

## EDITORIALE

---

### PREZZI E COMPETITIVITÀ DELL'INDUSTRIA ITALIANA

*Salvio Vicari*

Da qualche tempo mi capita di incontrare manager e imprenditori in convegni, seminari e incontri informali sul tema della competitività dell'industria italiana. Inevitabilmente viene sollevata la questione della insostenibilità della concorrenza internazionale, in particolare cinese, e della aggressività delle politiche di penetrazione. Le imprese italiane, da sempre abituate ad utilizzare la leva del prezzo come strumento competitivo fondamentale per sviluppare i mercati esteri, grazie alle svalutazioni competitive della lira, sono completamente spiazzate di fronte ad una concorrenza aggressiva e determinata.

D'altra parte chiunque parli con il consumatore del tema del prezzo riceve inevitabilmente lamentele sul livello di inflazione percepita e in particolare sulla questione dello scalino di incremento dei prezzi dovuto all'ingresso dell'Italia nel sistema dell'Euro.

I due sentimenti, quello del produttore e quello del consumatore, sono così forti e così massicciamente diffusi che non possono non contenere significativi elementi di realtà. Tali sentimenti tuttavia sembrano contraddittori: da un lato una fortissima concorrenza che implicherebbe una riduzione generalizzata dei prezzi almeno dei prodotti sottoposti a concorrenza internazionale e dall'altro la percezione di un forte incremento dei prezzi di tutti i prodotti, da quelli di utilizzo saltuario a quelli di consumo frequente. E il fenomeno non riguarda solo i mercati dei beni di consumo ma anche quelli industriali, pur con le dovute differenze.

Evidentemente vi è un rapporto piuttosto complesso tra la questione della competitività, il problema della politica dei prezzi e le percezioni della domanda. Ma è proprio affrontando questa complessità che vi è la possibilità di trovare delle possibili soluzioni al problema della gestione della concorrenza di prezzo da parte dei paesi emergenti.

Senza avere la pretesa di voler affrontare la questione in modo esaustivo in così poche righe, è però possibile identificare alcune questioni criti-

che, che investono trasversalmente molti settori dell'economia italiana. Anche se le problematiche appaiono differenti da un lato nei settori dei beni industriali e dei beni di consumo durevole e dall'altro in quelli di largo consumo, soprattutto per la diversa esposizione alla concorrenza internazionale, vi è l'elemento comune di una crescente competizione di prezzo che trae comunque origine da processi di globalizzazione.

In primo luogo è bene sottolineare che il forte aumento della concorrenza internazionale nella stragrande maggioranza dei settori industriali è un dato ormai strutturale degli assetti produttivi e della competizione globale. La divisione internazionale del lavoro oggi poggia la propria ragion d'essere nel differenziale di sviluppo economico, di evoluzione culturale, di sensibilità sociale, di tradizione politica, di maturità democratica che caratterizza i vari paesi del globo. Finché esisterà un differenziale tra le diverse economie - ed esisterà ancora a lungo - vi sarà una concorrenza basata sulle asimmetrie nelle condizioni di lavoro che troverà nel prezzo la sua espressione più evidente. La concorrenza di prezzo, che ha origine nel differenziale del costo del lavoro, riguarda ovviamente tutte le merci la cui produzione si basa su un uso intensivo di questo fattore produttivo.

A ciò si aggiunga che alcuni dei paesi in via di sviluppo godono di un sistema scolastico che consente a una parte della popolazione, tuttavia estremamente significativa in condizioni di forte sviluppo demografico, un livello di educazione comparabile a quello esistente nei paesi più evoluti. In questo caso al basso costo del lavoro si aggiunge una certa capacità di imitazione qualitativa di prodotti. In prospettiva in molti settori si svilupperà da parte dei nuovi competitori anche una capacità progettuale autonoma, figlia delle curve di esperienza e dell'apprendimento nella produzione e nell'imitazione dei prodotti a minor valore aggiunto.

La concorrenza di prezzo da parte soprattutto dei paesi asiatici ha ormai toccato la stragrande maggioranza dei settori produttivi tradizionali del nostro paese, mettendo in grave difficoltà imprese storiche della nostra industria e talvolta interi comparti produttivi.

In questo scenario le imprese si trovano di fronte a un'alternativa: accettare la competizione di prezzo o tentare in qualche modo di sottrarsi.

La prima opzione è quella della competizione di prezzo. In questo caso, a fronte di paesi con un costo del lavoro enormemente più basso l'unica soluzione è quella di delocalizzare l'attività produttiva cercando di competere nelle medesime condizioni di costo. Questa strategia non è ovviamente semplice da perseguire, in quanto implica una capacità di coordinamento di una rete di attività a livello mondiale: le operation, la logistica, gli acquisti, la distribuzione. Molte imprese stanno scoprendo che i costi di coordinamento di una siffatta rete possono essere così elevati che il vantaggio di un lavoro più conveniente viene rapidamente eroso e oggi stanno riconsiderando la scelta di una delocalizzazione in aree geo-

grafiche distanti, nella geografia e soprattutto nella cultura e nelle prassi gestionali.

Tuttavia le imprese capaci di costruire una rete di attività sparsa in tutto il globo, beneficiando dei vantaggi che in ogni area geografica possono essere generati, riescono ad ottenere una posizione competitiva molto solida, in cui ai minori costi sono capaci di associare capacità di progettazione, di design, di marketing, facendo leva sulla varietà localizzativa.

