

LA SFIDA DELLA QUALITÀ

Il futuro delle aziende italiane sui mercati internazionali

SINTESI

1 - LA QUALITÀ COME RISPOSTA ITALIANA ALLE NUOVE SFIDE COMPETITIVE

- Un segnale incoraggiante sulla ripresa dell'economia italiana viene dal fronte delle esportazioni, dove l'Italia ha mostrato una sostanziale tenuta delle quote di mercato in valore. Se la dinamica delle quantità di merci esportate dall'Italia non ha tenuto il passo con il dinamismo della domanda mondiale, il fatturato estero delle imprese italiane non sembra aver subito contraccolpi per effetto della concorrenza dei paesi emergenti: **tra il 2000 e il 2006 le esportazioni dell'Italia sono aumentate di oltre il 27%, un tasso inferiore, tra i paesi industriali, solo a quello della Spagna e della Germania (slide 1)**. Questo risultato è scaturito da una profonda ristrutturazione dell'apparato industriale, tuttora in corso, che si è resa necessaria per fronteggiare la concorrenza dei paesi emergenti particolarmente agguerrita proprio nei settori di specializzazione dell'Italia. Tramite un processo di "distruzione creativa", le imprese relativamente meno efficienti sono uscite dal mercato mentre altre imprese si consolidavano e rafforzavano la presenza all'estero.

Quantità costanti ma prezzi più elevati: l'Italia "guadagna" più della media europea

- Molte realtà imprenditoriali italiane hanno adottato con successo una strategia complessa che punta sulla qualità assicurandosi l'affermazione sui mercati internazionali. **L'impossibilità di far leva sulla competizione di prezzo sembra aver spinto il tessuto industriale a cambiare l'approccio ai mercati dando maggior enfasi al valore e alla qualità dei prodotti piuttosto che alle quantità vendute. Questo cambiamento si è riflesso sulle dinamiche dell'export, caratterizzate negli ultimi sei anni da una sostenuta crescita dei prezzi (25% circa) e da un andamento stagnante delle quantità esportate (slide 2)**. La crescita dei prezzi

praticati sui mercati esteri dagli esportatori italiani è risultata nettamente superiore agli incrementi registrati dalla Francia, dalla Germania e dalla Spagna, in un contesto in cui la dinamica complessiva dell'Unione Europea a 25 è stata addirittura negativa (slide 3).

Il miglioramento qualitativo dell'export. L'esempio calzature

- La consistente crescita dei prezzi delle esportazioni, a fronte di una dinamica opposta delle quantità, è un fenomeno che è risultato particolarmente ampio nei settori tipici del Made in Italy (slide 4). **Negli ultimi sei anni, il prezzo medio all'export delle calzature è aumentato del 41% circa mentre i volumi esportati si riducevano del 27% (slides 7 e 8).** Per i settori tradizionali si osserva inoltre una marcata diversità tra l'andamento dei prezzi esteri e quello dei prezzi interni (slides 5 e 6). Il tessile - abbigliamento, le calzature, i mobili sono i comparti dove maggiore è stata la pressione competitiva proveniente dai paesi emergenti, con la conseguenza che l'Italia ha perso quote di mercato, a vantaggio soprattutto della Cina, pur restando in tutti e tre i settori il secondo esportatore mondiale. La tenuta delle posizioni acquisite è legata al riposizionamento delle esportazioni italiane sui segmenti qualitativi di alta gamma, che richiedono una serie di competenze e skills non alla portata dei newcomers.

