

Tiziano Vescovi

Il tempo, riferimento, vincolo e aspirazione della vita di tutte le persone, rappresenta certamente una forte richiesta da parte del consumatore, la cui soddisfazione viene ricercata anche attraverso l'atto di acquisto e di consumo dei prodotti, di cui diviene una componente importante. Ma ciò costringe a riconsiderare complessivamente il prodotto e i suoi modi di sviluppo, al fine di stabilire il valore che il fattore tempo assume per il cliente, consumatore o utilizzatore industriale che sia, analizzando quali cambiamenti comporti per l'impresa e per il marketing. Scopo di questo articolo è quello di evidenziare l'importanza del fattore tempo nella scelta del prodotto e quindi nella gestione dell'intero sistema di prodotto a cui l'azienda è chiamata. Il tempo può assumere quindi caratteri di minaccia per l'impresa che non valuta nella propria offerta i riflessi che esso ha sul consumo e utilizzo del prodotto, ma pure un'opportunità se valorizzato nei beni e servizi proposti al mercato. Per questo l'attenta valutazione delle componenti di tempo presenti nel prodotto è fondamentale nel processo di definizione del marketing mix. Infatti il valore del tempo incorporato nel prodotto deve essere comunicato al mercato obiettivo, misurato nella proposta di prezzo, deve coinvolgere la distribuzione nella sua gestione.

La prestazione di tempo è però un risultato di un processo che nasce sia all'interno dell'impresa, nei comportamenti e nelle procedure, nella tecnologia di prodotto e di processo, sia all'esterno dell'impresa, nel coinvolgimento della catena distributiva e nel comportamento di consumo. Il marketing di prodotto deve perciò essere in grado di analizzare e di gestire il rapporto tra tempo interno ed esterno, identificando il valore che questo assume per il consumatore. La politica di prodotto apre così almeno due finestre sul valore del tempo: il tempo come prestazione identificata dal consumatore e il tempo come fattore strategico per la politica di prodotto dell'impresa.

## 1. Il concetto di tempo per il consumatore/utilizzatore

Il tempo a disposizione di un individuo può venire considerato alla stregua di una risorsa. Il tempo è in effetti la *risorsa individuale a disponibilità più rigida*. Indipendentemente dalla necessità d'uso, dal valore per l'individuo, ognuno ha a disposizione 24 ore giornaliere.

L'importanza di una risorsa è data dall'agire combinato di due fattori, la sua scarsità e la sua richiesta. La scarsità del tempo dipende dalla rigidità e dalla disponibilità effettiva, la richiesta dall'utilità percepita. La rigidità porta ad un uso inefficiente della risorsa: quando ne servirebbe di più non se ne trova, quando non servirebbe si deve comunque utilizzare.

Il tempo possiede caratteristiche funzionali, sociali e psicologiche. Il *tempo funzionale* è quella parte di tempo percepita come necessaria allo svolgimento definito e corretto delle attività prescelte; si tratta di una valutazione razionalista dell'uso del tempo, in qualche modo oggettiva. Il *tempo sociale* è legato all'uso relazionale del tempo con altre persone; comporta generalmente una dilatazione del tempo funzionale, a causa della necessità di instaurare un rapporto, che comunque richiede impiego di risorse temporali aggiuntive. Il *tempo psicologico* è relativo alla percezione personale dell'uso del tempo; il tempo psicologico può risultare molto breve là dove le attività svolte, o da svolgere, sono percepite come estremamente coinvolgenti (sia in senso gradevole, sia ansioso); in questo caso il tempo risulta percepito come una risorsa assai scarsa. Se le attività compiute, o da compiersi, sono giudicate scarsamente coinvolgenti (anche riferendole ad alternative valutate più attraenti) il tempo impiegato viene considerato elevato e il suo uso inefficiente.

La disponibilità effettiva è comunque relativa a quanta parte della risorsa può venire impiegata con autonomia decisionale, senza che sia impegnata da vincoli non completamente controllabili dal soggetto utilizzatore. In questo senso possiamo parlare di un *tempo discrezionale* e di un *tempo non discrezionale* (Berry 1979).

Il tempo discrezionale è quello su cui la persona ha un controllo elevato, di cui decide l'impiego secondo valutazioni personali. Il tempo non discrezionale è quello impiegato per attività obbligatorie, o vincolate, come il lavoro, gli spostamenti, il sonno, la preparazione e l'assunzione di cibi, le attività domestiche, la spesa e così via. Hornik (1982), ad esempio, raggruppa le occupazioni del consumatore in quattro categorie attinenti a: lavoro, necessità personali, attività domestiche, tempo libero. Le varie attività che una persona svolge possono essere quindi poste in un continuum soggettivo ai cui estremi stanno il tempo discrezionale e il tempo non discrezionale, alcune attività potranno essere del tutto discrezionali o non discrezionali, altre risulteranno da una combinazione delle due situazioni temporali.



La scarsità del tempo non va quindi misurata nei suoi valori assoluti (24 ore al giorno), che ne compongono il quadro di riferimento, ma in quelli relativi alle attività discrezionali (normalmente molto meno).

In questo modo diviene possibile parlare di un tempo quantitativo e di un tempo qualitativo e la qualità dipende dai contenuti del tempo, poiché *tempus per se non est*<sup>1</sup> ma il senso del tempo dipende dalle cose che esso contiene. Ciò conduce alla percezione che il tempo occupato in attività non discrezionali appare inutilmente lungo, quello discrezionale, insopportabilmente breve.

Le cause principali della riduzione diffusa del tempo discrezionale e della accresciuta percezione della pressione del tempo sono da ricercarsi in quattro fattori:

a) nella crescente necessità di sincronicità della società industriale;  
b) nella diversa organizzazione familiare, derivata dal generalizzato ingresso della donna nel mondo del lavoro, che ha ridotto il tempo discrezionale complessivo della famiglia, ridistribuendo parti di attività non discrezionali, prima affidate tradizionalmente alla donna, su tutti i membri del gruppo familiare;

c) nella diffusione di nuovi valori sociali legati a una crescente importanza dell'idea di qualità della vita, quindi di tempo qualitativo da dedicare a se stessi e ad attività volte allo sviluppo fisico e culturale della persona;

d) nell'enorme aumento di offerte di utilizzo del tempo discrezionale disponibili sul mercato dei beni e servizi di consumo.