La seconda opzione è invece quella di tentare di sfuggire alla competizione di prezzo, attraverso un'offerta a elevato valore aggiunto, in cui cioè non vi sia un collegamento stretto tra costo di produzione e prezzo di vendita. Vi sono settori ad elevata tecnologia in cui consistenti investimenti in ricerca e sviluppo garantiscono la possibilità di essere sulla frontiera dell'evoluzione scientifica e quindi di offrire prodotti non toccati dalla competizione internazionale di prezzo. In altri comparti la capacità di progettare, realizzare e vendere il bello, può dare un valore aggiunto significativo all'offerta. Tuttavia, anche in questo caso, è necessario effettuare continui investimenti per mantenere stabilmente un vantaggio competitivo che altrimenti può essere facilmente eroso da pratiche imitative. Di fatto le poche imprese italiane capaci di operare sulla frontiera tecnologica e le molte operanti nel campo della moda e del design sembrano seguire la seconda opzione indicata.

Vi sono molte imprese in parecchi settori che invece si trovano in una fortissima difficoltà in quanto operano in settori a bassa o medio-bassa tecnologia, con una scarsa capacità di gestione della complessità, che sono in evidente difficoltà perché non riescono a sottrarsi alla competizione di prezzo e non riescono d'altro canto a operare una scelta di internazionalizzazione delle attività. La struttura italiana di piccole e medie imprese non potrà resistere a lungo in una condizione a metà del guado: probabilmente riusciranno a resistere e svilupparsi solo le imprese capaci di dare vita a processi di aggregazione, attraverso integrazioni e fusioni, favoriti da un sistema finanziario finalmente in movimento anche nel nostro paese. In taluni casi si tratta di costruire, in modo originale, reti di competenze e attività, soprattutto sfruttando la tradizione dei distretti, capaci di generare anche per imprese di piccola dimensione una possibilità di scelta tra la crescita di valore dell'offerta o quella della gestione di attività complesse a livello internazionale.

Un discorso a parte merita il comparto dei "convenience goods", che appare più protetto dalla concorrenza internazionale e quindi meno esposto alla concorrenza di prezzo. Tuttavia, osservando quanto sta accadendo in questi ultimi anni, si può facilmente vedere come la concorrenza di prezzo abbia toccato anche il settore dei beni di largo consumo attraverso soprattutto le pressioni derivanti dalla concorrenza all'interno del comparto distributivo, a sua volta originata dalle grandi catene internazionali sbarcate nel nostro paese.

In questo caso la competizione internazionale non avviene basandosi su un costo del lavoro più basso, ma attraverso forti economie di scala sul lato degli acquisti e una eccellente capacità organizzativa e di gestione dell'attività distributiva.

D'altro canto la recessione dà la percezione di un ridotto potere d'acquisto: molte ricerche mettono in luce come il consumatore abbia una scarsa conoscenza dei prezzi reali, ma forti convinzioni sulla ridotta capacità di acquisto. Tutto ciò provoca un incremento dell'elasticità della domanda al prezzo, soprattutto per i prodotti con scarsi elementi di innovazione e di differenziazione rispetto alla concorrenza.

La competizione tra distributori, in una fase recessiva come quella attuale e in condizioni di forte sensibilità della domanda al prezzo, si risolve in un forte ricorso alla marca privata e in accentuate politiche promozionali che riguardano tutto l'assortimento. Di fronte a questo fenomeno, che appare per durata e intensità non più a carattere solo congiunturale, le imprese del comparto alimentare e in generale quelle dei beni di largo consumo si trovano a dover fronteggiare una fortissima tensione economica.

La reazione di molte imprese è quella di ridurre i prezzi, minimizzando le spese superflue, contenendo gli investimenti in qualità del prodotto e in politiche di sostegno alla marca. Questa strada non porta lontano, in quanto la riduzione della qualità e del valore della marca riduce i margini della filiera e genera un'aumentata pressione da parte delle catene di distribuzione per forti riduzioni di prezzo.

Un approccio alternativo è quello di instaurare con la distribuzione un rapporto collaborativo teso ad aumentare il valore di filiera dell'offerta, che consente a produttore e distributore di beneficiare entrambi del maggior valore aggiunto derivante da investimenti in qualità e marca. Ovviamente un approccio di questo tipo non è generalizzabile a tutto l'assortimento, ma può riguardare in particolare l'industria di marca.

In estrema sintesi, la competizione internazionale, che si manifesta oggi prevalentemente tramite la leva del prezzo, sta rimettendo profondamente in discussione le strategie delle nostre imprese. Si tratta di una grave minaccia all'assetto dell'industria italiana, che oggi preoccupa imprenditori e manager in tutto il paese e in tutti i comparti produttivi. Ma non è condivisibile l'opinione, purtroppo diffusa, secondo cui non vi è via d'uscita.

Si tratta invece di un'occasione per ripensare alle strategie e agli assetti organizzativi e proprietari delle nostre imprese, processo non semplice ma certamente non impossibile, in fondo al quale è possibile intravedere una struttura industriale forse meno articolata e frammentata, ma più solida e più capace di reggere le sfide competitive dell'immediato e anche di un futuro più lontano.