



CONFINDUSTRIA  
Centro Studi

**SCENARI INDUSTRIALI**

**VUOTI DI DOMANDA  
E NUOVI DIVARI  
TRA LE IMPRESE.  
MANIFATTURA CUORE  
DELL'INNOVAZIONE:  
TORNA STRATEGICA  
LA POLITICA  
INDUSTRIALE**

**Giugno 2012  
N. 3**

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, Manuela Marianera, Francesca Mazzolari, Cristina Pensa, Matteo Pignatti, Ciro Rapacciuolo, Massimo Rodà, Lorena Scaperrotta e Mauro Sylos Labini (Centro Studi Confindustria); Edoardo Gaffeo (Università di Trento); Roberto Pozzana (SOSE); Alessandro Zeli (ISTAT).

La presente pubblicazione è stata chiusa con le informazioni disponibili al 1 giugno 2012.

Editore SIPI S.p.A.  
Servizio Italiano Pubblicazioni Industriali  
Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma

# INDICE

Premessa .....	pag. 5
<b>1. Nuova recessione, <i>credit crunch</i> e bassa redditività soffocano l'industria italiana .....</b>	<b>» 9</b>
1.1 Accelera l'avanzata degli emergenti .....	» 11
1.2 La ricaduta in recessione mette a repentaglio l'industria italiana.....	» 19
1.3 Export sempre più orientato verso i mercati extra-UE .....	» 28
1.4 Le produzioni soffrono la caduta della domanda interna.....	» 32
1.5 Ancora in flessione produttività e redditività .....	» 34
1.6 Minore frammentazione, maggiore dimensione: i cambiamenti strutturali negli assetti produttivi .....	» 46
<b>2. Imprese italiane: si amplia il dualismo tra chi punta allo sviluppo e chi all'arretramento difensivo. <i>Identikit e vantaggi delle aziende in crescita</i> .....</b>	<b>» 57</b>
2.1 Il mercato dualismo generato dai divari nelle competenze e nell'imprenditorialità .....	» 59
2.2 Le (poche) imprese che superano il test della crescita .....	» 66
2.3 L'identikit delle imprese "vincenti" e "perdenti" .....	» 69
<b>3. La piccola impresa camaleonte: trasformarsi per tenere il mercato.....</b>	<b>» 83</b>
3.1 Leve competitive, dimensioni del mercato di sbocco e resistenza delle imprese.....	» 85
3.2 Dimensioni territoriali del mercato e modelli di business .....	» 86
3.3 Modelli di business e probabilità di sopravvivenza .....	» 95
3.4 Cambiare per affrontare il mercato, modello per modello e settore per settore ..	» 99

4.	La politica industriale serve? Sì, dicono la teoria (vecchia e nuova) e l'esperienza degli altri paesi.....	»	109
4.1	Il manifatturiero è il motore dello sviluppo: gli argomenti degli economisti (macro e micro) .....	»	111
4.2	Il ritorno della politica industriale: gli aggiustamenti nei paesi emergenti e la correzione di rotta negli avanzati.....	»	120
4.3	Gli strumenti: contenuti e utilizzazione .....	»	126
5.	Poco manifatturiero, meno innovazione: la lezione dei paesi avanzati .....	»	149
5.1	La produzione di nuove conoscenze nei laboratori industriali .....	»	150
5.2	Gli investimenti in R&S e l'attività innovativa del manifatturiero .....	»	152
5.3	Le imprese innovative e i canali per l'innovazione nel manifatturiero .....	»	156
5.4	I brevetti e la localizzazione geografica dell'industria manifatturiera .....	»	160
	<b>Riquadri</b>		
	<i>Le imprese cinesi sbarcano all'estero a caccia di risorse naturali per l'industria .....</i>	»	39
	<i>L'ISTAT ha rifatto i conti: per export e industria performance molto più brillante.....</i>	»	48
	<i>Italia: il boom dei contratti di rete .....</i>	»	141

## PREMESSA

*Accelerano gli emergenti nell'occupare quote di produzione e commercio globali. L'Italia soffre la ricaduta recessiva, il feroce credit crunch e la bassa redditività. Si accentua il nuovo dualismo tra le imprese. Per rafforzare il manifatturiero, motore della crescita attraverso l'innovazione, è strategica la politica industriale.*