La percezione della scarsità ne risulta assai elevata. Da indagini condotte nel 1985 sulla popolazione francese, ad esempio, emerge che la principale fonte di insoddisfazione è rappresentata dall'insufficienza del tempo (Gasparini 1990).

Poiché il tempo discrezionale viene giudicato insufficiente a soddisfare tutti gli usi desiderati, i consumatori, che scelgono continuamente fra le varie attività possibili, perseguono comportamenti che accrescono l'efficienza dell'uso della risorsa.

Il consumo richiede infatti una spesa di tempo e denaro. Là dove i consumatori riescono ad accrescere le loro risorse totali di denaro, non possono comunque aumentare le risorse totali di tempo. Si ha la percezione che le cose da fare hanno superato il tempo a disposizione: è come una spirale senza fine, dai prodotti si chiede più tempo per consumare altri prodotti (Servan-Schreiber 1985). Nel caso in cui l'efficienza nell'uso del tempo non può essere migliorata i consumatori cercano di comperare tempo. Il suo valore è dato dalla valutazione economica del

<sup>1</sup> «Tempus per se non est, sed rebus ad ipsis consequitur sensus transactum quid sit in aevo, tum qua re instet, quid porro deinde sequatur». Lucrezio Caro, *De rerum natura*.



tempo contenuto nel prodotto. Il prezzo pagato tende a essere tanto più elevato, ad esempio, quanto meno tempo interviene tra la decisione di acquisto e la disponibilità del bene o servizio acquistato (Muffatto 1991). Ma non è solo un problema di disponibilità di prodotto. Il processo di consumo è assimilabile a un processo di produzione nel quale il consumatore produce soddisfazione attraverso gli input di tempo e prodotto. Perciò la scelta delle attività di consumo coinvolge non solo un prezzo monetario, ma anche un «prezzo del tempo» (Schary 1971) relativo all'uso del prodotto.

Poiché sia il tempo che il prodotto sono input del processo di consumo, le strategie di prodotto dovrebbero essere collegate alla valorizzazione del tempo che i consumatori riferiscono alle attività che hanno scelto di compiere. Ogni prodotto ha un «prezzo del tempo» che viene compreso implicitamente nelle valutazioni del consumatore; tuttavia il «prezzo del tempo» differisce dal prezzo in denaro in molti modi. Innanzitutto, come valutazione implicita, è rilevante solo nel contesto della decisione del consumatore. Secondariamente, esso varia non soltanto con il consumatore e con la sua percezione generale del tempo, ma anche con la situazione di scelta e con il suo ruolo sociale. Pure nel ciclo di vita della persona le attività giocano ruoli diversi in differenti periodi, risultando in nuove valorizzazioni del tempo.

Se la scarsità crea valore, poiché la scarsità di prodotti tende a diminuire rapidamente, mentre la scarsità di tempo sale nella percezione del consumatore, il valore del tempo aumenta, così come la sua richiesta di acquisto.

La disponibilità di un cliente a pagare un prezzo più alto in cambio di una risposta più rapida, può essere misurata tramite l'*elasticità temporale del prezzo*. Riuscire a comprendere l'effetto della elasticità temporale sul proprio prodotto può fornire indicazioni strategiche sui bisogni dei clienti. Esisteranno clienti con elevata sensibilità al tempo, a cui va proposta un'offerta su tali basi, altri, al contrario, sensibili a un offerta di prezzo. Il valore del tempo acquisterà perciò dimensioni diverse per gruppi di clientela.

Un'alta elasticità tempo/prezzo non riguarda solo la valutazione economica dei tempi di attesa, ma anche l'importanza di essere i primi ad avere il prodotto, cioè la soddisfazione del beneficio sociale del prodotto legata al tempo: i primi possessori acquistano leadership d'opinione sul prodotto, accrescendo il loro status sociale.

Questa situazione fa emergere un possibile nuovo segmento del mercato: un raggruppamento di acquirenti che si basa sul *tempo*.

Tale atteggiamento è importante non solo nella valutazione di alcuni tipici mercati di urgenza (fast-food, pulizia della casa, comunicazioni) o della sempre maggiore presenza nella vita quotidiana di strumenti tecnologici che riducono i vincoli del tempo (ad esempio orari dei negozi,



distribuzione automatica dal lato della disponibilità di beni, computer, segreterie telefoniche, videoregistratori, telefoni portatili dal lato della disponibilità delle informazioni), ma più in generale nell'atteggiamento di consumo. La condizione sociale di percezione del tempo può però subire accelerazioni così come rallentamenti, dipendendo da più allargate percezioni valoriali. In questa direzione possono considerarsi alcuni segnali deboli della società italiana, che spingono verso un uso «rallentato» del tempo discrezionale; il tempo viene rallentato cioè nelle attività considerate più gratificanti.

Il consumatore rilassato e felice che ha «consumato» cinquanta minuti tra le offerte di un ipermercato, diviene però infelice, nervoso e aggressivo nei quattro minuti di attesa del proprio turno alla cassa. La percezione del tempo e il suo impiego dipende perciò da fattori economici (disponibilità di denaro, tempo e spazio), da condizioni personali (caratteristiche socio economiche e demografiche), da valori soggettivi individuali, da elementi situazionali e ambientali (presenza di altre persone, ambienti sgradevoli, buon umore) (Newman e Staelin 1971).

Una delle chiavi per capire il comportamento dei consumatori è perciò quella di misurare il loro utilizzo del tempo nel rapporto con il prodotto. Considerando le fasi tipiche in cui viene suddiviso il processo di acquisto, si possono identificare cinque momenti di percezione del tempo di un acquirente.

Il *tempo di informazione* è quello dedicato alla ricerca di notizie, impressioni, giudizi, comunque informazioni sui prodotti; i consumatori differiscono notevolmente per quanto riguarda i tempi di ricerca e di informazione, dando vita a diverse tipologie di comportamento d'acquisto (Kiel e Layton 1981); il *tempo di acquisto* è il tempo speso specificamente per le operazioni di ordine e pagamento; il *tempo di fornitura* riguarda l'intervallo tra l'acquisto e l'effettiva disponibilità d'uso del prodotto; il *tempo di apprendimento* è relativo al periodo necessario per essere in grado di far funzionare correttamente il prodotto rispetto al bisogno che va a soddisfare; il *tempo d'uso* è invece legato alla quantità di tempo necessaria al prodotto per portare a compimento la propria azione di utilità.

