



CONFINDUSTRIA  
Centro Studi

**SCENARI INDUSTRIALI**

**EFFETTI DELLA CRISI,  
MATERIE PRIME  
E RILANCIO  
MANIFATTURIERO.  
LE STRATEGIE  
DI SVILUPPO  
DELLE IMPRESE  
ITALIANE**

**Giugno 2011  
N. 2**

In copertina disegno di Domenico Rosa.

La pubblicazione è stata curata e coordinata da Luca Paolazzi e Fabrizio Traù con i contributi di: Gianna Bargagli, Alessandro Gambini, Cinzia Guerrieri, Francesca Mazzolari, Cristina Pensa, Ciro Rapacciuolo, Massimo Rodà e Mauro Sylos Labini (Centro Studi Confindustria); Alessandro Arrighetti (Università di Parma); Fedele De Novellis (Ref.); Roberto Pozzana (SOSE).

In particolare il capitolo 2 è stato realizzato da Mauro Sylos Labini, il capitolo 3 da Ciro Rapacciuolo e Fedele De Novellis, il capitolo 4 da Roberto Pozzana e il capitolo 5 da Alessandro Arrighetti e Fabrizio Traù.

La presente pubblicazione è stata chiusa con le informazioni disponibili al 6 giugno 2011.

# INDICE

Premessa .....	pag. 5
<b>1. L'impronta della crisi sulla geografia manifatturiera .....</b>	<b>» 9</b>
1.1 Dinamiche reali e riequilibri valutari rivoluzionano la classifica della produzione .....	» 9
1.2 Paesi avanzati più competitivi.....	» 16
1.3 Chi esporta, cosa e dove .....	» 17
1.4 Il <i>made in Italy</i> ha perso quote .....	» 22
<b>2. Industria motore di ricchezza? La risposta positiva delle regioni europee .....</b>	<b>» 31</b>
2.1 Industria e dualismo: i due tratti dell'Italia.....	» 31
2.2 La vocazione industriale: Germania in testa .....	» 33
2.3 Il peso degli addetti all'industria: Est Europa in vetta, Italia meno duale.....	» 36
2.4 Italia: Nord uguale meccanica, Sud fermo all'abbigliamento.....	» 39
<b>3. Materie prime, limiti alla crescita e difficoltà per le imprese italiane .....</b>	<b>» 45</b>
3.1 Il cambiamento di regime negli anni Duemila.....	» 47
3.2 Quotazioni elevate anche nel medio-lungo periodo .....	» 49
3.3 La domanda cinese pesa di più .....	» 59
3.4 Le difficoltà per le imprese italiane.....	» 64
<b>4. Modelli di business e competizione nelle piccole imprese manifatturiere .....</b>	<b>» 69</b>
4.1 La banca dati rivela i modelli di business.....	» 71
4.2 Come si costruisce un modello di business .....	» 71
4.3 La popolazione delle imprese nei settori .....	» 73
4.4 Come le piccole imprese si muovono tra i modelli di business.....	» 75

<b>5. L'industria italiana cambia volto: le imprese puntano su conoscenza e crescita.....</b>	<b>» 89</b>
5.1 Eppur si muove.....	» 91
5.2 Conoscere è potere.....	» 97
5.3 Prodotti, prodotti, prodotti.....	» 102
5.4 (Re)integrazione verticale a monte .....	» 108
5.5 Cooperazione con fornitori strategici .....	» 114
5.6 La discesa verso valle.....	» 120
5.7 Obbligati a crescere, desiderosi di crescere.....	» 125
5.8 Sette strumenti per un grande obiettivo: crescere .....	» 130
<b>Riquadri</b>	
<i>No industria? No PIL! .....</i>	<i>» 11</i>
<i>I segni profondi lasciati dalla recessione nei settori industriali.....</i>	<i>» 28</i>
<i>Forza industriale: i territori italiani nella graduatoria europea .....</i>	<i>» 41</i>

## PREMESSA

### *Gli effetti duraturi della crisi sulla mappa manifatturiera globale. Il ruolo vitale dell'industria. L'incertezza da materie prime. Le nuove strategie delle imprese italiane di successo*

La recessione acuta e la ripresa differenziata hanno lasciato **segni profondi** nella **mappa planetaria** dell'industria manifatturiera.

Siamo in presenza di una **svolta storica**, preparata e anticipata dalle tendenze del decennio precedente, che sono state descritte in Scenari industriali di giugno 2010. Le secche variazioni nelle **quote della produzione** globale la testimoniano.

