



CONFINDUSTRIA
Centro Studi

SCENARI
INDUSTRIALI

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

ROMA, 9 GIUGNO 2011

Sala Andrea Pininfarina • Confindustria



**Dalla crisi al rilancio del manifatturiero:
con le nuove strategie
le imprese affrontano le sfide
(anche delle materie prime)**

Luca Paolazzi

Direttore Centro Studi Confindustria

La crisi ha cambiato
la **mappa planetaria** dell'industria
manifatturiera.

Siamo in presenza di una **svolta storica**, preparata e anticipata dai trend del decennio precedente. Le variazioni delle **quote sulla 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'**Italia** è scesa dal 4,5% al 3,4%,
dal quinto al settimo posto nel Mondo;
resta seconda in Europa, dietro
la Germania.
È ad alta **vocazione industriale**.

La scalata degli emergenti

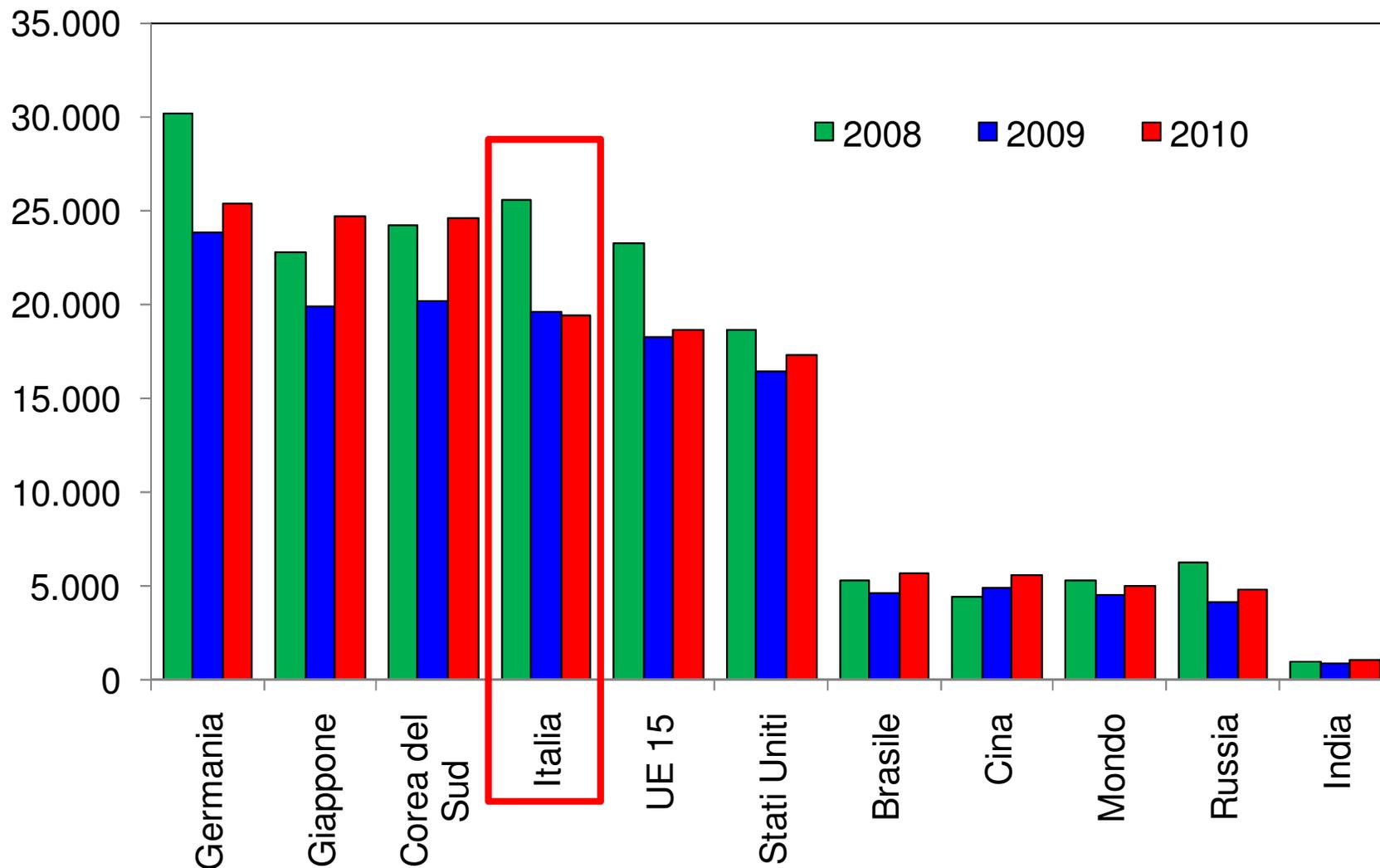
| Paesi produttori | Quote % sul valore aggiunto della produzione mondiale | | |
|------------------|---|------------|------------|
| | 2000 | 2007 | 2010 |
| 1 Cina | 8,3 | 14,1 | 21,7 |
| 2 Stati Uniti | 24,8 | 18,2 | 15,6 |
| 3 Giappone | 15,8 | 9,0 | 9,1 |
| 4 Germania | 6,6 | 7,5 | 6,0 |
| 5 India | 1,8 | 2,9 | 3,7 |
| 6 Corea del Sud | 3,1 | 3,9 | 3,5 |
| 7 Italia | 4,1 | 4,5 | 3,4 |
| 8 Brasile | 2,0 | 2,6 | 3,2 |
| 9 Francia | 4,0 | 3,9 | 3,0 |
| 10 Regno Unito | 3,5 | 3,0 | 2,0 |

Settore manifatturiero.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Global Insight.

Le nazioni più industrializzate

(Produzione manifatturiera pro-capite, paesi ordinati per il 2010, prezzi e dollari 2010)

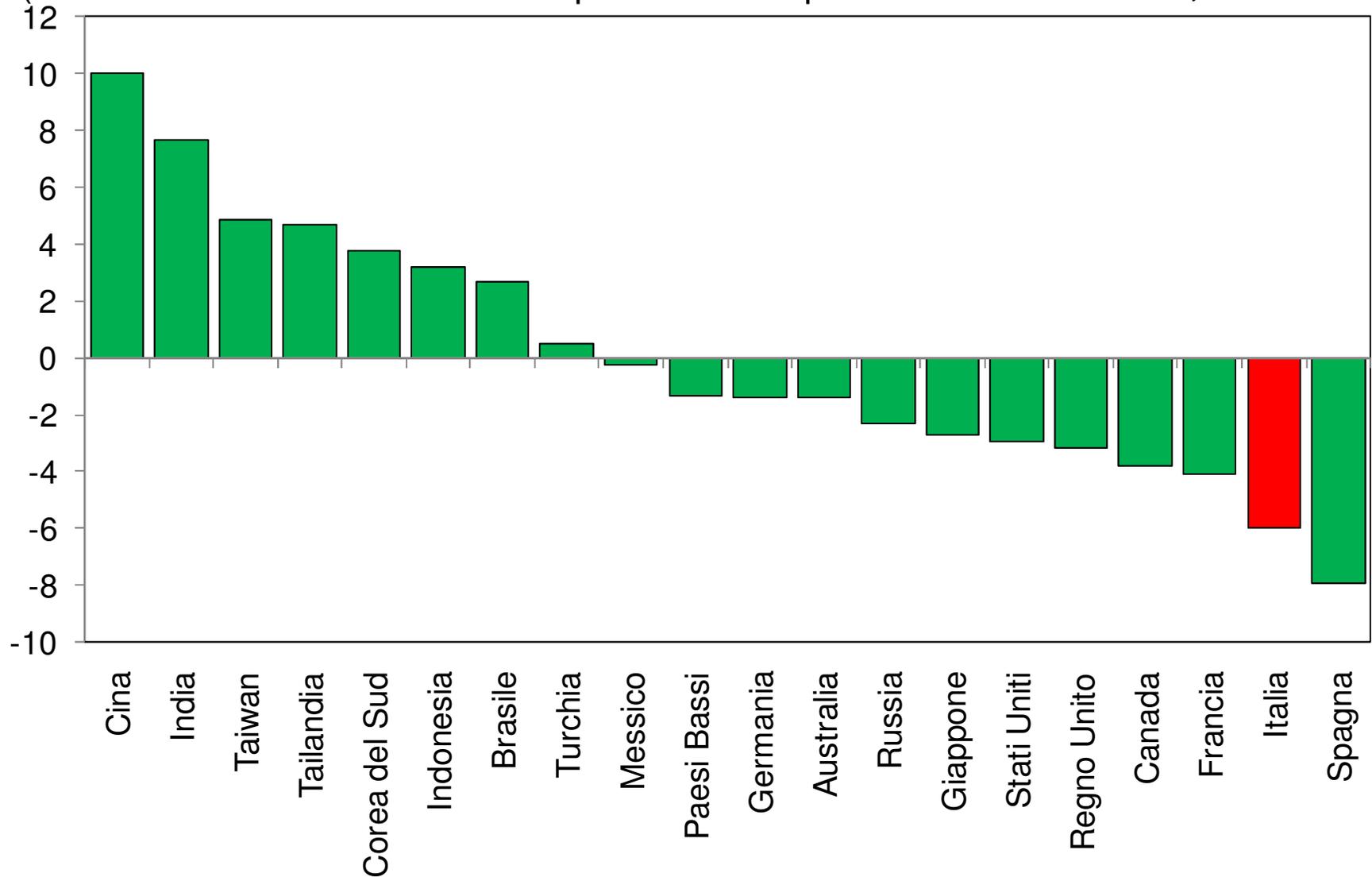


Fonte: elaborazioni CSC su dati Global Insight.