*I vuoti di domanda creati dalla ricaduta in recessione si aggiungono a quelli già scavati dalla crisi nel 2008-2009 e penalizzano una redditività già ai minimi, mentre il credit crunch fa mancare l'ossigeno al manifatturiero italiano.*

*In questo quadro periglioso, gli eventi sismici di maggio hanno colpito un'area ad altissima vocazione manifatturiera e cruciale per lo sviluppo industriale del Paese, rendendolo se possibile ancora più impegnativo.*

*Tutto ciò minaccia la stessa sopravvivenza di alcune parti importanti dell'industria italiana, proprio quando è accelerato lo spostamento di quote di produzione e di scambi globali verso gli emergenti.*

*Tra il 2007 e il 2011 Cina, India e Indonesia hanno conquistato 8,7 punti percentuali di quota di manifattura: dal 18,0% al 26,7%. La Cina, con +7,7 punti al 21,7%, è in vetta alla classifica da un triennio, avendo scalzato gli USA (14,5% nel 2011).*

*Tre paesi avanzati reggono l'urto: il Giappone, sempre terzo (con il 9,4%), la Corea del Sud (+2 posizioni e quinta, con la produzione tornata ai livelli pre-crisi) e l'Australia (sebbene sia marginale e solo diciottesima, +3 posti). Sono tutti collocati nell'area a più alto ritmo di espansione o vicino ad essa e ciò consente loro di partecipare alla crescente integrazione tra i sistemi produttivi locali.*

*L'Italia arretra (dal 4,5% al 3,3%) e diventa ottava. L'UE 15 cala dal 27,1% al 21,0%; nell'insieme resta la seconda potenza industriale mondiale.*

*Dato il gigantesco divario nella produzione per abitante tra avanzati ed emergenti, la scalata di questi ultimi agli standard dei primi sommuoverà in modo ancora molto marcato la mappa della produzione, creando sfide epocali nell'uso dell'energia, dell'ambiente e delle materie prime. La Cina si sta garantendo approvvigionamenti con massicci investimenti all'estero e con contratti di lunga durata.*

*Cala la competitività italiana misurata su prezzi e CLUP. Ma il Paese si difende mutando la specializzazione merceologica: i beni legati alla moda sono passati dal 21,5% dell'export nel 1991 al 13,9% nel 2011; mentre i prodotti con maggior intensità tecnologica ed economie di scala sono saliti dal 60,8% al 66,9%. Il rinnovamento passa molto anche all'interno dei settori e delle imprese: perciò è poco visibile nelle statistiche aggregate.*

*Inoltre, c'è stato il riposizionamento sui mercati esteri: l'UE è scesa dal 61,4% dell'export italiano nel 2000 al 55,6% nel 2011; i paesi emergenti non-UE sono saliti dal 21,3% al 29,3%. L'in-*

ternazionalizzazione resta, però, inadeguata a cogliere le migliori opportunità nei nuovi mercati.

Per rispondere alle sfide globali servono **massicci investimenti nell'innovazione** e quindi nel manifatturiero che ne è l'anima e perciò è il motore della crescita.

Proprio la crisi ha fatto riscoprire, da parte di studiosi e policy maker, il **ruolo centrale del manufacturing** nel generare benessere sostenibile. Ciò poggia su solide basi teoriche e molta evidenza empirica, sia macro sia microeconomica.

Le frecce nell'arco del **rinascimento manifatturiero** sono molte: è il settore che spende di più in R&S e più innova; ha perciò una dinamica della produttività superiore; diffonde le nuove tecnologie al resto dell'economia incorporandole nei beni da esso prodotti; paga retribuzioni più elevate; è cruciale per pareggiare i conti con il resto del mondo.

Il forte nesso tra manifatturiero e innovazione è dimostrato dall'elevata sovrapposizione tra le **mappe**, nell'UE, dell'attività di brevettazione e della vocazione manifatturiera.