Dinamiche differenti in funzione dei mercati: l'analisi dei singoli mercati e il successo in Russia

- Il rinnovamento delle esportazioni italiane e le strategie di prezzo degli esportatori hanno seguito **dinamiche differenti in funzione delle tipologie di mercati di sbocco (slide 9).** **Sui mercati sviluppati,** dove i prodotti italiani sono presenti da tempo, la competizione di prezzo da parte dei nuovi attori del commercio mondiale è stata particolarmente aspra per cui mentre avanzava il processo di riposizionamento qualitativo dell'export italiano, che si traduceva in rialzi dei prezzi finali, le quantità collocate subivano cospicue riduzioni a vantaggio dei concorrenti emergenti (slides 10 e 11). La maturità di questi mercati e il livello di sofisticazione dei consumi, sempre più orientati verso la qualità, hanno agevolato il riposizionamento strategico degli esportatori italiani in specifiche nicchie di mercato. **Sui mercati emergenti,** la

vigorosa crescita dell'economia e la contemporanea espansione dei consumi hanno consentito:

- un incremento dei prezzi all'export di proporzioni maggiori, incremento che è scaturito in parte dal miglioramento qualitativo, in parte dalla scelta di sfruttare il dinamismo della domanda locale per espandere i margini di profitto;
- una contemporanea espansione delle vendite in termini di volumi e la conquista di spazi crescenti sul mercato.

In Russia, uno dei mercati più dinamici e promettenti per gli esportatori italiani, il prezzo dell'export di Made in Italy è aumentato del 79% e le quantità sono cresciute ad un tasso prossimo al 74% in sei anni (slide 12).

Upgrading strategico e “distruzione creativa” (upgrading indotto): i fattori del miglioramento qualitativo

- L'incremento dei prezzi all'export dell'Italia è sintomatico di un miglioramento della qualità media dei prodotti Made in Italy, ovvero di un cambiamento delle tipologie di beni esportati, con l'aumento di incidenza dei prodotti di maggior qualità (e quindi di maggior prezzo). In altre parole, l'Italia vende all'estero una minor quantità di beni ma li vende ad un prezzo medio più elevato. **Il miglioramento qualitativo è stato determinato da due fenomeni che hanno operato congiuntamente:**

- 1 una precisa scelta strategica delle imprese di **orientarsi verso prodotti a più elevato valore aggiunto** creandosi così una nicchia di mercato - al riparo dalla price competition - dove la concorrenza si gioca su fattori diversi dal prezzo quali il design, l'innovazione, la customer care e via dicendo (*upgrading strategico*);
- 2 un processo di “distruzione creativa” indotto appunto dall'accresciuta concorrenza che ha prodotto una **selezione naturale delle imprese tramite l'espulsione dal mercato di quelle relativamente meno efficienti** (*upgrading indotto*).

Innovazione di prodotto e export: crescono i fatturati

- Nell'ambito dei comportamenti imprenditoriali che hanno consentito l'upgrading strategico ha contato soprattutto **l'innovazione di prodotto (slides 13 e 14)**. **Questa è una attività che influisce positivamente sulle vendite nei mercati esteri indipendentemente dalla dimensione**. Tra le imprese esportatrici quelle che innovano realizzano un fatturato medio più elevato rispetto alle non innovatrici. **Per le imprese che effettuano innovazioni di prodotto l'incidenza dei mercati esteri sul fatturato complessivo è generalmente maggiore in confronto alle imprese che non innovano**. Innovare i prodotti ed esportare contemporaneamente non ha solo un effetto moltiplicativo sul fatturato complessivo, ma determina un sostanziale aumento del successo sui mercati esteri.

Il confronto Italia-Cina: export simile ma superiorità qualitativa

- La ristrutturazione in atto nel sistema industriale conforta l'opinione di quanti ritengono che l'economia italiana possa "uscire dal guado" senza dover rinunciare alle produzioni tipiche e senza dover cambiare modello di specializzazione, ma piuttosto valorizzando i settori di punta del Made in Italy. La trasformazione delle esportazioni che ne è derivata ha rafforzato la superiorità qualitativa dell'Italia rispetto ai competitors emergenti, in particolare la Cina ovvero il paese con la struttura settoriale delle esportazioni più simile alla nostra. **La somiglianza settoriale tra le esportazioni di Italia e Cina, è significativa e crescente nel tempo ma nell'ambito delle categorie esportate da entrambi i paesi prevalgono - con una quota del 90% - i casi di superiorità qualitativa del Made in Italy rispetto al Made in China (slides 15 e 16)**. Anche in un mercato maturo e dinamico allo stesso tempo, quale quello degli Stati Uniti, dove le esportazioni dall'Europa sono svantaggiate dal rapporto di cambio, il Made in Italy ha confermato e rafforzato la superiorità qualitativa rispetto ai concorrenti (slide 17).

