 2008, il boom dei notebook a circa 50.000 yen e tuttora, con l'inizio del 2010, benché quel boom sia per il momento terminato, i notebook godono di buon successo. Si può capire, perciò, come i modelli di "prezzo economico" abbiano acquisito il loro "diritto di cittadinanza". I modelli che avevano un prezzo approssimativo attorno ai 150.000 yen, considerato normale pochi anni fa, sembrano ora parte di un passato lontano.

La stessa cosa vale anche per il comparto automobilistico. Appena la Honda ha cominciato a vendere il modello Insight, una vettura ibrida, al di sotto dei 2 milioni di yen, la Toyota, quasi a inseguirla, ha migliorato la Prius, il modello ibrido che era partito per primo, e l'ha messa in vendita più o meno allo stesso prezzo. Sebbene anche l'incentivo governativo di riduzione delle tasse per le automobili ecologiche sia stato rilevante per la ripresa improvvisa della domanda di auto, si pensa che in realtà il fattore scatenante sia stato il superamento della barriera dei 2 milioni di yen. Anche nel settore degli elettrodomestici, come ben si sa, i prodotti che facevano guadagnare molto sono stati esposti a una rimarchevole caduta dei prezzi nel giro di meno di un anno.

Personalmente chiamo questo periodo "l'epoca del dimezzamento dei prezzi".

Naturalmente, non tutti i prezzi si dimezzeranno. In qualsiasi epoca c'è bisogno di prodotti dai prezzi elevati, con un alto valore aggiunto, e di *brand image*. Inoltre, non è detto che i prezzi si dimezzeranno d'un colpo. Tuttavia, quando parliamo di "dimezzamento dei prezzi", lo facciamo perché alle aziende è richiesta una determinazione in tal senso.

Le aziende che, per prodotti di elevato valore aggiunto e per immagine del marchio, possono gareggiare superando la concorrenza dei prezzi, costituiscono veramente un piccolo gruppo. Per di più anche le aziende di questo tipo, da un altro punto di vista, non possono fare comunque a meno di lottare nella competizione sui prezzi e sono