## 2. Il tempo nel prodotto

Si possono identificare due elementi principali nella considerazione del consumatore-utilizzatore del rapporto tra tempo e prodotto:

1. la *disponibilità* del prodotto, intesa come intervallo di tempo intercorrente tra il momento della decisione d'acquisto e la piena disponibilità del prodotto scelto;
2. l'*uso* del prodotto, considerato secondo cinque parametri;



- a) tempo necessario a conoscere e imparare le modalità di funzionamento e applicazione (tempo di apprendimento);
- b) tempo necessario a predisporre il funzionamento operativo (operazioni pre-utilizzo);
- c) tempo impiegato direttamente nella soddisfazione del bisogno (operazioni di utilizzo);
- d) tempo necessario al rimessaggio, alla manutenzione e conservazione corretta del prodotto (operazioni post-utilizzo);
- e) tempo non discrezionale risparmiato (tempo liberato).

Il tempo di *disponibilità* è influenzato da due tipi di variabili, un primo gruppo è formato da variabili interne all'impresa, un secondo gruppo riguarda variabili esterne all'impresa.

Per quanto riguarda le variabili interne si possono considerare due ulteriori classi, relative al tempo di produzione, inteso nella sua accezione più ampia, tutto il periodo necessario al compimento del ciclo dell'ordine, e al tempo di sviluppo del prodotto, definibile dal momento in cui nasce l'idea di un nuovo prodotto a quello del suo arrivo sul mercato.

Tradizionalmente, la produzione ha necessità di tempi di attraversamento lunghi per risolvere conflitti tra le varie attività e le fasi che intervengono sulle stesse risorse. Tempi lunghi richiedono, a loro volta, previsioni di vendita che orientino la produzione. Naturalmente, all'aumentare dei tempi, la correttezza delle previsioni diminuisce; ciò crea necessità di maggiori scorte e quindi complica la programmazione, facendo crescere il lead time in un circolo vizioso.

Si può però ridurre il consumo di tempo nel flusso di informazioni lungo il sistema. Le aziende divengono competitori sul tempo correggendo innanzitutto le loro tecniche produttive, migliorando poi le vendite e la distribuzione, mettendo a punto, infine, il loro approccio all'innovazione. Il tempo diventa quindi la base per una strategia complessiva di azienda (Stalk 1988).

Il tempo di sviluppo del prodotto risente fortemente dell'organizzazione e delle tecniche scelte. La riduzione di tale tempo si trasforma in valore per il consumatore-utilizzatore, attraverso una più rapida disponibilità di innovazioni, che riduce lo spazio tra la nascita di una nuova tecnologia e la sua disponibilità nel prodotto, o semplicemente tra l'emergere di nuove attese di benefici e la loro soddisfazione.

La responsabilità del tempo di disponibilità del prodotto si misura anche in tutto il sistema a monte, che comprende la catena di fornitura, dalle materie prime ai semilavorati alle componenti di prodotto, e a valle, concorrendo alla riduzione dei tempi di disponibilità sui punti vendita attraverso la catena distributiva.

Ciò diviene ancor più importante nel caso di sistemi di prodotto in cui la gestione del tempo deve essere coerentemente efficiente sull'intero sistema e non solo sulle sue singole parti.



La competizione sul tempo è perciò anche una competizione di coerenza, la cui diffusione non riguarda soltanto alcune attività aziendali, ma tutto il loro insieme. La riduzione dei tempi spinge ad azioni che migliorano tutto il sistema di prodotto, di processo, di distribuzione e le aziende che si concentrano sulla riduzione dei tempi di consegna evidenziano in genere significativi progressi nell'integrazione interna (Clark e Fujimoto 1991a).

In entrambe le direzioni, a valle e a monte, sono opportuni miglioramenti del sistema informativo: il più delle volte, infatti, il consumo di tempo avviene in maggioranza, non tanto nell'esecuzione delle operazioni, quanto piuttosto nelle attese. Tali attese possono riguardare la costituzione di lotti economici (di passaggio di informazioni, di produzione, di trasporto, di magazzinaggio ecc.) o, molto spesso, la vischiosità del sistema informativo e decisionale.

Il secondo elemento chiave nella percezione del consumatore-utilizzatore è dato dal *tempo d'uso* del prodotto.

In questo quadro si possono considerare due condizioni di carattere generale: un tempo di uso discrezionale e un tempo d'uso non discrezionale. Nel primo caso il consumatore valuta il tempo d'uso del prodotto in un'ottica ludica. Nel consumatore può nascere un desiderio di rallentamento del tempo che gli può far preferire prodotti «lenti». Si pensi all'hobbistica (collezionismo, restauri, giardinaggio, bricolage) dove il fine è spesso il processo e non il risultato. Rimane comunque accelerato il tempo relativo ai preliminari d'uso del prodotto, tempo di preparazione e di attesa per il raggiungimento delle condizioni di utilizzo del prodotto.

Nel caso di prodotti che usano tempo non discrezionale l'azione diviene invece frenetica. Il consumatore è disposto a impiegare solo minime quantità di tempo, anzi il desiderio è quello di ridurre l'impiego di tempo non discrezionale, ricavandone tempo discrezionale. Questa percezione è influenzata anche dalle attese oltre che dalla situazione reale. A ciò si ascrive, ad esempio, il nervosismo dell'operatore di fronte ai 4-5 secondi impiegati dal computer per compiere la routine di autocontrollo al momento dell'accensione, o per il caricamento di un programma operativo. In queste situazioni percettive un secondo di attesa è un tempo infinitamente lungo. Non si può quindi separare la percezione del tempo dalla condizione individuale; così come la percezione dei bisogni, il giudizio prodotto-tempo è parte della sovranità del singolo consumatore.

Nelle attività non discrezionali il consumatore privilegia quindi i prodotti che riducono il tempo d'uso, quelli che nella sua percezione «fanno risparmiare tempo».