L'industria italiana è rimasta
schiacciata tra recessione violenta
e ripresa lenta.

L'Italia ha perso colpi

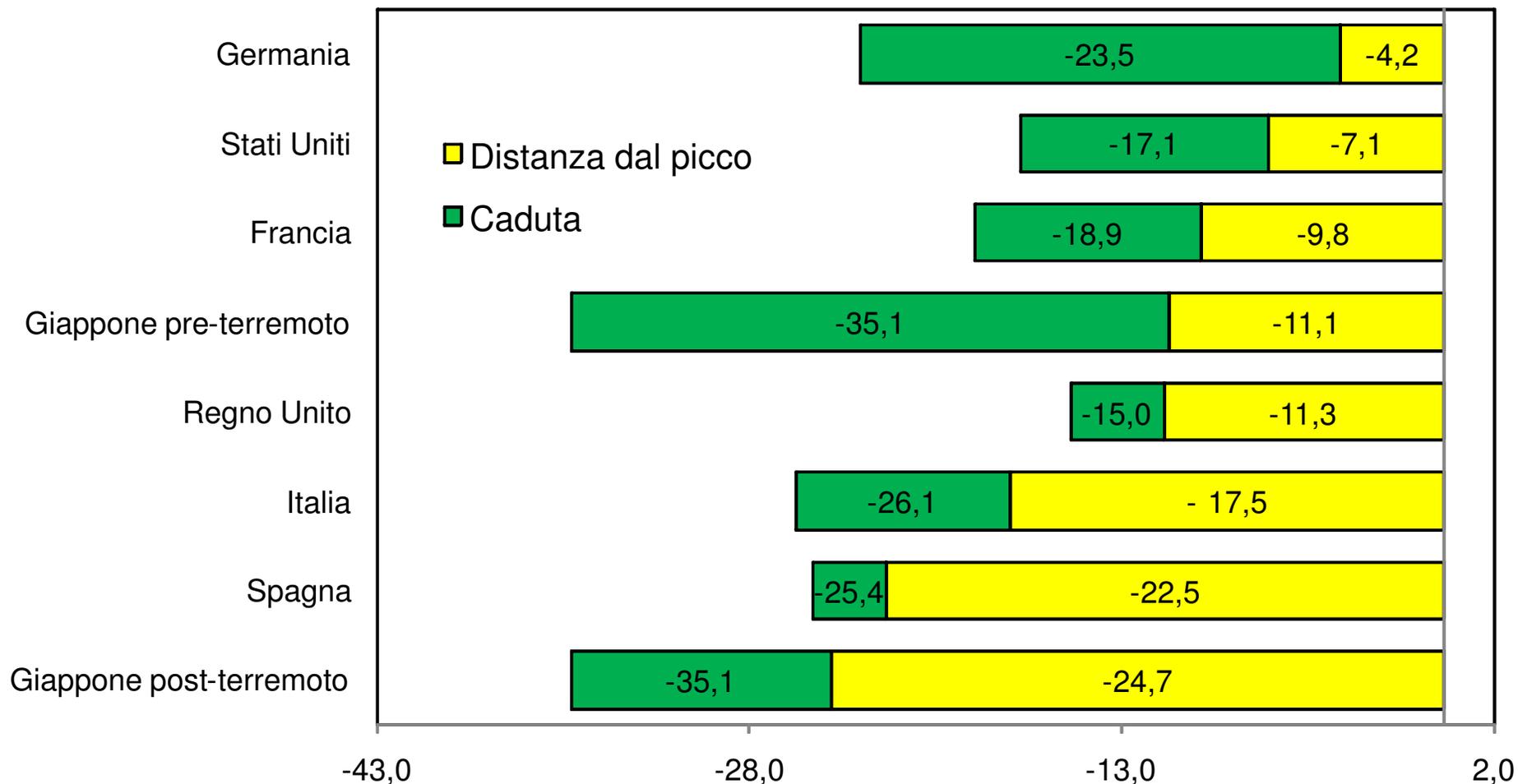
(Var. % medie annue dei livelli di produzione a prezzi e dollari costanti, 2007-2010)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Global Insight.

Ripresa sprint della Germania nella produzione

(Dati destagionalizzati, valori %, ordinati in senso decrescente sulla distanza dal picco, rif. marzo 2011)

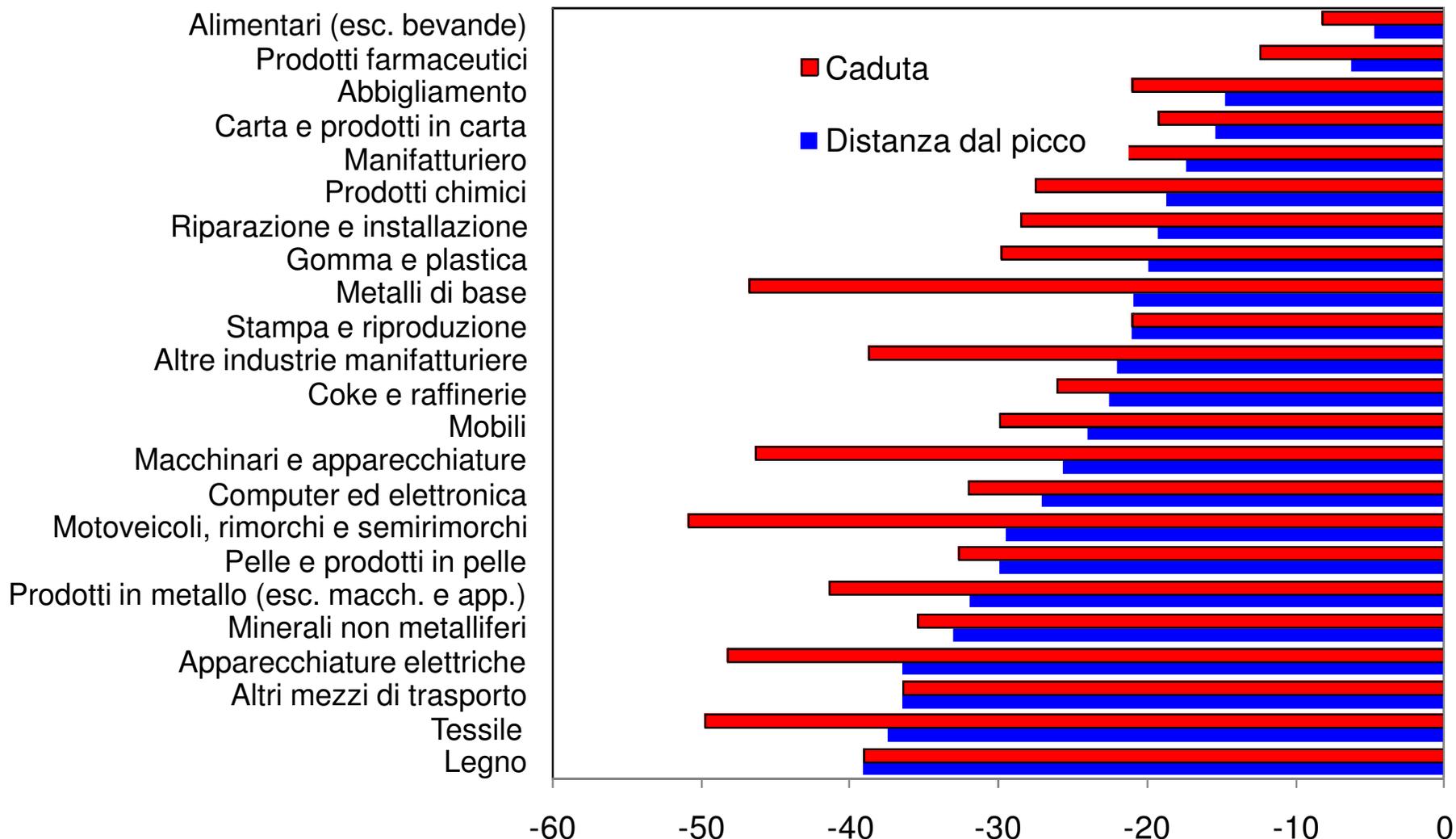


Per il Giappone pre e post terremoto i dati si riferiscono, rispettivamente, al febbraio e al marzo 2011.

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT, Eurostat.

