## EDITORIALE

# MARKETING E COMPETITIVITÀ

*Innocenzo Cipolletta*

L'Italia sta perdendo di competitività. Questa è una affermazione che ormai non necessita neppure più di dimostrazioni, tanti sono i segni di questa regressione: la riduzione di quote di mercato internazionale detenute dalle nostre esportazioni; la forza dell'euro che accresce i prezzi dei nostri prodotti fuori dell'area della moneta europea; un andamento dell'inflazione interna che penalizza i nostri prodotti anche nell'area dell'euro; una crescente penetrazione di prodotti importati da altri paesi. E poi ancora, le rigidità del nostro mercato del lavoro, l'elevato livello dell'imposizione fiscale, l'inefficienza della nostra pubblica amministrazione, la carenza di infrastrutture, la debolezza della nostra immagine politica all'estero e così via.

La lista è lunga ma potrebbe tranquillamente continuare fino ad arrivare alla conclusione che c'è poca speranza di risollevarsi. Ma le imprese non possono ragionare in questi termini. Se le condizioni sono difficili ovvero avverse, è il momento di mettere in atto tutte le strategie per recuperare, sul piano microeconomico, quella competitività che si sta perdendo sul piano macroeconomico. Ogni impresa è costretta a lavorare con l'ambiente che la circonda e non è detto che ambienti difficili non consentano di competere. A volte sono proprio le avversità dell'ambiente che aguzzano l'ingegno ed obbligano a scelte vincenti.

Ed il periodo attuale è pieno di avversità non solo per l'Italia per le cose dette all'inizio. È tutta l'Europa ed è tutto il mondo industriale che sta conoscendo una profonda alterazione delle condizioni di competitività. Oggi guardiamo agli USA come ad un Paese che ha saputo risolvere i suoi problemi ma, se guardiamo più attentamente, vediamo un Paese che sta perdendo di competitività in maniera drammatica, con una bilancia dei pagamenti in profondo squilibrio, con una crescita che è sostenuta solo da un pesante disavanzo nei conti pubblici che ormai genera tensioni sul mercato finanziario.

In effetti siamo in presenza di un secondo tempo di quella rivoluzione tecnologica che ha interessato il mondo industriale dopo la crisi da petrolio degli anni Settanta: se nella prima sono stati i paesi industriali quelli che hanno messo in evidenza i maggiori vantaggi grazie alle innovazioni tecnologiche, nelle seconda ed attuale fase sono i paesi di nuova industrializzazione quelli che ottengono i maggiori vantaggi. Cina ed India, in particolare, si stanno appropriando di quote crescenti di commercio mondiale grazie all'accesso ad una tecnologia facile, che consente loro di superare le barriere d'ingresso alla industrializzazione. È così che questi paesi stanno entrando in molti settori produttivi con costi e prestazioni che non possono essere eguagliati dai paesi industriali, vincendo la concorrenza immediata e gettando il panico nel mercato mondiale.

Di fatto, l'offerta mondiale di molti prodotti manufatti è cresciuta a ritmi incalcolabili, mentre la domanda non ha conosciuto aumenti analoghi. C'è un eccesso di offerta che deprime i prezzi dei prodotti finali mentre aumenta i prezzi delle materie prime e dei prodotti di base (petrolio, acciaio, lana, ecc.) per la pressione dei nuovi produttori. È così che le imprese dei paesi industriali si trovano strette tra la morsa dei costi crescenti per le materie di base, e quella dei prezzi calanti dei prodotti finiti (abbigliamento, auto, mobilio, ecc.). In queste condizioni, per i produttori dei nostri paesi si riducono i margini di profitto e si perdono quote di mercato. Ne discende una accelerazione del processo di specializzazione industriale delle varie aree del mondo, perché le imprese marginali tendono a scomparire, mentre le imprese più innovative riescono a difendere i loro mercati grazie anche all'assorbimento delle quote delle imprese che scompaiono.

È una normale selezione naturale, si potrebbe dire: ma quando essa avviene in tempi così rapidi, occorre anche avviare strategie di resistenza, nell'attesa che l'accresciuta capacità di produzione dei paesi di nuova industrializzazione si accompagni anche ad una accresciuta forza di consumo che finirà per ripristinare un migliore equilibrio sul mercato mondiale.