Questa attenzione al tempo può essere letta anche attraverso i messaggi pubblicitari dei beni di consumo, come alcune ricerche statuniten-



si suggeriscono (Gross e Sheth 1989). Nel passaggio da una società agraria a una industriale avanzata, infatti, gli argomenti della pubblicità sono mutati, riflettendo una crescente importanza del tempo come beneficio promesso.

In realtà il tempo angoscia l'uomo e la conquista del tempo è una moderna conquista di immortalità: là dove non si riesce ad allungare la vita, attraverso la riduzione dei tempi necessari per fare ogni cosa, si vivono più vite nello spazio di una.

Il tempo di *apprendimento* ha assunto significativa importanza con l'evoluzione e il rapido sviluppo tecnologico. In effetti la crescita della complessità tecnologica non sempre si è accompagnata a pari progressi nella facilità di uso. Basti pensare al settore dell'elaborazione dei dati, dove la lunghezza del tempo di apprendimento (sia reale che psicologica) ha impedito una rapida diffusione dei prodotti. È necessario peraltro rimarcare come la percezione della durata del tempo di apprendimento non sia solo relativa a quella effettivamente necessaria a imparare le caratteristiche e le modalità di funzionamento, ma molto spesso assume i caratteri psicologici di tempo-sforzo necessario al cambiamento di abitudini consolidate. In questo caso la proposta dell'impresa deve oltrepassare le caratteristiche funzionali del prodotto, per addentrarsi nei campi valoriali e simbolici, riconoscendo al tempo di apprendimento valenze di carattere culturale, oltre che operativo.

La valutazione delle operazioni *pre-utilizzo* riguarda il tempo necessario a predisporre il prodotto dalla sua situazione di stoccaggio a quella di pronto per l'uso. Tali operazioni sono significative per beni come gli elettrodomestici (ad esempio i tempi di «riscaldamento» per ferri da stiro e forni, preparazione e stoccaggio delle stoviglie nella lavastoviglie), gli alimentari (pre-cottura, pre-lavaggio), ma anche per le macchine utensili (attrezzaggio, riscaldamento, programmazione). Queste fasi sono considerate dal consumatore-utilizzatore come fasi di attesa e quindi di non diretto impiego del tempo nella soluzione del problema; la percezione è perciò spesso di spreco di tempo. La loro riduzione diviene elemento favorevole per l'accettazione del prodotto.

Le operazioni di *utilizzo* sono quelle di effettivo impiego del prodotto nel suo funzionamento. In questo campo l'orientamento dei produttori è sempre stato molto attento all'innovazione e al miglioramento. Si tratta di una delle grandi direttrici, assieme alla riduzione della fatica, che ha percorso il progresso tecnologico delle prestazioni di prodotto. Rimangono evidentemente oggetto chiave di valutazione nell'acquisto.

Le operazioni *post-utilizzo* riguardano ad esempio la pulizia, lo smontaggio, lo stoccaggio, le riparazioni e le sostituzioni di parti componenti. Per quanto riguarda la loro riduzione si possono citare gli esempi dei forni auto pulenti, dei tegami in teflon, dei nuovi motori delle auto ecc. Spesso la valutazione di questi aspetti avviene dopo una qualche espe-



rienza d'uso; è quindi fondamentale per il riacquisto, divenendo parte della risposta attesa dall'acquirente.

Il tempo *liberato*, dato dalla differenza tra il tempo impiegato in precedenza per risolvere lo stesso problema con prodotti diversi e il tempo necessario per la soddisfazione del bisogno tramite l'uso del prodotto in oggetto, rappresenta il vantaggio temporale complessivo d'uso, valutato dal consumatore utilizzatore, a cui, assieme al tempo di disponibilità, viene assegnato un valore da confrontarsi in termini di prezzo o di migliore prestazione.

### 3. Le strategie di tempo

Il tempo si trasforma in riduzione di costi, aumento di qualità, rapidità di risposta, valorizzazione dell'offerta.

È possibile valutare le strategie prodotto/tempo, considerando le due dimensioni di tempo d'uso e di tempo di disponibilità. I significati e la misura delle differenze variano naturalmente da settore a settore, da mercato a mercato. Possono comunque ipotizzarsi quattro situazioni di riferimento, come indicato nella figura 1.

La strategia di *prezzo* può venire attuata da quelle aziende che non presentano particolari vantaggi di tempo di disponibilità o di tempo d'uso rispetto alla concorrenza. Tali aziende si rivolgono a un mercato sensibile soprattutto al fattore prezzo e quindi poco fedele, scarsamente interessato a personalizzazioni dell'offerta, che rinuncia a vantaggi di tempo pur di ridurre i suoi costi più evidenti e immediati di acquisto, ma non quelli complessivi. Questa strada si può percorrere solo là dove esistano possibili vantaggi di costo significativi. È una strategia di difesa i cui rischi aumentano nel tempo, a causa della crescente rigidità di risposta al mercato e della diminuzione dei margini unitari.

La strategia di *risposta rapida* viene perseguita dalle aziende che, pur non disponendo di prodotti con tempo d'uso significativamente ridotto rispetto alla concorrenza, cercano di conquistare dei vantaggi attraverso una riduzione dei tempi di sviluppo e fornitura prodotti. Questa strategia è tipica delle aziende che trovano nella rapidità di immissione sul mercato la loro chiave di successo. Si tratta spesso di aziende che imitano con rapidità ed efficienza i concorrenti più innovativi. Questa strategia rimane di difesa, ma colpisce una clientela meno sensibile al prezzo, interessata soprattutto a prestazioni di tempo di disponibilità.

La strategia di *differenziazione* è perseguita da quelle aziende che attraverso l'innovazione di prodotto riescono ad ottenere importanti risultati di riduzione del tempo d'uso rispetto alla concorrenza. Questa differenziazione consente loro una domanda di mercato che è disposta ad accettare attese anche lunghe, pur di accedere al prodotto. È una



clientela sensibile al fattore differenziante e assai poco al prezzo, considera il tempo di disponibilità parte del sacrificio necessario all'ottenimento del prodotto. Pur essendo una strategia di attacco, sul versante del prodotto, rimane debole dal punto di vista della disponibilità. La sua efficacia è relativa alla difficoltà di imitazione dell'innovazione da parte della concorrenza.

		tempo d'uso	
		STANDARD	ABBREVIATO
tempo di disponibilità	STANDARD	STRATEGIA DI PREZZO	STRATEGIA DI DIFFERENZIAZIONE
	ABBREVIATO	STRATEGIA DI RISPOSTA RAPIDA	STRATEGIA DI TEMPO LIBERATO

Fig. 1. Matrice tempo d'uso-tempo di disponibilità.