Produzione: recupero difficile per molti settori

(Italia, dati destagionalizzati, riferimento: marzo 2011)

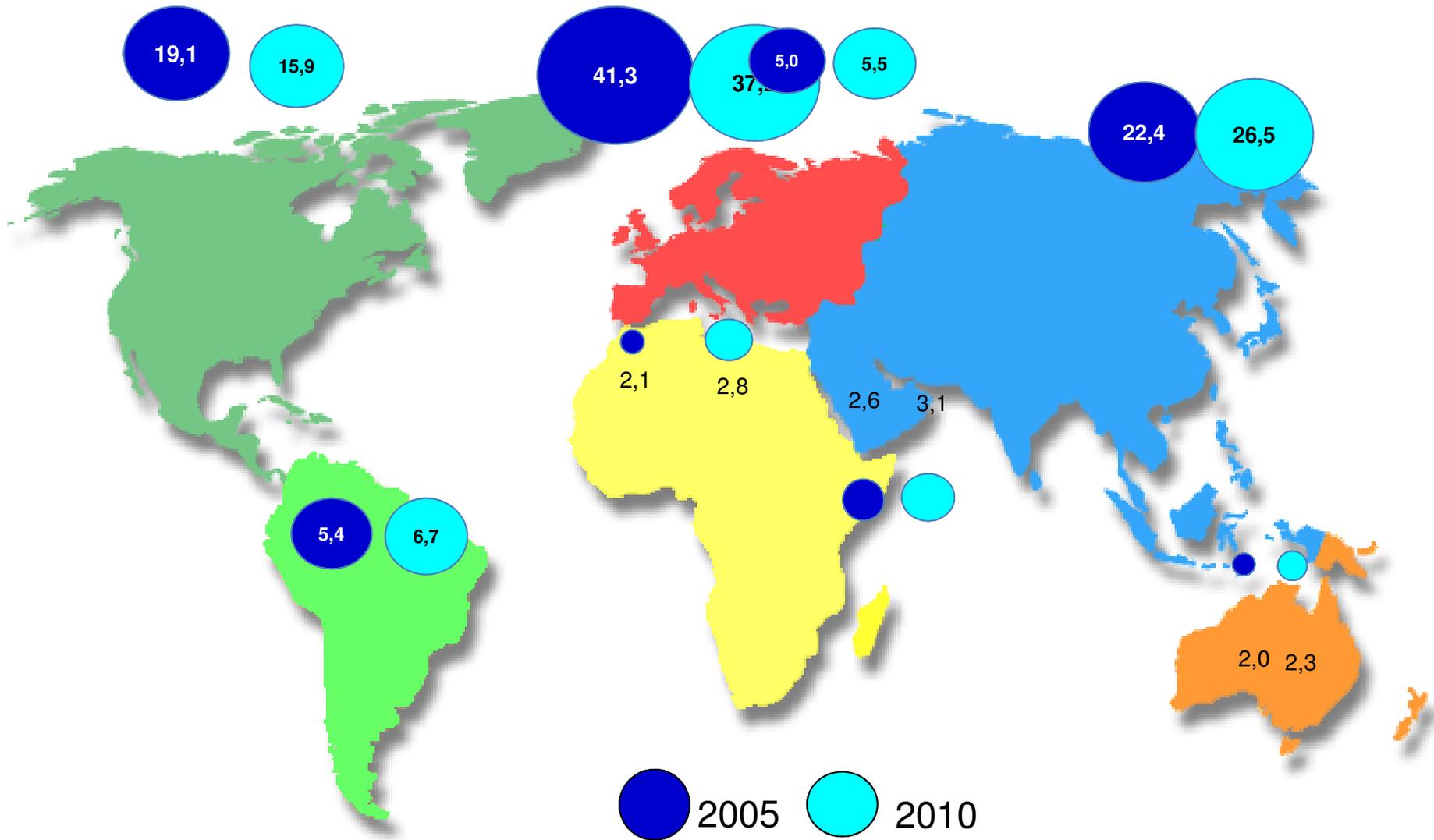


Caduta: var. % dal picco del ciclo precedente al minimo settoriale; distanza dal picco: var. % nel marzo 2011 rispetto al massimo del ciclo precedente.

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

Come cambia la mappa degli scambi globali...

(Composizione geografica delle importazioni manifatturiere dal mondo)



Nel 2000 le importazioni dell'America settentrionale pesavano per il 23%.

Fonte: elaborazioni CSC su dati ICE.

...e chi è meglio posizionato

(Peso % su esportazioni manifatturiere in valore, 2010)

| Destinazioni | Cina | Stati Uniti | Giappone | Francia | Corea del Sud | Germania | Italia |
|----------------------------|------|-------------|----------|---------|---------------|----------|---------------|
| Unione europea | 23,4 | 18,2 | 11,3 | 60,6 | 11,5 | 62,2 | 56,8 |
| Paesi europei non UE | 4,0 | 2,7 | 2,1 | 7,1 | 3,5 | 10,4 | 11,9 |
| Africa settentrionale | 1,1 | 0,7 | 0,4 | 3,7 | 1,3 | 1,0 | 4,1 |
| Altri paesi africani | 3,1 | 1,3 | 1,2 | 2,9 | 2,1 | 1,2 | 1,6 |
| America settentrionale | 23,9 | 20,8 | 17,2 | 6,7 | 11,6 | 7,6 | 6,8 |
| America centro-meridionale | 6,5 | 25,8 | 5,8 | 2,5 | 7,8 | 2,4 | 3,2 |
| Medio Oriente | 4,5 | 4,0 | 3,5 | 4,0 | 4,9 | 2,9 | 5,4 |
| Asia centrale | 5,3 | 2,0 | 1,7 | 1,1 | 3,5 | 1,4 | 1,8 |
| Asia orientale | 26,4 | 22,6 | 53,9 | 9,7 | 50,8 | 9,7 | 7,1 |

Fonte: elaborazioni CSC su dati ICE.

L'Italia punta fuori dall'UE...

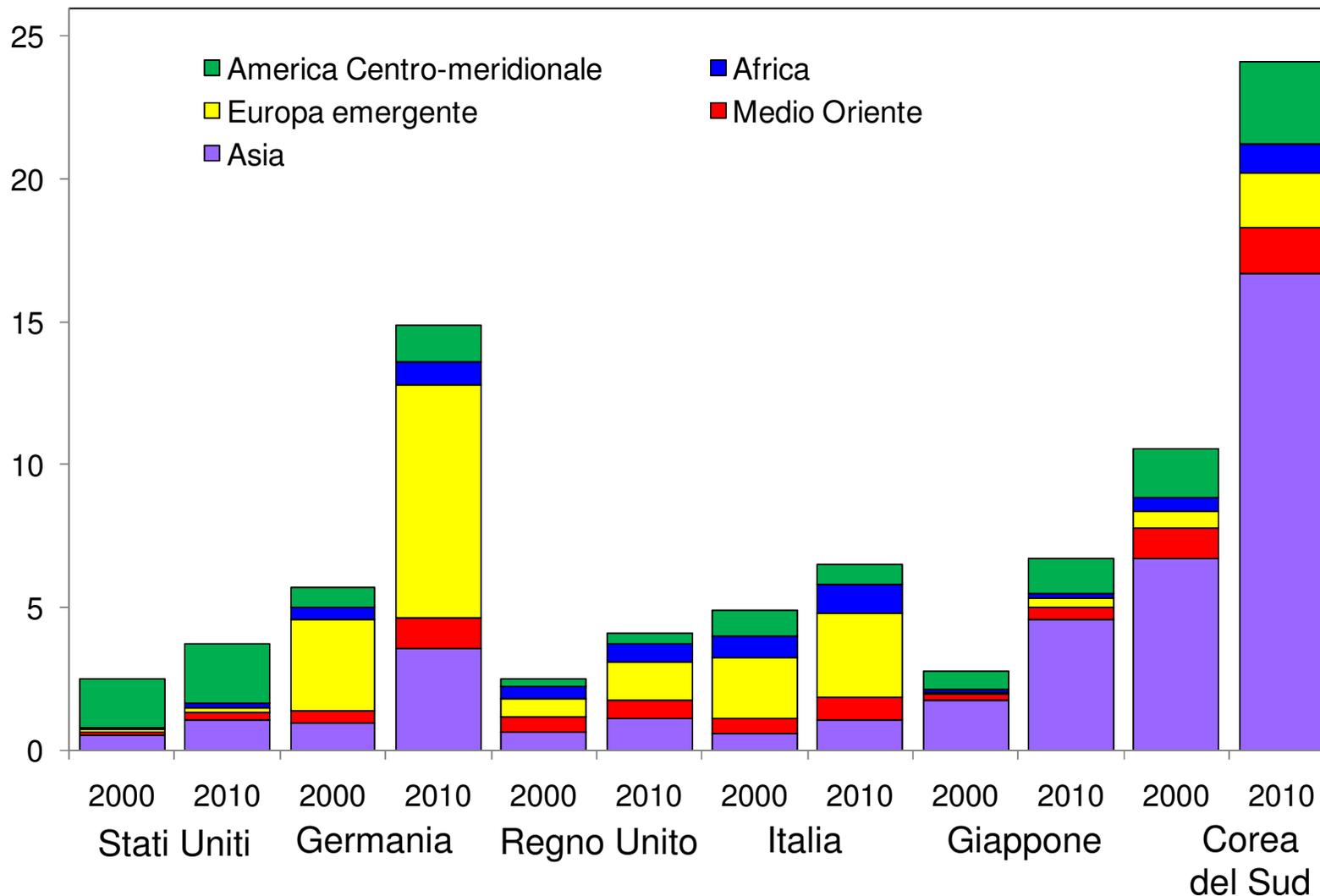
(Esportazioni, var. % annue, manifatturiero)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------|------|------|-------|------|
| Valori | | | | |
| UE 27 | 9,5 | -2,8 | -22,8 | 16,3 |
| Extra UE 27 | 10,2 | 5,8 | -18,4 | 16,3 |
| Mondo | 9,7 | 0,6 | -21,0 | 16,3 |
| Valori medi unitari | | | | |
| UE 27 | 5,1 | 4,3 | -3,1 | 7,3 |
| Extra UE 27 | 5,0 | 7,1 | 0,6 | 4,3 |
| Mondo | 5,0 | 5,4 | -1,5 | 5,9 |
| Volumi | | | | |
| UE 27 | 4,1 | -6,7 | -20,5 | 8,4 |
| Extra UE 27 | 4,9 | -1,1 | -18,8 | 11,2 |
| Mondo | 4,5 | -4,5 | -19,8 | 9,7 |

