



Gli incontri di Gdoweeek

## Intervista a George S. Day l'ideatore dell'approccio Outside In

George Day è un guru della Wharton School of the University of Pennsylvania che sostiene che le aziende che applicano una strategia Outside In sono focalizzate sull'attrarre e mantenere il cliente fornendogli un valore percepito superiore a quello della media

Ugo Stella

21 Marzo 2011

Studiando casi reali di aziende, i loro successi e anche i loro insuccessi, **George S. Day** e **Christine Moorman**, rispettivamente professori della **Wharton School of the University of Pennsylvania** e della **Duke University**, sono giunti alla conclusione che è la strategia cosiddetta dell'*Outside In*, ovvero quell'insieme di pratiche focalizzate sul dare un alto valore al cliente, che le rende profittevoli e di successo. I due autori ritengono, inoltre, che le aziende acquisiscano un vantaggio competitivo unico e sostenibile nel tempo, quando diventano un modello difficilmente replicabile. I risultati dei loro studi e delle loro conclusioni sono riassunti in un loro recente saggio: *Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value*. Abbiamo chiesto a George Day di illustrarci.

### Ci spiega qual è la differenza tra la strategia Outside In e quella Inside Out?

Le aziende che applicano una strategia Outside In sono focalizzate sull'attrarre e mantenere il cliente fornendogli un valore percepito superiore a quello delle altre aziende. Ottengono questo risultato mettendosi nei panni del consumatore e guardando se stesse, il loro operato, con gli occhi del cliente e del mercato. Nella strategia Inside Out, invece, l'azienda tende a focalizzarsi su come sfruttare al massimo le sue risorse, essere più efficiente e utilizzare la propria core competence nel modo migliore. Soprattutto nei momenti di recessione, questo tipo di strategia sembra avere successo; in molti casi, lo ottiene effettivamente, in quanto, in un momento in cui i profitti diminuiscono, diventare più efficienti e tagliare i costi ha un immediato effetto positivo sugli utili. Ma rischia di essere solo una soluzione di breve periodo.

### Il sottotitolo del libro è: Profiting from Customer Value. Che cosa significa?

Vuol dire che, seguendo i 4 "Comandamenti" (essere Customer Value Leader, innovare in modo da fornire sempre nuovo valore al cliente, capitalizzare sul cliente e capitalizzare sul brand), e, quindi, concentrandosi sul customer value, l'azienda è capace di essere redditizia e di successo nel tempo.

Nel libro si sostiene che le aziende partite con una chiara strategia di Outside In, quando si sono affermate sono tornate ad una strategia di Inside Out. Come si può evitare di

**cadere in questa trappola?**

È normale che le aziende, quando partono, lo facciano dopo aver studiato il mercato, ed in particolar modo, il consumatore e la concorrenza. Col passare del tempo, però, pensano di sapere quello che il consumatore vuole e quello che fanno (e ciò che faranno i concorrenti), senza leggere realmente il mercato. In qualche modo, diventano arroganti, cominciano a perdere il contatto con la realtà esterna, tendono ad assumere atteggiamenti difensivi e a focalizzarsi su se stesse, magari moltiplicando a dismisura i prodotti offerti, o cercando di essere un indifferenziato interlocutore buono per tutti i target. Bisogna, invece, essere molto attenti, continuamente all'erta.

**Quali sono le caratteristiche che i leader aziendali devono possedere per poter portare avanti con successo l'approccio Outside In?**

Abbiamo notato che le imprese in grado di avere successo nel lungo periodo, avendo implementato la strategia dell'Outside In, hanno una leadership aziendale intellettualmente curiosa, che mette sempre in discussione tutto e che cerca costantemente di essere in contatto con il cliente. Si tratta di manager che vogliono e sono capaci di cogliere segnali, non solo dal consumatore, ma dal mercato in generale, usando le fonti più svariate. Riescono così a percepire anche quello che fanno i concorrenti, che è altrettanto importante quanto seguire il cliente. A volte, i segnali sono deboli, perché sono solo all'inizio, ma se uno è capace di coglierli in anticipo ed agire su di essi, riesce a creare un vantaggio competitivo per l'azienda. Arrivare per primi conta. Prima o poi, tutti colgono gli stessi segnali e si adeguano. Inoltre, e questa è un'altra delle caratteristiche, una leadership che innova non si pone in atteggiamenti difensivi, ma è capace anche di prendere dei rischi.

**E come la leadership aziendale può fare in modo che questo approccio di pensare pervada tutta l'azienda?**

Come il top management dell'azienda, anche il resto del personale deve essere capace di captare i segnali del mercato da qualunque parte gli vengano. Non è solo una questione di corporate culture, ma anche di organizzazione aziendale. Tutti devono essere consci del valore del feedback del mercato e, per questo, ci deve essere un sistema premiante che lo incentivi, anche se negativo. Capire, per esempio, perché si perdono dei clienti è estremamente importante.

**La conseguenza logica della strategia Outside In è l'importanza strategica della conoscenza "intima" del consumatore. Quali sono gli strumenti necessari per ottenerla?**

Ce ne sono tanti e sono i consueti: survey, focus panel ecc. L'importante, però, non è tanto lo strumento che si adopera, quanto quali domande fare per avere risposte che servano. Non solo, soprattutto bisogna agire sulla base delle informazioni che si possiedono. Spesso, le aziende sono strapiene di dati, ma non delle informazioni importanti su cui agire, oppure non agiscono sulle informazioni che hanno.

**Internet sembra essere lo strumento perfetto per acuire la capacità di ascolto del consumatore e del mercato. Quale ruolo dovrebbe avere l'online nella strategia globale dell'azienda?**

Certamente internet ha creato grandi opportunità per captare in anticipo i movimenti del mercato. Non mi riferisco tanto a strumenti classici tipo survey online che, anche se poco costosi, non hanno redemption molto alte, ma, in particolare, ai blog, da cui si possono trarre informazioni sia sui trend sia sui movimenti dei concorrenti. Un altro motivo per cui ritengo internet molto utile riguarda la possibilità di interagire direttamente con il cliente finale.

**Nel libro lei cita Tesco come una delle aziende che applica con ritorni positivi la strategia dell'Outside In. Perché?**

Tesco è un'azienda riconosciuta per la sua Superior Customer Experience: infatti, conosce molto bene il suo target market, grazie soprattutto ai dati che colleziona attraverso la Club Card, e lo serve nella maniera più consona possibile. Studia, in maniera attenta e continuativa, cosa viene comprato nei vari store e lo fa sistematicamente, in modo da poter sempre fornire un assortimento adatto a quel negozio. Effettua promozioni incrociando dati demografici ed abitudini d'acquisto. Per esempio, si è notato che chi è diventato padre di recente tende ad andare meno spesso a bere al pub e ad acquistare una maggiore quantità di birra da consumare a casa. Si viene, così a conoscenza della relazione birra-pannolini, che suggerisce di inviare, a chi compra pannolini, anche offerte promozionali e coupon per la birra.

**Lei menziona anche Trader Joe's. A che cosa si deve il suo successo?**

Trader Joe's è stato molto bravo nel costruirsi, agli occhi del consumatore, l'immagine di community store, proponendo i suoi pdv come se fossero piccoli negozi di quartiere. Tutti sono molto amichevoli e rilassati nelle loro camicie hawaiane, sono gentili, ti parlano come se ti conoscessero di persona. L'assortimento, a prezzi molto ragionevoli, rende l'esperienza dello shopping quasi un'esplorazione, estremamente piacevole per il consumatore.