La strategia di *tempo liberato* è propria di quelle aziende che accompagnano la diminuzione del tempo d'uso a una significativa riduzione nei tempi di sviluppo e di disponibilità del prodotto. È una strategia di attacco che agisce contemporaneamente sui due fronti del tempo, così da non lasciare alla concorrenza spazio per strategie di tempestività e di esclusività. I clienti a cui viene indirizzata questa strategia non sono sensibili al prezzo, ma percepiscono un alto valore del tempo, che si trasforma per loro in vantaggio competitivo a valle, nel caso si tratti di acquirenti industriali, o in aumento del tempo discrezionale nel caso di consumatori.

Le imprese più lente, che perseguono una strategia di *differenziazione*, investono puntando solo alle «importanti scoperte», mentre le innovatrici più veloci, che percorrono una strategia di *tempo liberato*, di solito aumentano gradualmente il contenuto di novità dei loro prodotti o servizi (Stalk e Hout 1990).

Si può affermare che una delle importanti fonti di vantaggio competitivo sia perciò il tempo, contenuto nelle forme in cui le aziende gestiscono le forniture, la produzione, lo sviluppo e le prestazioni del prodotto, le vendite e la distribuzione.

L'individuazione di queste quattro tipologie strategiche pone immediatamente una serie di problemi:

- a) cosa significa per un'impresa essere orientata al tempo;



b) quali interazioni esistono tra differenziazione, prestazioni, posizionamento di prodotto e tempo;

c) come l'orientamento al tempo incide nell'uso degli strumenti di controllo della vita del prodotto.

Questi punti necessitano di un ulteriore approfondimento.

#### 4. L'orientamento al tempo

I caratteri specifici e le attenzioni di un'impresa orientata al tempo dovrebbero essere:

1. il perseguimento consapevole di strategie di tempo nei confronti del mercato;

2. la considerazione del tempo non solo come misura di efficienza, ma soprattutto come prestazione offerta alla clientela;

3. l'utilizzo del tempo come fattore di segmentazione del mercato;

4. la considerazione del fattore tempo come di una risorsa di origine sia interna che esterna.

Per quanto riguarda il primo punto, il tempo diviene il fattore chiave di risposta diretta al mercato (aumento di varietà, brevità del ciclo di innovazione e sviluppo prodotto), da parte dell'impresa. Le strutture organizzative sono capaci di risposte rapide, non solo di minori costi.

In queste aziende la pianificazione considera il fattore tempo come una delle variabili strategiche di successo e il suo controllo è accurato. Si mantiene un monitoraggio attento delle prestazioni di tempo dei concorrenti, attraverso una scomposizione delle parti che costituiscono la loro offerta di tempo (sviluppo prodotto, tempi di consegna, tempi di servizio, tempi d'uso ecc.). Anche il sistema premiante interno tiene in considerazione significativa le economie di tempo, che diviene perciò uno degli elementi della qualità di prodotto.

Le imprese hanno ben chiari i vantaggi relativi all'opportunità di essere prime nel lancio di nuovi prodotti, che riguardano sia il rapporto con la clientela (fedeltà, reputazione, riferimento di acquisto) sia quello con i concorrenti (monopolio temporaneo, quota di mercato più elevata, posizionamento più libero, leadership tecnologica) (Urban e Star 1991; Stalk e Hout 1991).

Per quanto riguarda il secondo punto, il tempo è una parte implicita di ogni offerta di marketing. I prodotti non sono scelti solo a causa del prezzo, qualità, attributi o dell'immagine, ma anche dall'impiego potenziale di tempo che vi è contenuto.

Le imprese che valorizzano il tempo in termini di prestazione per la clientela sono chiamate a compiere investimenti nella capacità di risposta oltre che nella capacità di innovazione *tout court*. Ciò significa definire innanzitutto i campi di investimento per la valorizzazione del tempo di prodotto in termini di disponibilità e di uso.



Nella segmentazione del mercato il tempo non solo ha diretta rilevanza, ma può divenire il fattore principale nella decisione fra alternative strategiche (Shary 1971).

Innanzitutto si è visto come la valutazione del tempo sia significativo elemento di scelta del prodotto. Ciò può venire utilizzato per suddividere la clientela in segmenti distinti sulla base di un processo di *benefit segmentation* (Haley 1968) in cui il beneficio rilevante è il tempo. Si deve definire la sensibilità della clientela al tempo, per stabilirne il rapporto di dipendenza da questo fattore, in modo da identificare le possibili risposte di offerta.

Lo scopo ultimo della strategia di segmentazione basata sul tempo non è quello di essere più veloci o di aumentare la varietà di offerta, ma quello di conquistare il cliente per cui è stata impostata l'offerta, cercando di valorizzare i vantaggi proposti, così da poter attirare altri gruppi di clientela, in precedenza meno sensibili, o con una percezione più confusa del fattore tempo.

Infine, l'importanza vitale che il tempo ricopre nel sistema competitivo delle aziende costringe a riconsiderarne l'impatto non solo in rapporto al mercato, ma anche sulla complessità organizzativa e sui costi. Il tempo può essere perciò visto sotto due prospettive diverse: una interna e una esterna. Nel primo caso il tempo è una variabile da gestire internamente; il suo valore è quello di un parametro di valutazione dell'efficienza e di attributo con cui arricchire il prodotto. Nel secondo caso il tempo assume il ruolo di un fattore competitivo e la sua rilevanza diviene strategica (Muffatto 1991). Anche in quest'ultimo aspetto il tempo è comunque una variabile di misura di capacità competitiva, spesso più critica delle tradizionali variabili finanziarie.

## 5. Prestazioni, differenziazione, posizionamento di prodotto e tempo

La necessità di miglioramento continuo delle prestazioni di prodotto deriva da due condizioni principali, il processo di disuso del prodotto e l'attacco della concorrenza. Il disuso del prodotto è causato da fattori individuali, come il mutamento dei benefici attesi e la sofisticazione crescente del consumatore, da fattori sociali, dati dall'influsso delle mode e dalle modificazioni nei comportamenti collettivi, da fattori tecnologici e strategici, come l'obsolescenza tecnologica e quella programmata, che viene adottata per evitare la perdita di controllo del mercato, che potrebbe favorire l'ingresso di prodotti concorrenti (Collesei 1989; Vescovi 1990).