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

...ma è in ritardo negli emergenti asiatici

(Esportazioni dei principali paesi avanzati in % del PIL, dati in valore)

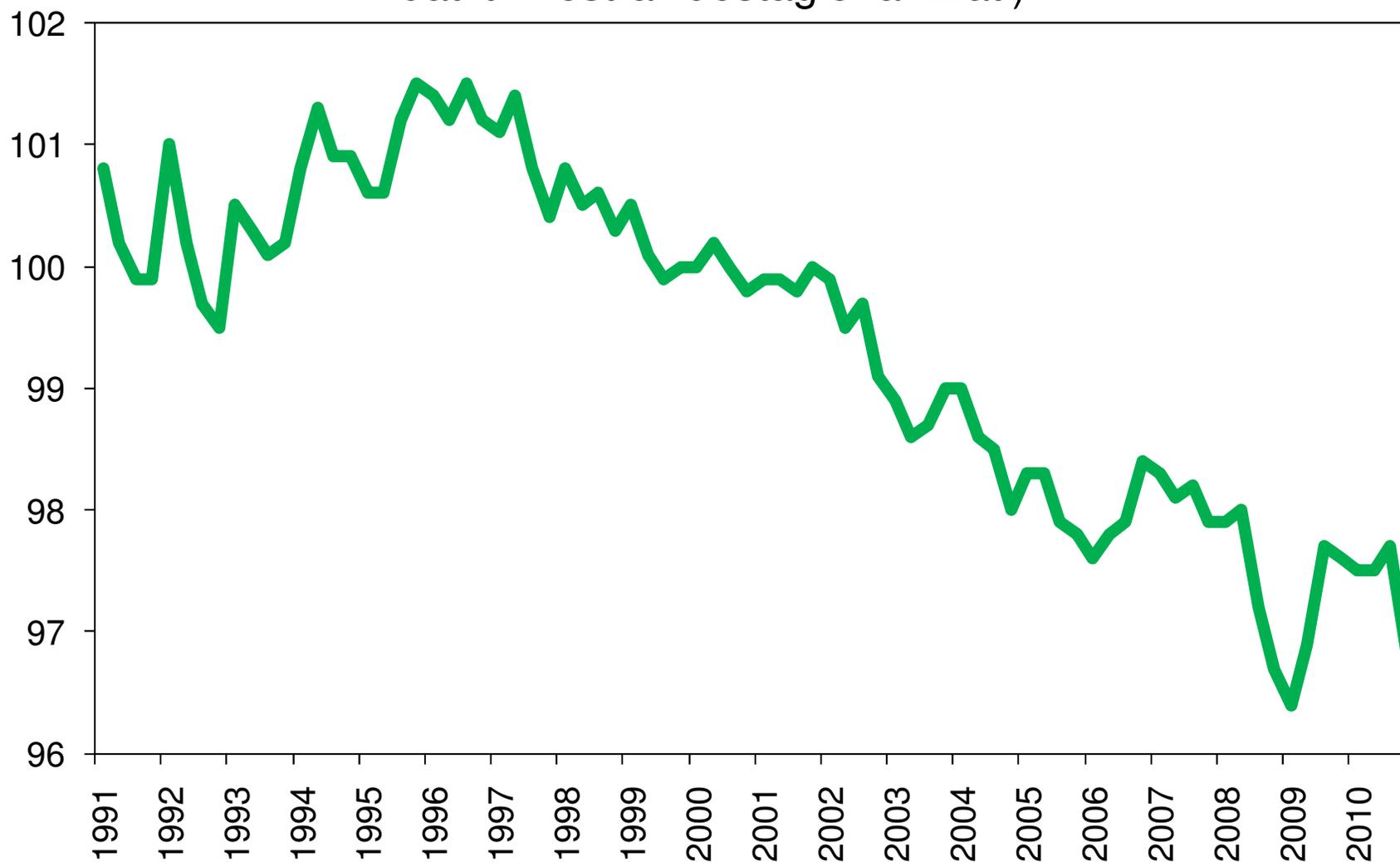


Fonte: elaborazioni CSC su dati Thomson Reuters.

Fare industria in Italia
è meno redditizio.

Il *markup* sempre più magro

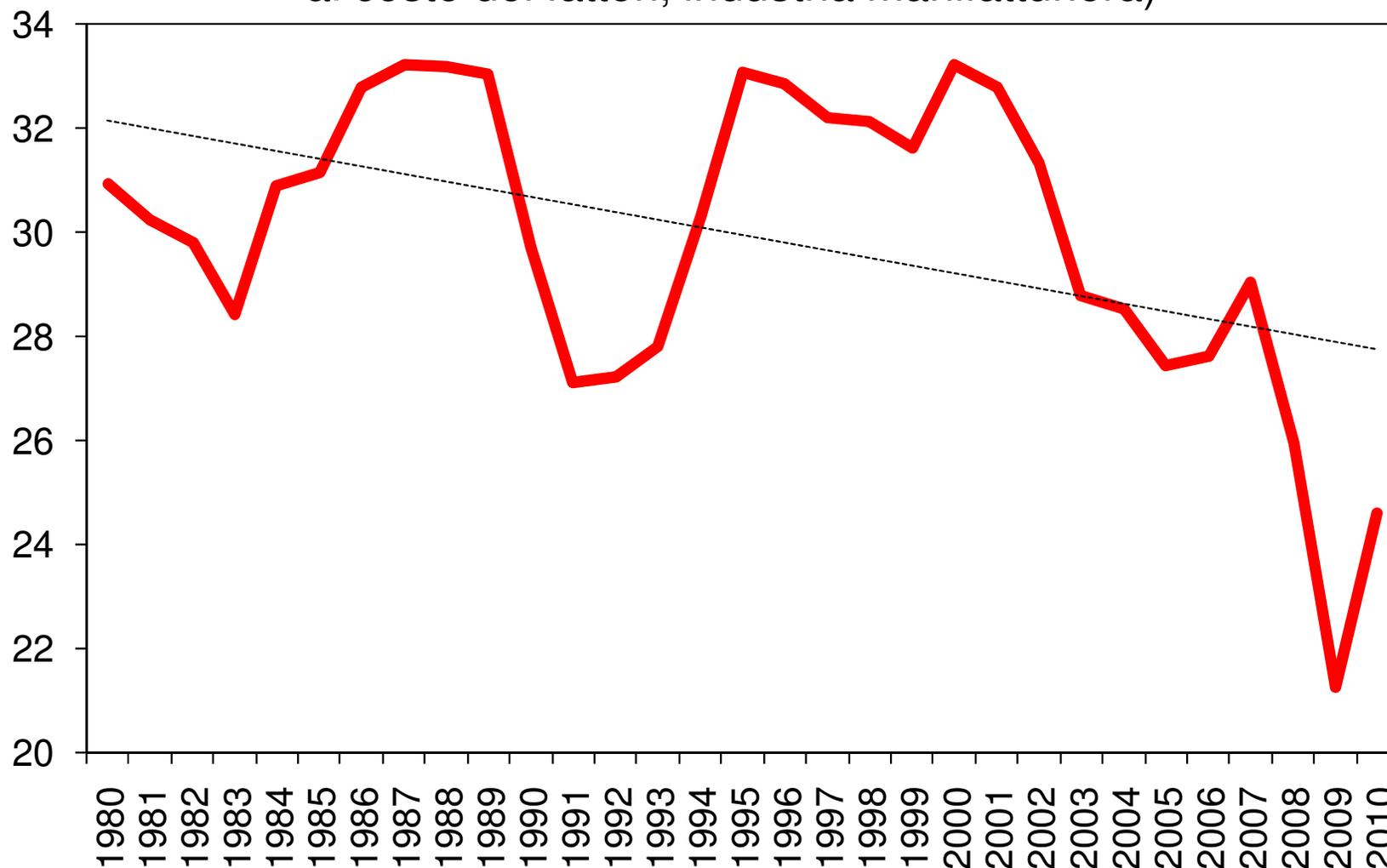
(Italia, industria in senso stretto, indice 2000=100,
dati trimestrali destagionalizzati)



Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

Margini: recupero solo parziale

(Italia, margine operativo lordo in % del valore aggiunto al costo dei fattori, industria manifatturiera)¹



¹ Corretto per il reddito da lavoro indipendente.

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

Ma **senza industria** niente PIL.

Il **manifatturiero** è il principale **motore della crescita** economica perché:

- genera i **guadagni di produttività**;
- crea **posti di lavoro** qualificati e meglio remunerati;
- effettua la maggior parte della **ricerca**;
- fornisce, in Italia, il **78% delle esportazioni**.

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, **l'economia italiana imploderebbe.**

Il ruolo chiave del manifatturiero
è confermato dal **confronto europeo**.

