



Più valore per competere

Concorrenza di prezzo o di valore: le chance di ripresa del sistema-Italia

Intervento del Presidente di Centromarca, Luigi Bordoni

Università Bocconi, Milano
21 gennaio 2010

La questione che oggi viene proposta è sicuramente centrale nella competizione globale ed è destinata a giocare un ruolo decisivo nel comparto dei beni di consumo, come vedremo anche dai risultati della ricerca.

Il Rapporto parte dagli sviluppi che si sono verificati dagli anni Settanta in poi, quando una serie di fattori – dallo sviluppo tecnologico esponenziale, alle deregolamentazioni, all'emergere di nuovi potenti soggetti economici – portano l'attività produttiva ad una dimensione globale.

In tale contesto emergono due fondamentali modelli competitivi, in buona misura alternativi, oggetto del lavoro di ricerca e delle riflessioni di oggi.

Questo riferimento agli anni Settanta mi ha indotto a ricordare il primo contributo che Ernesto Illy portò in Centromarca in quel periodo, in qualità di vice presidente per le Politiche del Consumatore.

Le nostre imprese dovevano affrontare allora, nel nostro Paese, un consumerismo particolarmente insidioso, fortemente alimentato da un'ideologia anti industriale e ne riportavano danni, in alcuni casi, estremamente gravi.

Da altri mercati arrivavano i riflessi di iniziative inedite: come “i prodotti bianchi” che in Francia anticipavano temi e proposte *no logo*; come le prime affermazioni delle private labels, soprattutto negli Stati Uniti.

Cominciava a prendere corpo un nuovo modello competitivo, volto a richiamare il consumatore facendo leva prevalentemente o esclusivamente sul prezzo.

Mentre la maggior parte delle nostre imprese si focalizzava allora sulle implicazioni di ordine commerciale, l'iniziativa di Illy fu la redazione e la divulgazione – in collaborazione proprio con questa università – di un “Manifesto dell'Industria di Marca”, centrato sull'affermazione di un impegno e di un vincolo: *il rispetto dell'Uomo, della Comunità e dell'Ambiente*.

In questa proposta c'era già la visione e la convinzione che il sistema Marca, basato su elementi qualitativi e valoriali, proiettato sul lungo periodo, si sarebbe dovuto confrontare con un modello alternativo, fondato principalmente su fattori quantitativi, finalizzato a ritorni a breve.

Il primo generatore di circuiti virtuosi, di crescita, di responsabilità, di armonia, di coevoluzione.

Il secondo quantum di cristallizzazione del presente, ma poi anche di rischio di un progressivo impoverimento e degrado a tutti i livelli, dalle prestazioni al consumatore ai valori della società e dell'uomo.

La “concorrenza di prezzo” ha indubbiamente generato alcuni fatti positivi in termini di razionalizzazione, ristrutturazione, efficienza, produttività e conseguenti vantaggi economici per il consumatore.

Ma spinto oltre certi limiti esso genera (o rischia di generare) conseguenze negative, non solo per le imprese, ma anche per il consumatore e per il sistema:

- perdita di attrattività e banalizzazione dei beni offerti;
- difficoltà di percezione del loro valore reale;
- perdita di priorità nelle decisioni di spesa;
- diminuzione delle risorse disponibili per l'innovazione, per la comunicazione, quindi per la crescita.

Laddove poi si attenuano (o vengono meno) i vincoli imposti delle leggi o le garanzie della Marca e dell'Insegna commerciale, si aprono preoccupanti aree di rischio:

- per gli standard di qualità e affidabilità dei prodotti;
- per la sicurezza del consumatore.

Questi problemi, come dicevo all'inizio, diventarono poi centrali nei nostri settori.

Ad Ernesto Illy, divenuto presidente di Centromarca, sembravano così evidenti vantaggi e svantaggi connessi ai due modelli competitivi – soprattutto nel mercato e nel sistema produttivo italiano - che non finiva di stupirsi del fatto che proprio la competizione esasperata sul prezzo finisse per prevalere.

Tutto ciò lo indusse a pensare che ci voleva una dimostrazione “scientifica” della superiorità di un modello sull'altro.