Per quanto suggerito in precedenza, appare evidente come questo processo di disuso si sia accelerato significativamente e richieda all'azienda, come nel mito di Crono, il continuo sacrificio dei suoi figli.



L'impresa stessa divora i suoi prodotti attraverso la loro continua mutazione di prestazioni, in un orizzonte temporale via via più rapido, spinta dalla preoccupazione del superamento della concorrenza. I vantaggi di essere primi portano a una sorta di folle corsa.

La differenziazione risolve in parte quest'ansia, poiché tende a ridurre l'imitabilità del prodotto e quindi allontana in qualche modo la minaccia della concorrenza. Ma la differenziazione può manifestarsi potenzialmente in qualsiasi attività generatrice di valore che l'azienda intraprende, si può collocare cioè in diversi luoghi di quella che viene definita catena del valore (Porter 1985). In questi termini il tempo interno di produzione o di sviluppo del prodotto è generatore di differenziazione, così come il tempo esterno della logistica in entrata o in uscita. La riduzione di tempo nell'innovazione di prodotto conduce poi a una serie di vantaggi di prestazione di prodotto: le più moderne tecnologie possono essere usate in un tempo più vicino alla loro introduzione; si favorisce un radicale miglioramento della qualità, almeno nelle componenti legate al tempo. Allo stesso modo il tempo può essere oggetto di interventi specifici sulle prestazioni, come ad esempio la riduzione del tempo d'uso.

Per controllare il proprio rapporto con il mercato e definire l'offerta, l'impresa deve trovare risposta ai due problemi della soddisfazione del bisogno del consumatore e della comparazione della sua offerta rispetto a quella dei concorrenti. Prestazioni e differenziazione devono quindi trovare posto in una dimensione «geografica» all'interno della mente del consumatore. Ciò si ottiene tramite il posizionamento del prodotto. Il consumatore individua delle variabili significative, sulla base delle quali opera il confronto tra quello che si aspetta di trovare, il suo prodotto ideale, e le diverse offerte disponibili.

Il tempo può rappresentare una variabile di primo livello nel posizionamento, cumulativa di più prestazioni, come nel caso della qualità e del prezzo, sulla base della quale il consumatore opera una scrematura preliminare, giudicando l'adeguatezza della marca analizzata ad entrare nel gruppo di scelta. Successivamente il tempo può divenire oggetto specifico di giudizio, nel confronto più puntuale tra prodotti.

Va perciò costruito un posizionamento a più stadi (Collesei 1988). In un primo stadio il tempo, nelle sue caratteristiche più generali, partecipa a un marketing mix che affronta la *risposta base*, che soddisfa le esigenze chiave del mercato in cui si colloca il bisogno da risolvere. Successivamente, in un secondo stadio, vanno individuati gli elementi temporali capaci di costituire la *risposta attesa* dal consumatore-utilizzatore, cioè la risposta che consente al prodotto di venire considerato all'interno della rosa di scelta. Si tratta di prestazioni temporali giudicate interessanti e paragonabili a quelle della concorrenza. In un terzo stadio la prestazione temporale assume la dimensione di *risposta estesa*, con ca-



ratteristiche distintive che dovranno, ovviamente, accrescere il valore del prodotto per il consumatore.

Questa distinzione consente all'impresa di inserire nella propria offerta la dimensione *tempo* come una delle variabili salienti della strategia di posizionamento del prodotto. Il tempo, rappresentando una prestazione di tipo generale e un bisogno diffuso in ogni acquisto, può essere variabile di posizionamento in molte categorie e tipologie di prodotti.

## 6. Ciclo di vita del prodotto e tempo

Se si accetta una visione che cessa di considerare il prodotto come entità individuale isolata, ma considera i cambiamenti cumulativi così come quelli successivi, occorre introdurre forse una qualche dimensione evolutiva, che aiuti a spiegare i cambiamenti strutturali nel CVP, emersi nel corso degli anni (Tellis e Crawford 1981).

La considerazione del tempo, come fattore strategico di sviluppo e di prestazione del prodotto, suggerisce così alcune riflessioni sullo strumento rappresentato dal CVP lungo almeno quattro direzioni:

- a) sulla durata del ciclo di vita del prodotto;
- b) sull'arco temporale da considerare come proprio del CVP;
- c) sull'identità dell'oggetto considerato dal CVP;
- d) sul rapporto tra le variabili descrittive;

Da ricerche empiriche (Qualls, Olshavsky e Michaels 1981) emerge quello che già poteva venire previsto come un corollario del processo di percezione del prodotto da parte del consumatore: i cicli durano sempre meno, dagli anni '20 agli anni '70 si sono ridotti di sei volte. Questo è vero soprattutto per le fasi di introduzione e di crescita del prodotto, cioè per il periodo che porta il prodotto dalla fase degli investimenti a quello della redditività. Se i tempi di sviluppo dell'innovazione vengono ridotti come scelta competitiva, cicli sempre più brevi e più difficili da identificare portano alla necessità di accorpare le sei fasi tradizionalmente presenti in letteratura (introduzione, sviluppo, maturità, saturazione, declino e abbandono) in tre principali momenti:

1. *crescita*, fase caratterizzata da investimenti per il raggiungimento degli obiettivi di mercato;
2. *maturità*, fase di ritorno degli investimenti e di consolidamento delle posizioni di mercato;
3. *declino*, fase caratterizzata dalla ricerca dell'efficienza nella gestione del prodotto.

Infatti, se il concetto di CVP appare uno strumento essenziale per capire le strategie di prodotto (Valdani 1986), ciò rimane vero solo se la posizione del prodotto e la durata del ciclo di vita possono essere



determinati con precisione (Day 1975). Questa riflessione introduce un aspetto ulteriore, l'identificazione del momento in cui inizia la vita del prodotto.