Europa: le aree più ricche e industriali

(Posizione di territori con diversa aggregazione, 2007)

| | Ripartizioni | Regioni | Province |
|--|------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Valore aggiunto industria pro-capite in Euro 2007 | 1 Baden-Württemberg | 1 Groninga | 1 Wolfsburg |
| | 2 Noord-Nederland | 2 Stoccarda | 2 Ingolstadt |
| | 3 Irlanda | 3 Tubinga | 3 Ludwigshafen am Rehin |
| | 12 Nord Ovest | 17 Lombardia | 61 Lecco |
| | 13 Nord Est | 25 Emilia-Romagna | 64 Modena |
| PIL pro-capite in PPA 2008 | 1 Lussemburgo | 1 Londra centro | 1 Londra centro - ovest |
| | 2 Regione di Bruxelles | 2 Lussemburgo | 2 Arnhem/Nijmegen |
| | 3 Londra | 5 Amburgo | 3 Monaco |
| | 20 Nord Ovest | 29 Lombardia | 88 Milano |
| | 21 Nord Est | 36 Emilia-Romagna | 123 Bologna |

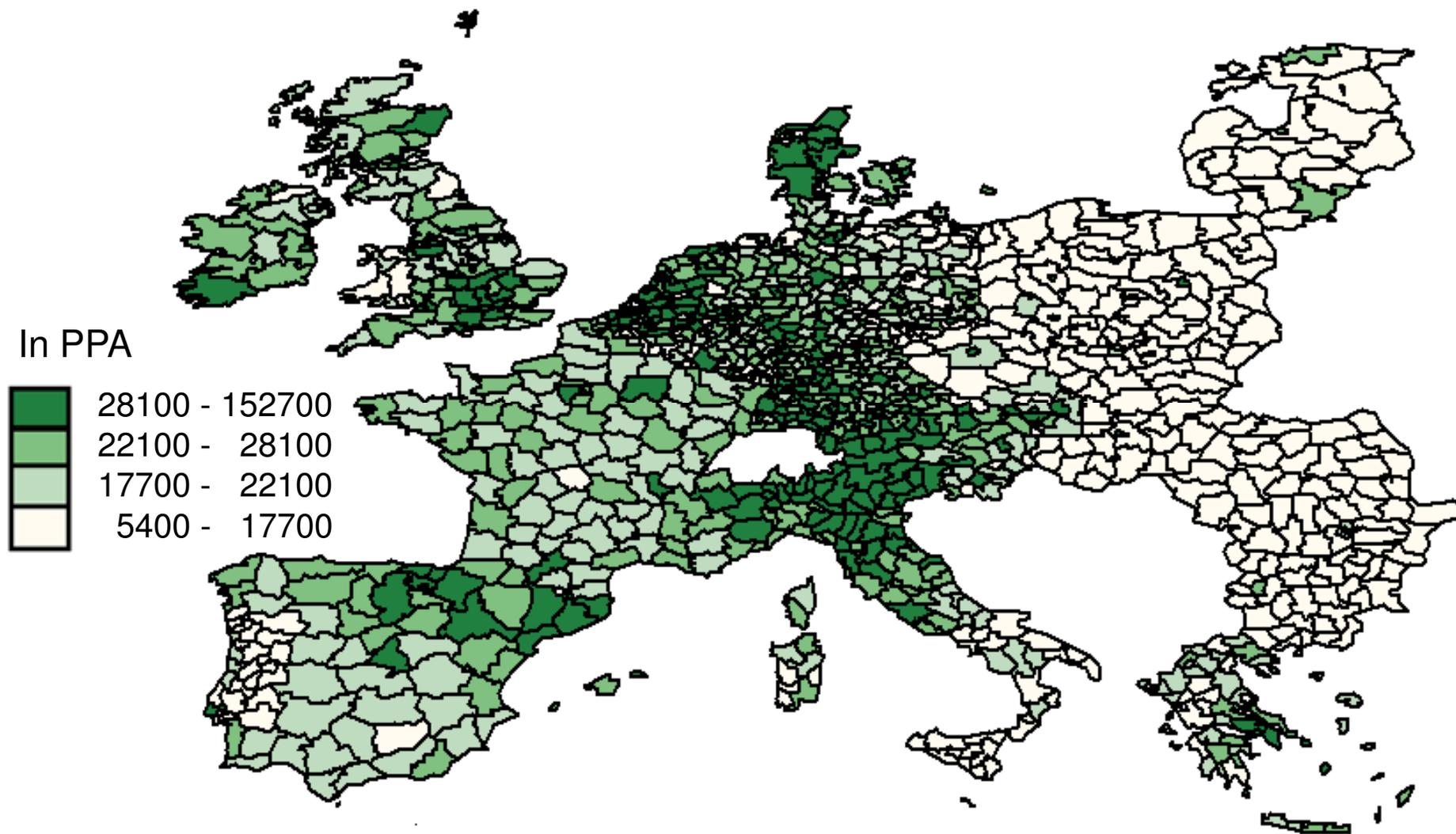
Per ogni categoria sono state inserite le prime due regioni italiane (in neretto).

La suddivisione territoriale è stata effettuata sulla base della definizione di Eurostat, Nomenclature of Territorial Units for Statistics.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

UE: la ricchezza si concentra...

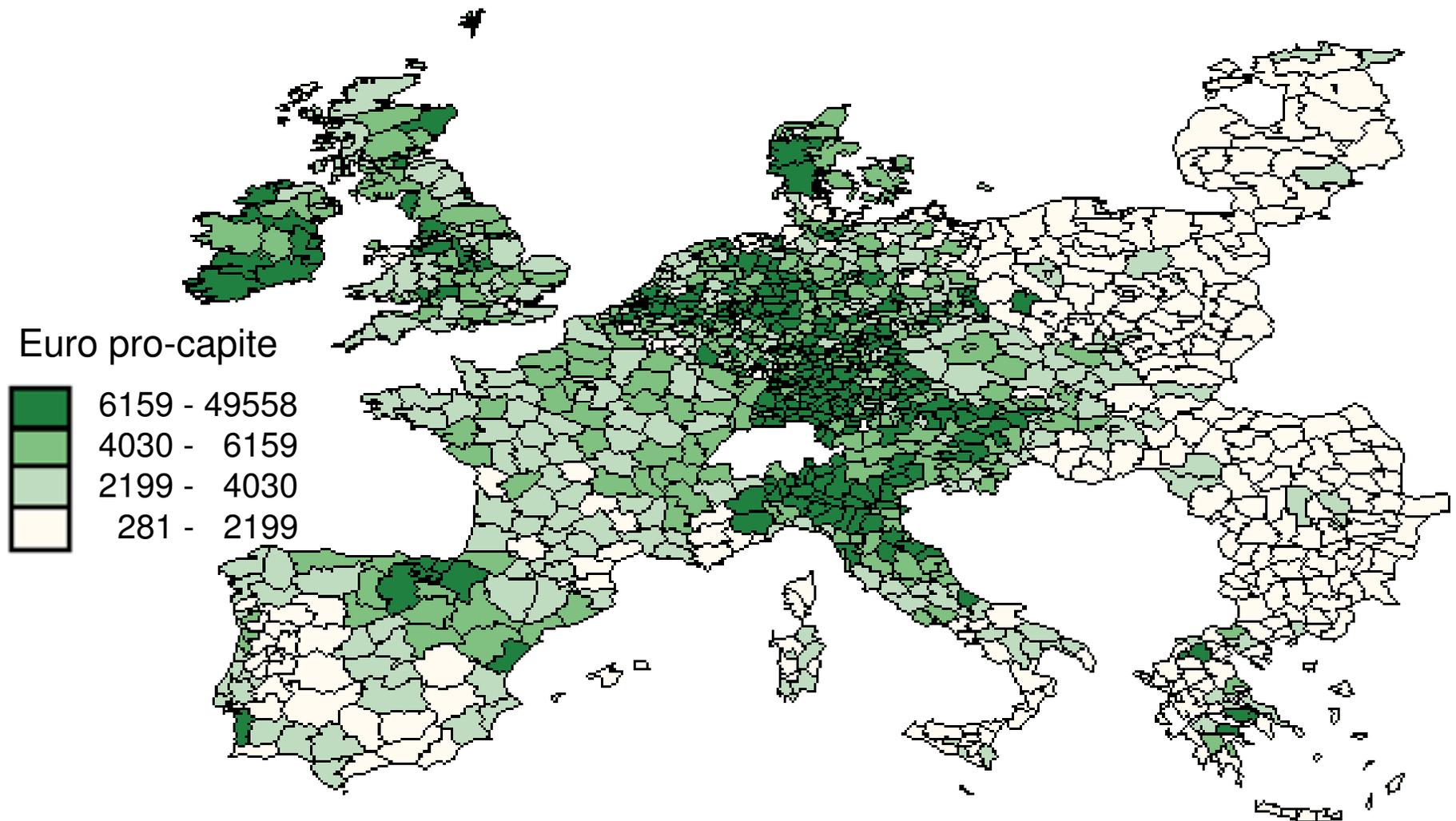
(PIL pro-capite, PPA, 2008)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