D'altronde, nel manifatturiero è più alta la quota di imprese che conducono attività innovativa, rispetto a quelle degli altri settori. Questo deriva anche da **attività di apprendimento** non sistematiche che si basano su **conoscenze tacite** e dall'utilizzo di **conoscenze esterne** all'impresa, stabilendo rapporti di collaborazione con le università.

Perciò è tornata **strategica la politica industriale**, che deve puntare a innalzare la capacità di innovare, leva principale della competitività di un sistema-paese.

Poiché l'innovazione è il risultato di un **fitto intreccio di relazioni** e di scambi di informazioni tra molti attori (imprese, università, centri di ricerca governativi e non), occorre potenziare le condizioni istituzionali che favoriscono l'identificazione e l'adozione di tecnologie e modelli organizzativi nuovi.

Inoltre una moderna politica industriale deve favorire i rapporti di **collaborazione tra pubblico e privato**, per individuare le parti delle catene globali del valore che siano da tenere all'interno dei confini nazionali, i fattori esogeni che rallentano la ristrutturazione e gli strumenti per rimuoverli.

I principali paesi industriali, avanzati ed emergenti, agiscono proprio in base a questi principi. Sono nazioni che, dagli Stati Uniti all'Europa e all'Asia, sono dotate di **una visione chiara** e sono capaci di perseguire **disegni coerenti** con essa e nel tempo.

Fanno ricorso soprattutto alle **leve dal lato della domanda**: procurement, regolamentazione e standard dei prodotti. Tutte unite dall'obiettivo proprio di innalzare il tasso di innovazione.

Hanno successo le politiche che evitano i tipici **difetti dell'interventismo**: dispersione e accavallamento di iniziative; moltiplicazione di enti erogatori, programmi, obiettivi e strumenti; scarsità delle analisi di impatto e di costi-benefici prima, durante e dopo gli interventi; "cattura" delle autorità da parte delle lobby; utilizzo elettoralistico dei fondi.

In tutti i paesi c'è una **particolare attenzione alle PMI**, che soffrono di fallimento del mercato ma che sono, in molti casi, più innovative e con maggiore potenziale di crescita. L'evidenza empirica conferma l'efficacia degli interventi a loro sostegno.

In Italia la quota delle imprese che svolgono attività innovativa non è inferiore a quella dei principali concorrenti avanzati, però si fa **poca spesa in R&S** e anche il numero di brevetti per abitante è inferiore, meno della metà di quello tedesco.

Aumentare l'attività sistematica volta alla **creazione di nuove conoscenze** e al loro utilizzo è diventato imprescindibile per rafforzare i fattori competitivi del Paese. Questo traguardo può essere raggiunto ripartendo dai molti punti di forza di cui l'industria manifatturiera italiana ancora dispone e affrontando le debolezze accumulate nei settori più connessi alla conoscenza scientifica.

Lo straordinario successo ottenuto dai **contratti di rete** prova l'importanza anche in Italia della connessione e della condivisione per sfruttare le complementarità e le sinergie nel perseguire obiettivi comuni. Il maggior tasso di collaborazione aiuta a diffondere le strategie che per molte imprese si sono rivelate vincenti, già prima della crisi e soprattutto dopo. Il primo passo è l'individuazione di tali strategie, ciò che il CSC ha effettuato con il Progetto Focus Group<sup>1</sup>.

L'adozione o meno di queste strategie ha creato un **nuovo dualismo** tra le aziende italiane: da un lato quelle che reggono il confronto del mercato e si adattano ai cambiamenti che esso impone, per lo più anticipandoli. Dall'altro la maggioranza che fatica a rimanere competitiva e che ha, appunto, bisogno di esempi da emulare.

La **diffusione delle best-practice** costituisce un importante contributo all'innalzamento delle potenzialità di crescita del Paese. Anche su di essa dovrebbe far leva la politica industriale.

Il secondo passo è capire dove si situa la linea di demarcazione tra i due gruppi e disegnare l'**identikit delle imprese vincenti**, estendendo l'analisi a una platea più vasta di imprese rispetto alle pur numerose intervistate con i Focus Group. Un progetto congiunto CSC-ISTAT ha permesso di scavare nei microdati di 36mila aziende operanti tra il 2000 e il 2010.