Normalmente, individuando le variabili descrittive nel tempo e nelle vendite, il momento di inizio del ciclo è sempre stato considerato quello di ingresso del prodotto sul mercato. Questa scelta ignora, tuttavia, tutte le fasi precedenti al lancio commerciale, che possiedono però una notevole significatività nella considerazione della vita del prodotto. Si tratta cioè di includere nel CVP anche i momenti relativi allo sviluppo del prodotto, poiché per l'azienda è quello, per l'impiego delle risorse e per la valorizzazione corretta della variabile temporale, per le strategie di allungamento della vita di mercato, il momento zero.

In effetti un periodo più o meno lungo precedente alla commercializzazione non è assolutamente indifferente alle scelte di strategia di marketing che l'azienda opererà durante il CVP (Bradley 1992). Un periodo lungo di gestazione, infatti, richiede normalmente successivi sforzi di allungamento della fase di maturità e di abbreviamento della fase di crescita, per riuscire a ottenere la redditività degli investimenti sopportati. Ma una lunga gestazione porta tendenzialmente a una naturale minore sostenibilità del ciclo, a causa della relativa obsolescenza del concetto di prodotto, già al momento del suo lancio di mercato. Per così dire, il prodotto con eccessiva gestazione nasce già vecchio.

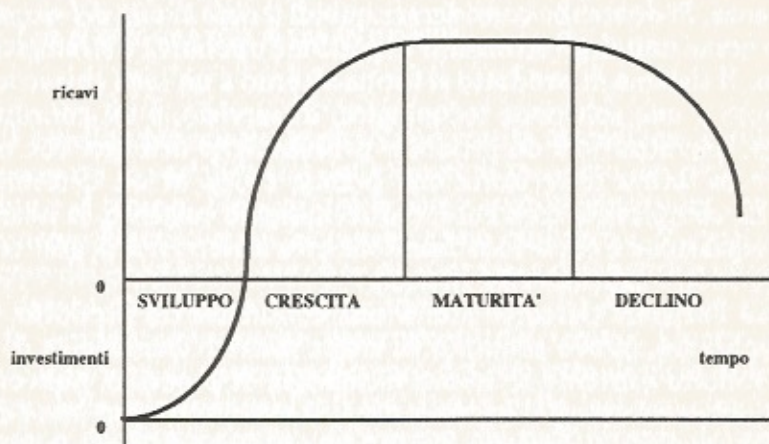


FIG. 2. Fasi del ciclo di vita del prodotto.

Diventa forse significativo allora considerare una fase precedente la fase zero, o di *sviluppo* (si veda la figura 2), che inizia nel momento della decisione di sviluppare un nuovo prodotto e termina al momento della



sua commercializzazione. L'assunzione di questa fase nel concetto di CVP aiuterebbe a una più corretta valutazione dell'intera vita del prodotto e delle relative strategie di marketing.

Il terzo aspetto da considerare è quello relativo alla definizione dell'oggetto specifico da considerare nel tracciare il CVP. Si tratta di un problema che ha occupato un importante spazio nell'approfondimento di molti studiosi (Rispoli 1976; Dhalla e Yaspeh 1976; Bagozzi 1986), che hanno evidenziato come il concetto di CVP possa venire applicato alla marca (Nescafé), alla forma di prodotto (caffè in polvere), alla classe omogenea di prodotto (caffè), alla classe generica di prodotto (bevanda) o addirittura all'impresa (Nestlé). Pur facendo salve queste valutazioni, sembra possibile compiere un ulteriore passo nell'identificazione dell'oggetto, comprendendo sia la fase di *sviluppo* sia, più in generale, il concetto di prodotto. Risulta infatti sempre più difficile non solo escludere le fasi precedenti alla commercializzazione, e in questo senso si dovrebbe allora considerare il ciclo di vita dell'idea di prodotto, ma anche identificare il prodotto come un *unicum*. Moran (1973) afferma che non esistono più classi di prodotti. Ci sono solo classi di utilizzo, formate da utilizzatori che sono più centrali per alcuni prodotti e marginali per altri, in un vasto *continuum* che si sovrappone.

Il prodotto viene concepito sempre più come sistema, come insieme di versioni, sotto progetti, legame di diverse componenti, mutevole nella sua definizione anche in termini tattici, come risposta al mercato e/o alla concorrenza. Si dovrebbe considerare quindi il *ciclo di vita del sistema di prodotto* come uno degli strumenti di gestione operativa e strategica del prodotto. Il sistema di prodotto si forma attorno a un'idea chiave legata ad esempio a una soluzione tecnologica, di servizio, a un concetto di beneficio, non attorno a un prodotto precisamente definito, che non è altro che la forma provvisoria che prende l'idea in un determinato istante. La complessità crescente, l'arricchimento costante, la necessità di differenziazione e di personalizzazione crea la necessità di gestire, più che un prodotto specifico, un sistema.

Spesso l'azienda percorre infatti una continuità tra prodotto, prodotto migliorato, nuovo prodotto su stessa matrice tecnologica di prodotto, prodotto esistente su nuova tecnologia di processo, nuovo prodotto su nuova tecnologia, attraverso micro movimenti non immediatamente distinguibili. Il risultato finale è ben lontano dalla situazione di partenza ed è difficile parlare di «stesso prodotto». Inoltre, il prodotto nasce in una forma e lungo la sua vita si modifica più volte fino a divenire «altra cosa» da quella di partenza. Mutano le sue componenti (prestazioni, confezione, marca, ecc.), il suo posizionamento, la sua clientela obiettivo, la sua immagine; cambiano il prezzo e la distribuzione. La continuità è relativa quindi all'idea guida del suo sviluppo e al sistema di offerta che ha costituito.