Tra il 2007 e il 2010 i **paesi emergenti** asiatici hanno conquistato 8,9 punti percentuali e sono saliti al 29,7% sul valore della produzione industriale mondiale. La sola Cina è al 21,7% (+7,6 punti) ed è ora saldamente prima. L'India ha guadagnato quattro posizioni nella graduatoria dei primi venti produttori globali ed è quinta; simili progressi sono stati ottenuti da altre economie dell'area, verso la quale si è spostato il baricentro della manifattura mondiale. Con l'unica eccezione del Giappone, tutti i **paesi di più antica industrializzazione** hanno registrato importanti arretramenti. Particolarmente in difficoltà appare l'Europa.

L'**Italia** è scesa dal 4,5% al 3,4%, dal 5° al 7° posto nel Mondo; resta seconda in Europa dietro la Germania. Il Paese rimane ad alta **vocazione industriale**, ma spicca per la **flessione dell'attività** registrata nell'ultimo triennio (-17,0% cumulato), doppia o tripla di quelle dei maggiori concorrenti (peggio ha fatto solo la Spagna).

Non pare esserci piena coscienza nel Paese del **ruolo cruciale** giocato dalle **attività manifatturiere** nel generare reddito e occupazione, nell'essere il principale **motore della crescita** dell'intera economia. Ruolo che va ben al di là del suo peso diretto sul valore aggiunto totale. Da lì originano i guadagni di produttività di tutto il sistema, grazie alle **innovazioni incorporate** nei beni utilizzati dagli altri settori. Lì si creano **posti di lavoro** qualificati e meglio remunerati. Lì si effettua la maggior parte della ricerca. Da lì proviene il 78% degli incassi ottenuti dalle **esportazioni** che servono a finanziare le importazioni di beni e servizi. Simulazioni del CSC illustrano come al manifatturiero siano legati direttamente e indirettamente più di **un terzo del PIL** e 8,2 milioni di unità di lavoro e come, senza il suo contributo determinante agli scambi con l'estero, il sistema economico italiano imploderebbe.

Il confronto europeo conferma che là dove l'**industria** (al netto dell'edilizia) va meglio il **reddito** cresce più rapidamente. E che ci sono territori molto più vocati al manifatturiero delle province italiane in cui l'industrializzazione è pure massima.

Il nesso tra grado di industrializzazione e livello del benessere raggiunto è particolarmente accentuato in Italia, nella quale il **Nord** è specializzato soprattutto nella **meccanica** e compete con le aree europee centro-settentrionali, mentre nel **Mezzogiorno** è più importante l'**abbigliamento** e ciò lo espone alla concorrenza del Sud e dell'Est d'Europa.

Il ruolo del **manifatturiero** è stato **rivalutato** nelle altre nazioni, anche per la nuova luce gettata dalla crisi sulle fonti durature del benessere. Stati Uniti, Regno Unito e Francia hanno avviato riflessioni e varato misure per puntare con decisione sul rilancio dell'industria manifatturiera. La Germania l'ha fatto da tempo. L'Italia appare in ritardo.

L'andamento dei **tassi di cambio**, al netto dei differenziali di inflazione, sta in parte rispecchiando la nuova configurazione della geografia industriale mondiale e ridistribuisce competitività a vantaggio dei paesi occidentali. Ciò aiuta ad aggiustare gli squilibri commerciali.

In **Italia** la **perdita di competitività** accumulata in precedenza e gli effetti della crisi si sono ripercossi sull'attivo negli scambi internazionali di prodotti manufatti, che si è dimezzato dai 63 miliardi del 2008 ai 39 del 2010.

Negli **scambi globali** sale il peso degli emergenti, in particolare asiatici e latino-americani, sia come origine sia come destinazione. Computer, macchinari, prodotti chimici e farmaceutici ricorrono in tutti i paesi come i beni più venduti all'estero.

L'Italia è l'**ottavo esportatore** mondiale di merci, il quarto in Europa. Anche durante la crisi ha proseguito a riorientare le sue vendite oltreconfine verso l'Asia orientale e centrale, l'Africa settentrionale e centrale e l'Europa non-UE. Il **peso dei mercati emergenti** sul suo PIL è aumentato tra il 2000 e il 2010 dal 4,1% al 6,5%. Incremento e livello, tuttavia, sono molto inferiori a quelli sudcoreano e tedesco. Ciò riduce il traino che viene dalle economie in maggior sviluppo.

La **specializzazione italiana** ha continuato a virare verso la fabbricazione di beni non direttamente riconducibili all'insieme costituito da moda-abbigliamento-arredamento, che resta rilevante nelle produzioni e trainante per l'immagine internazionale del Paese, ma che ha visto dimezzarsi il suo peso sull'export dal 21,5% di inizio anni 90 al 14,0% del 2010. Nelle **vendite all'estero** prevalgono i macchinari (quasi un quinto) e nel passato triennio è aumentata l'incidenza dei prodotti chimici (al 7,0%) e soprattutto farmaceutici (al 4,3%).