Una prima misura della maggiore divaricazione tra imprese è data dagli **indicatori di redditività**: se ne registra l'abbassamento dei valori medi sia tra il 2000 e il 2007 sia ancor più tra il 2007 e il 2010, ma soprattutto l'**esplosione della varianza**.

Riguardo alla crescita, le cifre confermano un **alto grado di inerzia**: tra il 2000 e il 2010 la quota di imprese che non si è mossa dalla propria classe dimensionale è oscillata tra il 44% e il 64%.

Nel 2008-2010 il **maglio della crisi** ha aumentato gli spostamenti all'ingiù, lasciando invariata la fetta di aziende che salgono di taglia e per le quali la crescita alimenta nuova crescita.

---

<sup>1</sup> Si veda Scenari industriali n.2, giugno 2011.

Tre sono i **tratti principali** che identificano le imprese dotate dei mezzi umani e finanziari per lo sviluppo. Il primo tratto è l'aumento dell'integrazione verticale, che è la via maestra della crescita stessa. Il secondo tratto è la riduzione della quota sui costi dei servizi acquistati esternamente, cioè dell'outsourcing.

Il terzo tratto è la **ricerca di nuovi sbocchi** sui mercati esteri; ciò conferma sia l'importanza della domanda estera, specie extra-UE, per lo sviluppo sia il legame biunivoco tra stazza aziendale e internazionalizzazione.

La crescita è la **mossa vincente**. Mettendo in due blocchi distinti le aziende che crescono e quelle che si contraggono, emerge che le prime in media aumentano l'integrazione verticale e le esportazioni e ottengono una redditività relativamente migliore.

Le imprese italiane, comunque, dimostrano una **grande flessibilità e prontezza** nell'adattare i modelli di business ai mutamenti delle condizioni di mercato. Lo prova l'analisi condotta con la banca dati SOSE che riguarda aziende con meno di 7,5 milioni di fatturato.

Abbracciando il periodo 2000-2010, emerge che la struttura competitiva e organizzativa viene **rivista frequentemente** in base alle dinamiche della domanda e alle proprie conoscenze e competenze gestionali per fronteggiarle.

Le imprese possono indirizzarsi verso il **downgrading**. Accade nel 40% dei casi, con punte del 70-80% nella meccanica strumentale. In tal caso adottano un assetto più semplice: riducendo o eliminando la struttura commerciale; abbandonando marchi di prodotto o presidi dei mercati esteri; semplificando la gamma di prodotti e/o le fasi di produzione. L'impresa opta per il riposizionamento all'ingiù con l'**obiettivo di non soccombere** quando le nuove condizioni del mercato impongono l'uso di leve troppo complesse per la sua capacità organizzativa e le sue conoscenze.

In senso inverso, l'**upgrading** mette le imprese su sentieri di crescita vera e propria, anzitutto nell'organizzazione, nella strategia e nella gamma dei prodotti e processi e, come conseguenza, nella dimensione. È molto più bassa la quota (25%-30%) di quelle che intraprendono questo percorso, ma basta a dimostrare la **vitalità della piccola impresa** e la sua attitudine, ancorché minoritaria, a spingersi verso sfide di mercato più difficili e più grandi, incentrate sul confronto internazionale.

Interessante è il fatto che, mentre la **sopravvivenza** più elevata è generalmente associata agli assetti costruiti su catene di valore complesse (con capacità di presidio dei mercati internazionali, gestione dei marchi e della forza commerciale, coordinamento dei subfornitori), il downgrading aumenta la probabilità di sopravvivenza, perché semplifica l'organizzazione, lasciando i mercati internazionali, ridimensionando la struttura commerciale, trascurando i marchi e riducendo le fasi produttive realizzate.

Le imprese che adottano modelli di business semplici, spesso lavorando per conto terzi, si rifugiano in **mercati locali**, dove le dinamiche competitive sono meno crude.

La difficoltà a diventare più grandi non risiede tanto nella dimensione quantitativa quanto nell'essere in grado di **trasformarsi per essere più robusti**.