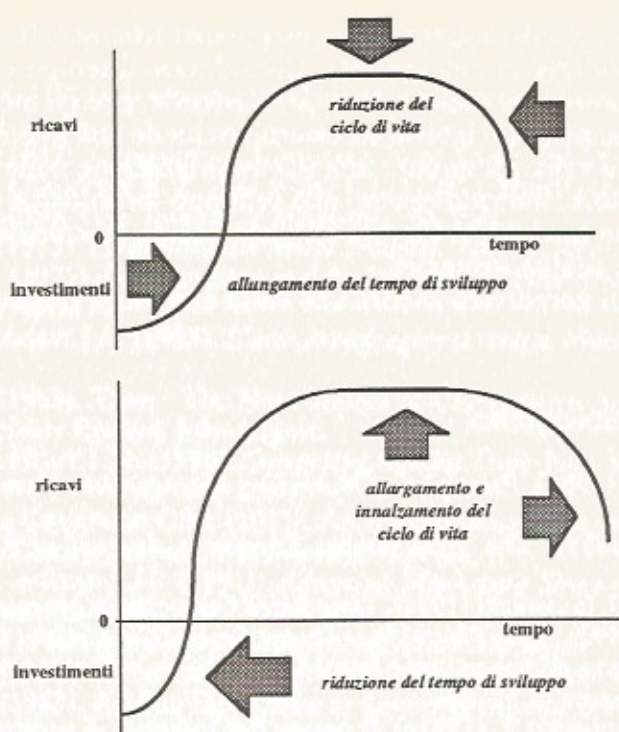


FIG. 3. Fase di sviluppo e ciclo di vita del prodotto.

Vi è infine un quarto aspetto che merita attenzione, e riguarda la relazione tra le variabili che definiscono il tracciato del ciclo di vita: le vendite e il tempo. Fino ad ora le due variabili sono state considerate meramente descrittive del fenomeno e non esplicative. Ma se il tempo di *sviluppo* del prodotto costituisce un vantaggio competitivo allora si può considerare che, in una qualche dimensione,  $V=f(t)$ , ciò a significare che le vendite sono anche determinate dal tempo. Questo apre un campo ulteriore di approfondimento del concetto di ciclo di vita, nella ricerca delle relazioni esistenti tra durata delle fasi pre commercializzazione e quelle successive, all'interno del ciclo di vita del sistema di prodotto (figura 3).

Per un'azienda che persegue una strategia di tempo liberato e considera il sistema di prodotto, la curva del ciclo di vita tende sempre più ad assumere una forma maggiormente regolare. Dopo una rapida fase di crescita seguirebbe infatti una lunga fase di maturità. Il ciclo di vita si avvicinerebbe così al suo andamento ideale di retta parallela all'asse del tempo.



Il tempo è quindi un fattore sempre più importante nella definizione e gestione dell'offerta dell'impresa. Considerare il tempo componente di prodotto non è una scelta neutra per l'azienda, poiché mette in gioco sia aspetti organizzativi interni sia esterni, richiede una riconsiderazione dei rapporti a valle e a monte, una sua valorizzazione nella percezione del consumatore, indica direzioni allo sviluppo tecnologico del prodotto. Ne rimane modificata l'intera strumentazione gestionale e ne muta l'impianto di analisi strategica.

Si tratta di percorrere ancora una volta una lunga strada. Con poco tempo.

### Riferimenti bibliografici

- BAGOZZI R.P. (1986). *Principles of Marketing Management*. New York: Macmillan.
- BERRY L.L. (1979). The Time-Buying Consumer. *Journal of Retailing*, 55, Winter.
- BLACKBURN J.D. (a cura di) (1991). *Time-Based Competition*. Homewood: Irwin.
- BRADLEY F. (1992). *Time Please! Speed to market as a Competitive Strategy*. Atti del convegno «Il tempo come fattore competitivo nell'approccio al mercato». Università di Torino.
- CLARK B. e FUJIMOTO T. (1991a). Il potere dell'integrità di prodotto. *Harvard Espansione*, 51, giugno.
- CLARK B. e FUJIMOTO T. (1991b). *Product Development Performance*. Boston: Harvard Business School.
- CODELUPPI V. (1991). *Consumo e comunicazione*. Milano: Angeli.
- COLLESEI U. (1988). La strategia di posizionamento. Un approccio multidimensionale. In *Scritti in onore di Luigi Guatri*. Milano: Bocconi Comunicazione.
- COLLESEI U. (1989). *Marketing*. Padova: Cedam.
- DAY G.S. (1975). A Strategic Perspective on Product Planning. *Journal of Contemporary Business*.
- DHALLA N.K. e YUSPEH S. (1976). Forget the Product Life Cycle Concept! *Harvard Business Review*, 54, Jan-Feb.
- FROMM E. (1977). *Avere o essere?* Milano: Mondadori.
- GASPARINI G. (1990). *Tempo, cultura, società*. Milano: Angeli.
- GROSS B.L. e SHETH J.N. (1989). Time-Oriented Advertising: A Content Analysis of United States Magazine Advertising, 1890-1988. *Journal of Marketing*, 53, Ottobre.
- HALEY R.I. (1968). Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool. *Journal of Marketing*, 32, July.
- HORNIK J. (1982). Situational Effects on the Consumption of Time. *Journal of Marketing*, 46, Fall.
- LEVITT T. (1980). Marketing Success Through Differentiation - of Everything. *Harvard Business Review*, Jan/Feb.
- LUCREZIO CARO (1953). *De rerum natura*. Libro I. Milano: Rizzoli.

- MORAN H.T. (1973). Why New Products Fail. *Journal of Advertising Research*, April.
- MUFFATTO M. (1991). Il tempo come fattore competitivo. *Economia e Management*, 21, luglio.
- PORTER M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- QUALLS W., OLSJAVSKY R.W., MICHAELS R.E. (1981). Shortening of the PLC - An Empirical Test. *Journal of Marketing*, 45, Fall.
- RISPOLI M. (1976). *La politica dei nuovi prodotti*. Torino: Isedi.
- SCHARY P.B. (1971). Consumption and the Problem of Time. *Journal of Marketing*, 35, April.
- SERVAN-SCHREIBER J.L. (1985). *L'arte di impiegare il tempo*. Milano: Mondadori.
- STALK G.J. (1988). Time - The Next Source of Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, July-August.
- STALK G.J. e HOUT T.M. (1990). *Competing Against Time*. New York: The Free Press.
- TELLIS G.J. e CRAWFORD C.M. (1981). An Evolutionary Approach to Product Growth Theory. *Journal of Marketing*, 45, Fall.
- URBAN G.L. e STAR S.H. (1991). *Advanced Marketing Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- VALDANI E. (1986). *Marketing strategico*. Milano: Etas Libri.
- VESCOVI T. (1990). *Il marketing del prodotto*. Padova: Cedam.
- YELLE L.E. (1983). Adding Life Cycles to Learning Curves. *Long Range Planning*, 16, 6.