2 – L'INDAGINE SULLE STRATEGIE DELLE IMPRESE

Ammodernamento produttivo, maggior controllo prodotti, formazione personale: come arrivare alla qualità

- La ricerca di un alto livello qualitativo delle produzioni, tendente all'eccellenza nei casi dell'agro-alimentare e calzaturiero, è sistematicamente perseguito con **l'ammodernamento dei processi produttivi, il rafforzamento dei sistemi di controllo della qualità e la formazione dei dipendenti**. La specializzazione dell'offerta e la ricerca di nicchie di mercato più sofisticate, meno esposte alla concorrenza internazionale, sono componenti fondamentali di questa strategia.

Non più solo l' "italian sounding" del marchio, qualità sostanziale prima dell'immagine: è la qualità che determina il "carattere italiano" di un bene e non viceversa

- Il marchio riveste un ruolo di primo ordine nella metà dei casi esaminati, per i settori dei beni di consumo. Tuttavia, il ricorso smodato a marchi "italianeggianti" da parte di produttori di qualità inferiore, spesso esteri, può avere influito negativamente sulla rinomanza qualitativa del Made in Italy, ponendo l'industria nazionale di fronte alla sfida del recupero di affidabilità. **Non si tratta di trarre un mero vantaggio dalla considerazione di cui godono all'estero le merci di provenienza italiana sfruttando un "Italian Sounding", ma di realizzare merci tarate sulle caratteristiche del mercato di riferimento**. Nessuna delle aziende sondate considera, in realtà, l'elemento di «italianità» del prodotto come un mero veicolo promozionale, ma collocano il concetto nella dimensione, ben più ampia, del fare impresa agendo sulla creatività e l'innovazione. **E' la qualità produttiva che determina il "carattere italiano" di un bene e non viceversa**. Emerge la volontà di anteporre, o comunque di accompagnare, elementi qualitativi sostanziali a quelli meramente comunicativi o di immagine.

Ad ogni mercato il proprio prodotto

- Nei settori dei beni di consumo, il **successo va fondato su** due elementi: **l'elevata capacità creativa** (che consente di adeguare la produzione a stili di consumo diversi da quello nazionale) e la **flessibilità produttiva**, offrendo ai mercati la possibilità di acquistare merci in lotti piccoli ma assortiti. Nei comparti dei beni strumentali, si evidenziano l'ampliamento della gamma dei beni prodotti in direzione delle fasce alte del mercato; e la concentrazione sul core-business.

L'impresa non è più solo "familiare"

- L'implementazione delle attività sin qui descritte ha posto gli imprenditori di fronte ad un elevato fabbisogno di risorse, sia umane, sia finanziarie. **Diverse imprese familiari hanno scelto di aprire la partecipazione al proprio capitale sociale a nuovi investitori.** Questo fenomeno ha determinato non solo un rafforzamento delle capacità di investimento delle società coinvolte, ma anche una crescita culturale e manageriale, sia del personale che della proprietà. In tema di capitale umano impiegato, il ricorso a figure professionali altamente qualificate reperite sul mercato del lavoro è presente nelle medie imprese, mentre le piccole imprese preferiscono puntare sulla formazione interna del personale.

Con la qualità un'azienda su tre aumenta il potere di mercato

- I risultati raccolti dall'indagine non sembrano suffragare l'ipotesi in base alla quale l'aumento dei valori medi unitari dell'export derivi da un corrispondente aumento dei prezzi medi a parità di prodotto offerto. Inoltre **la maggiore efficienza interna, lo studio di nuovi prodotti e le maggiori capacità produttive sembrano essersi tradotte in un aumento del potere di mercato per un'azienda su tre.**

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.