... ma l'industria si addensa di più

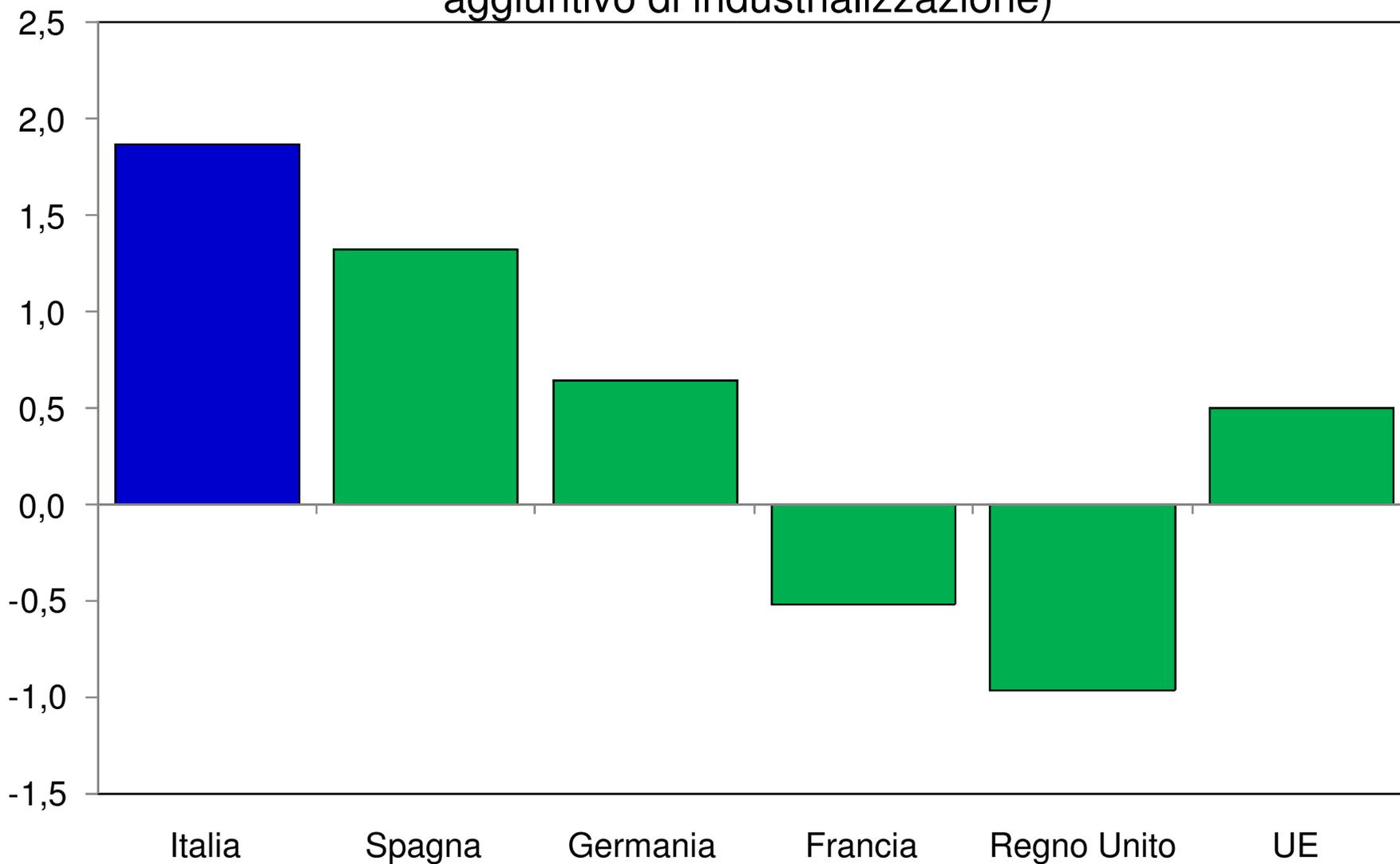
(Valore aggiunto pro-capite in euro, industria escl. costruzioni, 2007)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

Sviluppo e industrializzazione molto correlati in Italia

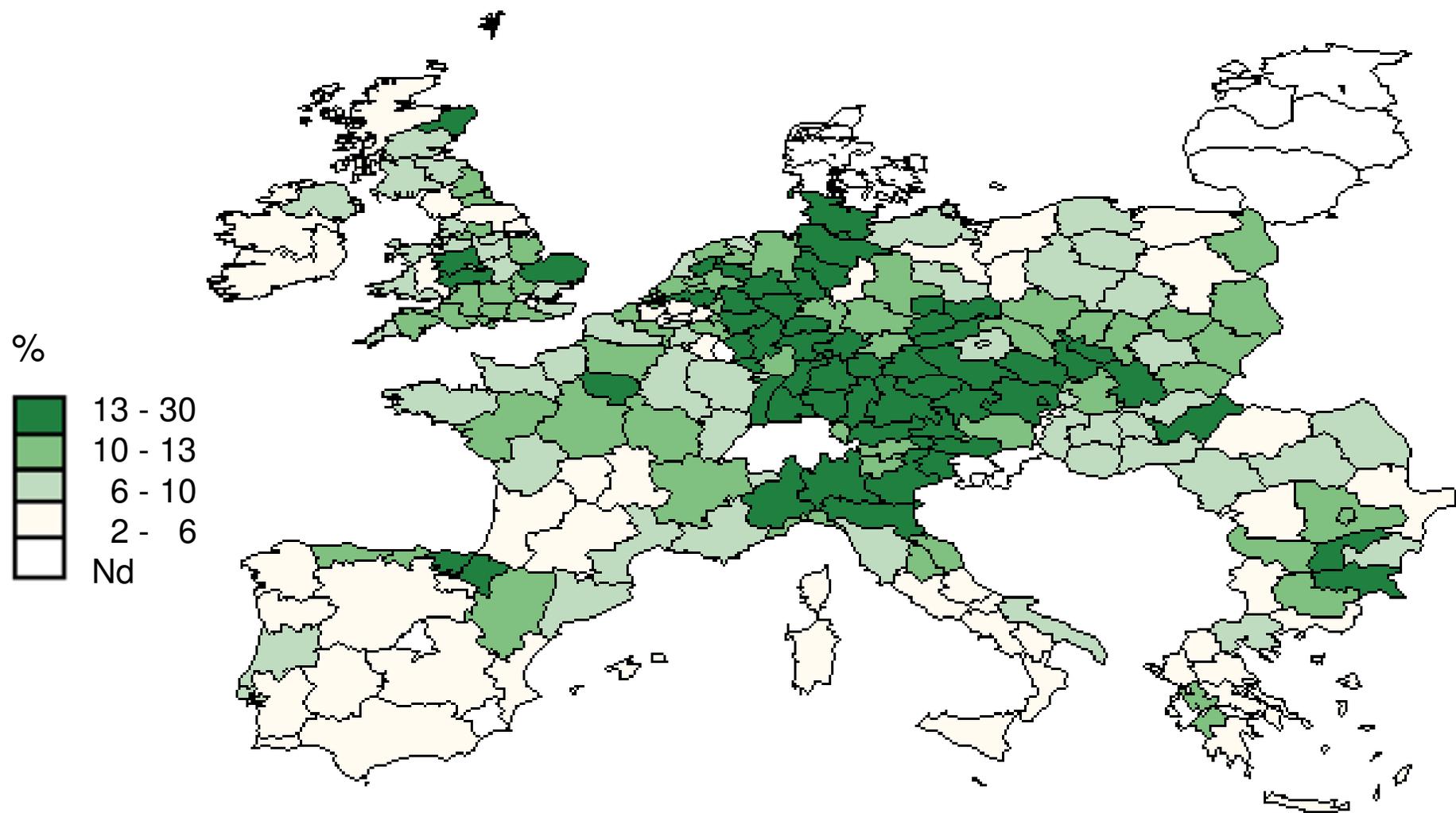
(Variazione % del PIL pro-capite associato a ogni punto aggiuntivo di industrializzazione)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