Da qui l'incarico al professor Maurizio Dallochio, che ha prodotto insieme al suo team di ricerca un contributo sicuramente importante – come vedremo – non solo in termini di analisi, ma anche di proposta.

In particolare con i riferimenti alle potenzialità connesse ai rapporti di partnership tra produttori e distributori, che Illy era solito auspicare come “coevoluzione”.

Un terreno quindi non nuovo per noi, anzi, oggetto di importanti lavori fra Centromarca e Distribuzione Moderna, ma che necessita di riflessioni e motivazioni nuove per essere adeguatamente rilanciato. Motivazioni che certamente emergono dal lavoro dell'Università Bocconi.

Nel frattempo e sul tema che ci occupa, Centromarca non manca di monitorare la produzione accademica e scientifica anche in altri ambiti.

In questo senso ci sembra di particolare interesse l'analisi condotta negli ultimi anni da Robert Reich, Segretario del Lavoro durante la presidenza Clinton, docente a Berkeley, collaboratore di autorevoli quotidiani americani.

Un'analisi che cito in estrema sintesi, perché mi pare complementare, rispetto alle considerazioni che stiamo sviluppando e al lavoro di ricerca che ci verrà presentato.

Anche Reich parte dall'evoluzione degli anni Settanta, dall'avvio della globalizzazione e con essa di un'asprata concorrenza per acquisire il consenso dei Consumatori attraverso l'offerta di prezzi sempre più bassi.

Questo fenomeno però, va a saldarsi e interagire con un'altra "gara", sempre più accesa, volta a guadagnare la preferenza degli Investitori, prospettando loro risultati e ritorni in tempi sempre più brevi e tendenzialmente in misura crescente.

“Questo fu reso possibile, fino ad un certo punto, dall'utilizzo intensivo delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie, dal taglio dei costi, dall'efficienza e dalla produttività, ma poi anche - in determinati ambiti - riducendo l'occupazione, indebolendo le garanzie per i lavoratori, rendendo precario il lavoro, peggiorandone le condizioni, generando insicurezza sociale, producendo desertificazione dei centri urbani, rompendo il rapporto fra impresa e comunità di riferimento, sacrificando aspetti culturali anche importanti, violando i vincoli ambientali e in alcuni casi anche i diritti dell'uomo.”

Il tutto documentato da Reich, con un'analisi impressionante.

La tesi è che man mano che il potere si è concentrato è passato ai consumatori e agli investitori si è esaurita la fase del *capitalismo democratico* – durante il quale si sono costruite oltre al benessere economico anche conquiste sociali ed i diritti democratici – e si è passati ad una sorta di *supercapitalismo*, nel quale quelle conquiste declinano.

Tutti siamo consumatori; molti anche investitori; tutti siamo cittadini.

Dobbiamo quindi riflettere sul *prezzo reale* di quello che acquistiamo e sul *rendimento reale* di quanto investiamo, tenendo conto cioè anche di quanto paghiamo (o di quanto qualcuno deve pagare) per l'ottenimento di quei risultati.

“Possiamo però, se vogliamo - conclude Reich – modellare un capitalismo democratico all'altezza delle aspirazioni più nobili per il XXI secolo.

La sfida è quella di istituire nuove regole e nuove norme che proteggano e facciano prosperare il bene comune”.

L'analisi sarebbe in buona misura condivisa da Ernesto Illy.

Per quanto riguarda la soluzione, però, egli darebbe la priorità, come negli anni Settanta, all'impegno delle imprese a svolgere il proprio ruolo nel pieno *rispetto dell'Uomo, della Comunità e dell'Ambiente*. Quindi all'affermazione della superiorità di una competizione di valore, che inglobi i principi fondamentali dell'etica. Ai quali, soleva dire, dobbiamo informare la nostra attività di imprenditori, non perché costretti o perché premiati, ma perché convinti che essi sono il fondamento di un sistema giusto.

Per parte mia aggiungerei – concludendo – che se questa prospettiva poteva apparire poco realistica nei decenni passati, oggi e per il futuro risulta esserlo assai di più; visto che è sempre più assonante con la sensibilità e con le istanze dei consumatori, anzi dei cittadini e delle persone alle quali ci rivolgiamo.

E questo pone le premesse perché sia anche ricompensata !

=====
=====