L'anno scorso la **produttività** nel manifatturiero italiano ha registrato un significativo miglioramento (+6,8%), dopo però la contrazione dell'8,2% nel biennio precedente; il numero di occupati si è contratto, interrompendo un decennio di tenuta.

La **redditività** degli investimenti in Italia è **bassa** e lungo un trend decennale di discesa. Nel 2010 il margine operativo lordo, in rapporto al valore aggiunto, ha recuperato solo in piccola parte la caduta del 2009 ed è rimasto ben sotto i valori del 2008, attestandosi al 24,6%; era al 33,2% nel 2000. I **ridotti volumi** non hanno permesso al miglioramento del markup, che pure è compresso, di esprimere appieno i suoi effetti positivi.

Nella formazione dei bilanci e nelle scelte delle imprese le quotazioni delle **materie prime** sono ormai un fattore di **grande incertezza**. Sia per l'altezza sia per le oscillazioni. Dati storici e prospettive indicano che siamo di fronte a un **cambiamento di regime**: le condizioni osservate negli ultimi anni sono destinate a perdurare e perfino ad accentuarsi. Le commodity tenderanno a essere più costose, con prezzi più variabili, difficili da reperire.

La **finanza** accentua i movimenti dei corsi, ma non è la forza determinante degli andamenti di lungo periodo, governati dai fondamentali di domanda e offerta.

La crescita del volume del PIL mondiale e la sua ricomposizione verso i paesi emergenti, che innalza il contenuto di materie prime per unità di prodotto, sosterranno il ritmo di **incremento della richiesta**

di input primari. L'**offerta**, per **limiti fisici**, faticherà a tenere il passo, anche se i prezzi più alti hanno rimesso in moto gli investimenti per scoprire e meglio sfruttare i giacimenti e ampliare e intensificare le coltivazioni.

Le **imprese** incontrano **difficoltà** a reperire i materiali, difendere i margini e gestire contabilmente il magazzino. Le materie prime sono diventate una questione vitale per il manifatturiero.

L'**innovazione** di prodotto e processo, con l'introduzione di nuovi materiali, la **smaterializzazione** delle produzioni, con l'innalzamento del valore aggiunto dovuto al maggior contenuto di servizio, e la **copertura dal rischio** posto dall'eccessiva volatilità delle quotazioni sono le vie percorribili per contrastare questa minaccia.

Molte **imprese** hanno ben compreso i cambiamenti epocali in atto e hanno adeguato le loro **strategie**. I **Focus Group** realizzati dal CSC, grazie alla collaborazione partecipata delle Associazioni di Confindustria, le hanno individuate.

Si sono rivelate di successo le decisioni di puntare a **crescere** e di concentrarsi sulla **conoscenza**, di ampliare la gamma dei prodotti e gli sbocchi, di proiettarsi sui mercati internazionali, di integrare l'attività a monte e a valle per recuperare competenze e quote di valore ed essere più flessibili e pronti a rispondere con velocità alle mutevoli esigenze della clientela. All'interno delle **filiere** si fanno più strette le collaborazioni con i fornitori principali.

La **funzione commerciale** e l'investimento in **marchi** sono diventati sempre più importanti. La **riduzione dei costi** e l'aumento dell'efficienza sono passati in secondo piano: restano sì preconditione per competere, ma non bastano a tener testa alla concorrenza e a creare quegli elementi distintivi indispensabili per stare sul mercato nel lungo andare.

La via alta dell'aumento della produttività passa per la capacità di catturare una domanda che richiede **prodotti più evoluti** e il rinnovo costante delle soluzioni offerte. Passa per l'accumulazione di **capitale umano** e l'investimento nelle persone che lavorano nell'azienda.

Queste strategie **accomunano le imprese** che nell'ultimo decennio hanno dimostrato di essere **più dinamiche** e proattive al cambiamento, indipendentemente dalla dimensione, dal settore e dal territorio di appartenenza.

Tratti di questi comportamenti emergono anche nei modelli di business delle **piccole imprese** che hanno performance migliori, secondo l'analisi condotta dalla SOSE per il CSC sulla base delle informazioni che riguardano aziende che fatturano meno di 7,5 milioni. Anche in quei casi i **fattori competitivi** che contano sono la gestione dei marchi e dei mercati esteri e la forza commerciale. Sono fragili e faticano a sopravvivere le imprese che adottano modelli di business semplificati, con basse competenze di tecnologia e di organizzazione.

La trasformazione del tessuto manifatturiero italiano avviene anche attraverso una **selezione aspra** e accelerata delle imprese. I vuoti di domanda e di produzione lasciati dalla recessione sono ancora molto ampi in tanti comparti e funzionano da calibro tra le aziende, facendo emergere quelle in grado di superare questa fase problematica e rilanciarsi.