La meccanica, punta avanzata dell'industria

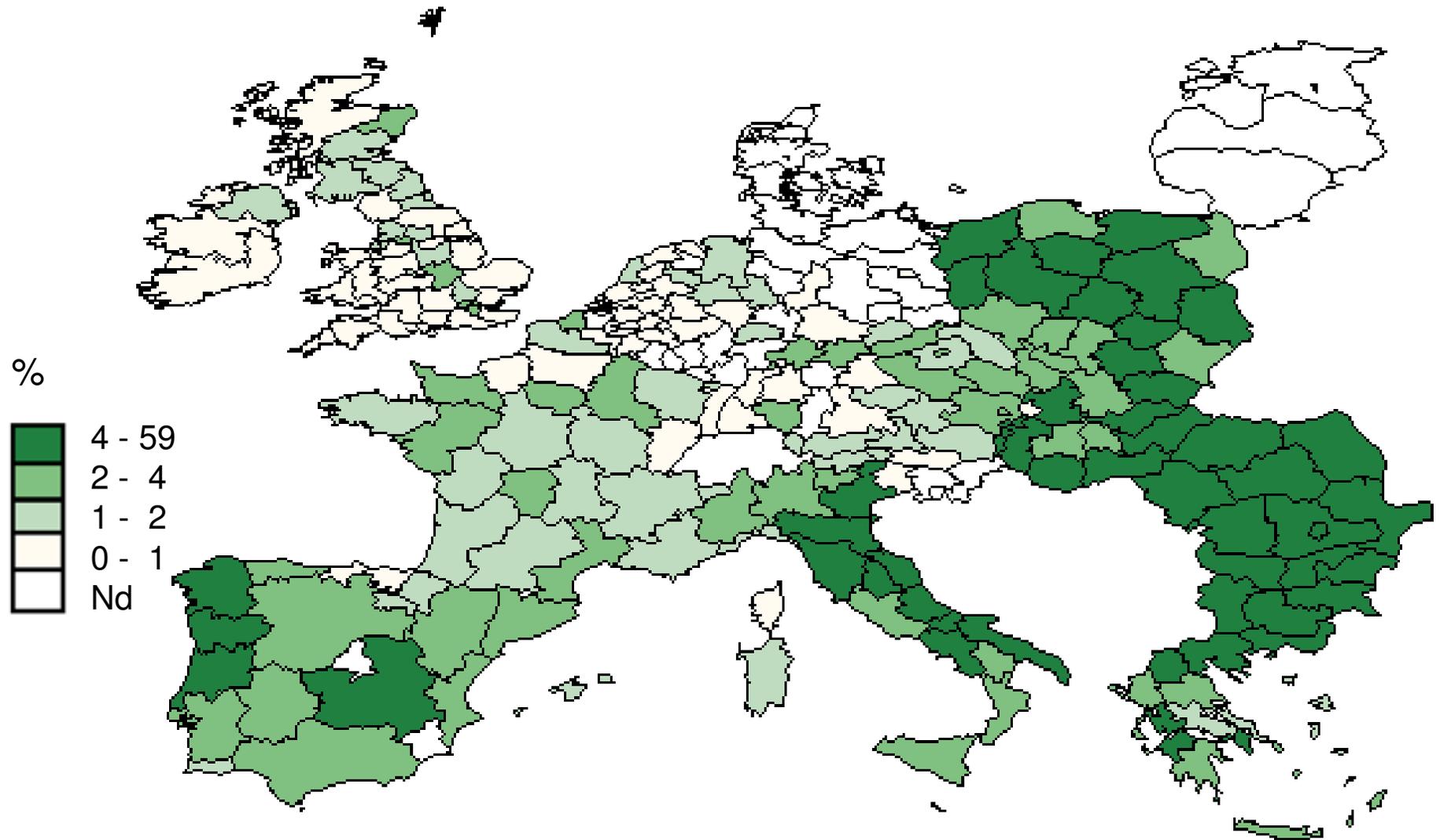
(Quote % occupazione macchine e apparecchi meccanici sul totale del manifatturiero, 2007)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

Nell'abbigliamento più Sud che Nord

(Quota % occupazione nell'abbigliamento sul totale del manifatturiero, 2007)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

La classifica italiana della vocazione industriale nel confronto europeo, provincia per provincia...

(Valore aggiunto industriale pro-capite, in % media UE)

| N. | Province | N. | Province | | |
|-----|--------------------|------|---------------------|-----------------|-----|
| 1 | Wolfsburg | 1026 | 2 | Ingolstadt | 755 |
| | <i>Prime dieci</i> | | <i>Ultime dieci</i> | | |
| 61 | Lecco | 229 | 1111 | Palermo | 32 |
| 64 | Modena | 227 | 1112 | Vibo Valentia | 32 |
| 67 | Vicenza | 224 | 1116 | Crotone | 31 |
| 68 | Bergamo | 223 | 1142 | Cosenza | 29 |
| 88 | Reggio Emilia | 210 | 1144 | Catanzaro | 29 |
| 100 | Brescia | 204 | 1150 | Oristano | 28 |
| 103 | Mantova | 203 | 1153 | Trapani | 28 |
| 119 | Belluno | 194 | 1169 | Enna | 27 |
| 123 | Varese | 191 | 1211 | Reggio Calabria | 23 |
| 135 | Treviso | 185 | 1223 | Agrigento | 22 |

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

... e regione per regione

(Valore aggiunto industriale pro-capite, in % media UE)

| Posizione | Regione | | Posizione | Regione | |
|-----------|-----------------------|-----|-----------|---------------|-----|
| 1 | Groningen | 362 | 2 | Stuttgart | 255 |
| 17 | Lombardia | 179 | 156 | Valle d'Aosta | 74 |
| 25 | Emilia-Romagna | 167 | 175 | Liguria | 65 |
| 30 | Veneto | 163 | 176 | Molise | 65 |
| 52 | Piemonte | 135 | 185 | Lazio | 59 |
| 57 | Marche | 132 | 190 | Basilicata | 57 |
| 68 | Friuli-Venezia Giulia | 120 | 200 | Puglia | 48 |
| 79 | Toscana | 114 | 202 | Sardegna | 47 |
| 97 | Abruzzo | 101 | 212 | Campania | 41 |
| 101 | Umbria | 98 | 227 | Sicilia | 35 |
| 106 | Trentino Alto-Adige | 96 | 240 | Calabria | 28 |

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

Il ruolo del **manifatturiero** è stato **rivalutato** nelle altre nazioni come **fonte duratura** del benessere: USA, 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. E l'Italia?

Le **imprese** devono affrontare le difficoltà
create dalle **materie prime**.

Le **materie prime** sono un fattore di grande incertezza. Per l'altezza e le oscillazioni delle quotazioni e per la reperibilità. Siamo di fronte a un **cambiamento di regime**: le condizioni osservate negli ultimi anni sono destinate a **perdurare** e perfino ad **accentuarsi**.

I prezzi dipendono dai **fondamentali di domanda e offerta**.

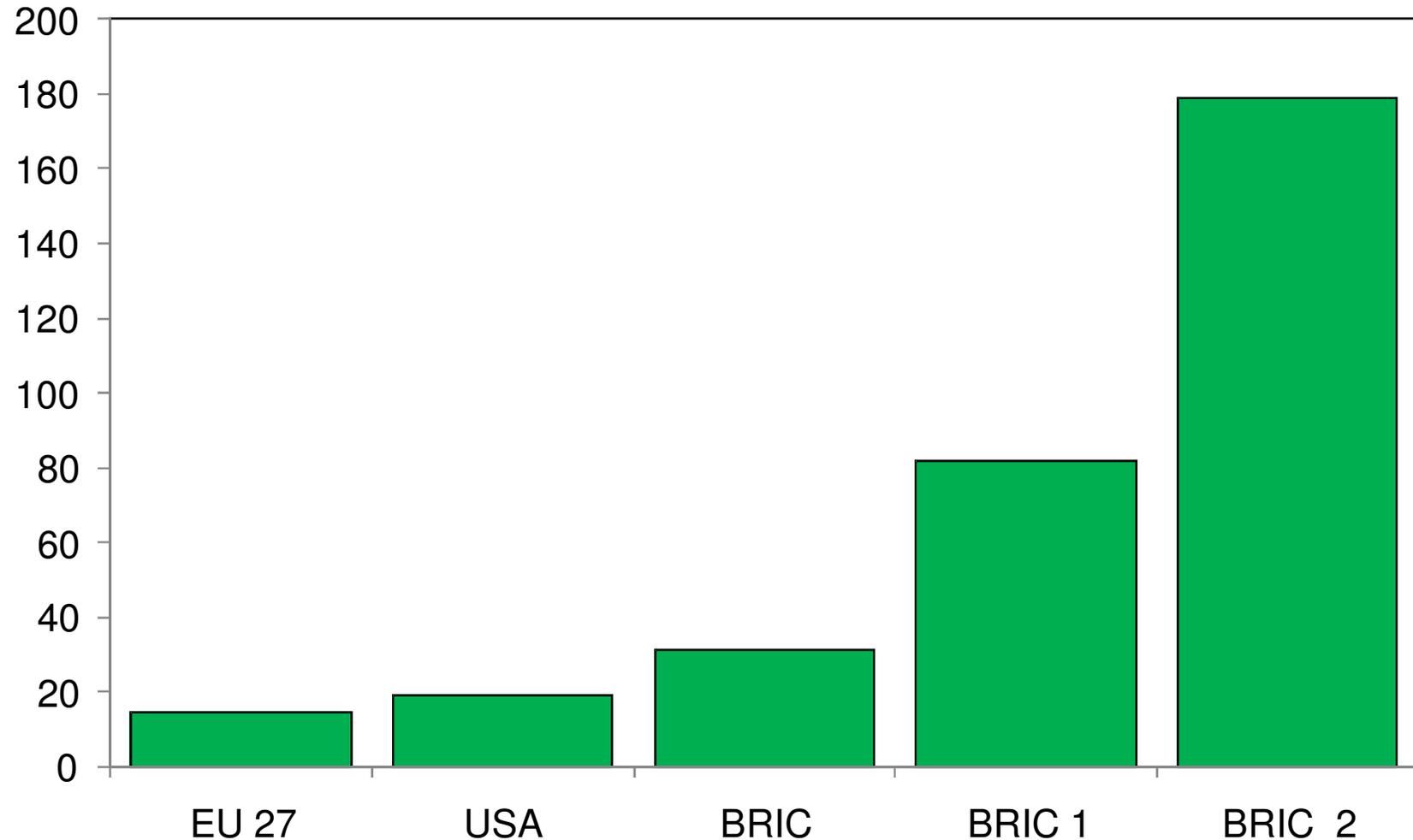
La crescita del volume del PIL mondiale e la sua ricomposizione verso i paesi emergenti, che innalza il contenuto di materie prime per unità di prodotto, **sosterranno** l'incremento della domanda.