Come reagire? Ogni impresa deve avere la sua strategia, ma una cosa in comune esiste. È la necessità, in momenti come questi, di essere fortemente legati al proprio mercato di riferimento, per servirlo presto e bene seguendone l'evoluzione. Chi ha grossi vantaggi competitivi di prezzo non spende tempo e denaro per conoscere il mercato: è il mercato che va da lui per beneficiare dei suoi vantaggi. Così è sempre stato, anche per noi che per molti anni siamo stati i cinesi dell'Europa e conquistavamo quote di mercato grazie anche alla capacità di produrre a più basso costo quello che altri avevano inventato e che ormai producevano a costi elevati.

Ma poi abbiamo cominciato a constatare che produrre a costi competitivi era necessario ma non più sufficiente per stare sul mercato, ed abbiamo avviato operazioni di analisi di mercato per soddisfare i gusti e le esigenze dei clienti, siano essi consumatori o altre imprese. La via al marketing del-

le imprese italiane è stata una via molto intuitiva e certamente di successo. Dagli utensili per la casa, alla moda, al mobilio, alle auto, ai macchinari, fino alle componenti per la meccanica, siamo stati capaci di essere vicini al cliente grazie anche ad una prossimità fisica. Il mercato di riferimento è stato interno o prevalentemente europeo, le imprese che fabbricavano macchine e componenti sono spesso nate da altre imprese, conservandone una prossimità intellettuale e manuale che ha favorito qualità e flessibilità d'offerta. Il nostro marketing, durante questi anni, è stato molto vicino alla produzione ed ha sfruttato canali di vendita esistenti, per poi costruirsi solo dopo i propri canali di distribuzione connessi con la produzione.

È diventato allora sempre più evidente come il marketing non potesse essere solo la prerogativa di un imprenditore illuminato. Esso necessita di strumenti, di conoscenze, di metodi, di una struttura di ascolto che non sostituiscono l'intuizione dell'imprenditore ma la completano. Soprattutto appare sempre più evidente, specie in questa fase in cui l'offerta supera drammaticamente la domanda, che il marketing deve essere una filosofia che ispiri tutta l'azienda e non solo il compito di un ufficio o la genialità di qualche persona.

Per competere in un mondo in cui saper produrre bene non è più un problema per nessuno, occorre soprattutto saper vendere bene. È l'aderenza al mercato che consente di avere quote maggiori di fatturato e soprattutto margini maggiori: condizione necessaria per poter investire in innovazione e difendere per tale via il proprio fatturato. Da qui la necessità di investire nei marchi, che danno affidabilità e generano processi di fidelizzazione dei clienti. Da qui la necessità di conoscere bene il mercato di riferimento, di selezionare il segmento che si vuole servire, di aggiungere quella quota di servizio che rende insostituibile un prodotto. Poiché non è possibile che tale aderenza al mercato sia riservata a specifici comparti dell'azienda, è necessario che tutta l'azienda respiri con il mercato: si potrà così più rapidamente convertire produzioni, rispettare scadenze, generare servizi che faranno la qualità del marchio.

Come arrivare ad un tale risultato? Non esistono ricette univoche. Ma occorre investire nella cultura del mercato. In attesa che l'Italia si converta essa stessa, come istituzione, ad una cultura del mercato e del cliente (ne saremmo tutti avvantaggiati se la nostra amministrazione avesse una cultura del rispetto del cliente/cittadino e non della procedura amministrativa), sarà utile investire in quelle scuole ed in quegli ambiti dove questa cultura viene insegnata. L'Università ha in questo senso un ruolo rilevante da svolgere, perché in essa vi sono le conoscenze e le tecniche che fanno uscire il marketing dalla intuizione geniale e lo trasformano in metodo che può essere trasmesso ad altri. Non solo a coloro che svolgeranno questa funzione specifica come professione e che quindi dovranno investire in profondità; ma anche a tutti coloro che svolgeranno compiti diversi e che devono saper

cogliere i valori dell'analisi del mercato, affinché anche essi collaborino a rendere orientata al cliente l'azienda o l'istituzione dove lavorano.

Aziende orientate al mercato è la risposta microeconomica per riconquistare quella competitività che l'ambiente esterno oggi ci nega. E, se è lecito prendere a prestito l'ormai ben famosa espressione di J.F. Kennedy, nelle circostanze in cui versa l'Italia bisognerebbe dire alle aziende del nostro Paese: non pensare a quello che lo Stato può fare per renderti più competitivo, ma pensa piuttosto a quello che puoi fare tu per rendere più competitivo il Paese Italia.