Nell'**energia** un indiano consuma in un anno un quarto di un cinese, un cinese la metà di un europeo o di un giapponese, un europeo la metà di uno statunitense.

Nei **cereali** le distanze tra i consumi pro-capite sono altrettanto significative: un indiano ne utilizza in un anno la metà di un cinese, che ne usa due terzi di un europeo, che ne impiega meno della metà di un americano.

Energia: i BRIC premono sull'offerta

(Consumo in % della produzione mondiale, 2009)

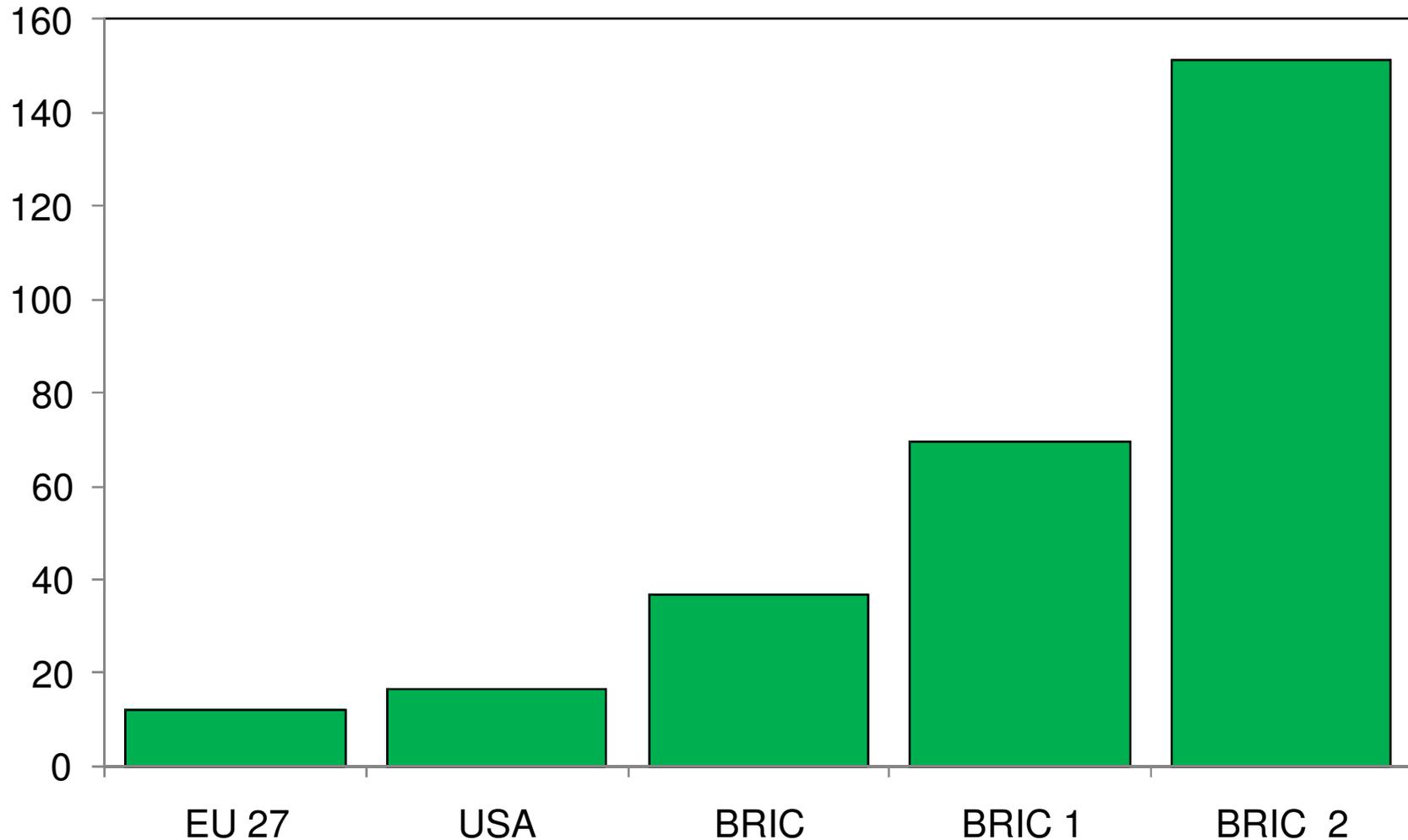


BRIC 1: = EU 27 in 18 anni BRIC 2: = USA in 52 anni.

Fonte: elaborazioni e stime CSC su dati BP.

Cereali: sale l'assorbimento dei BRIC

(Consumo in % della produzione mondiale, 2009)



BRIC 1: = EU 27 in 55 anni BRIC 2: = USA in 187 anni.

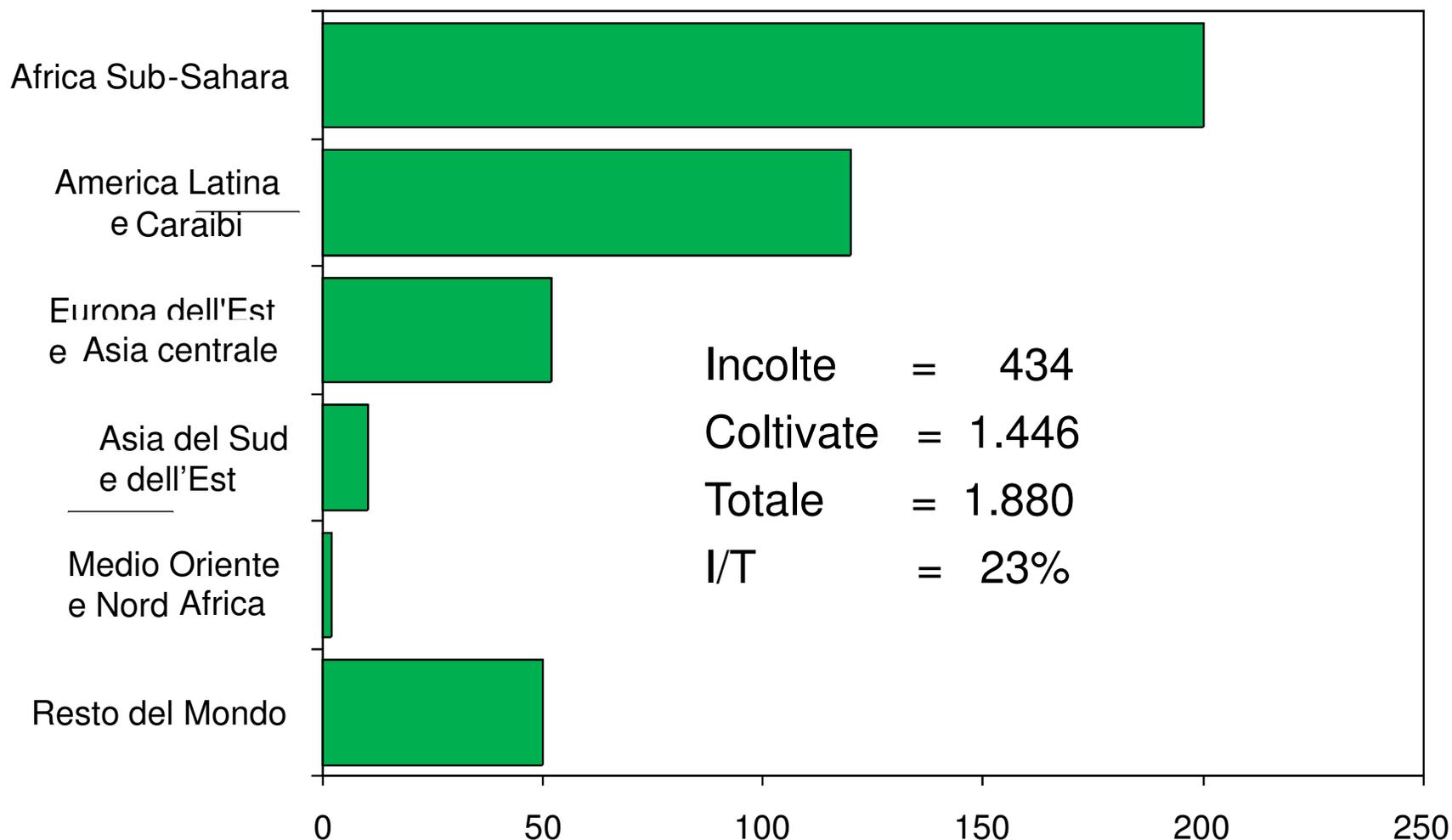
Fonte: elaborazioni e stime CSC su dati USDA.

Nelle **importazioni** di **materie prime** già oggi Cina e India svettano, con quote sul commercio mondiale **triplicate** dal 1995 al 2009 e che arrivano fino ai due terzi dei minerali di ferro e la metà della seta e delle lane, il 40% dei metalli non ferrosi.

L'**offerta** fatica a tenere il passo.

Terra incolta¹: ne resta solo in alcuni paesi

(Milioni di ettari)



¹Terreni con alto potenziale agricolo e densità di popolazione <25 persone per km².

Fonte: elaborazioni CSC su dati Economist, World Bank.

Le imprese incontrano difficoltà a **reperire**
gli input, difendere i **margin**i e gestire
contabilmente il **magazzino**.

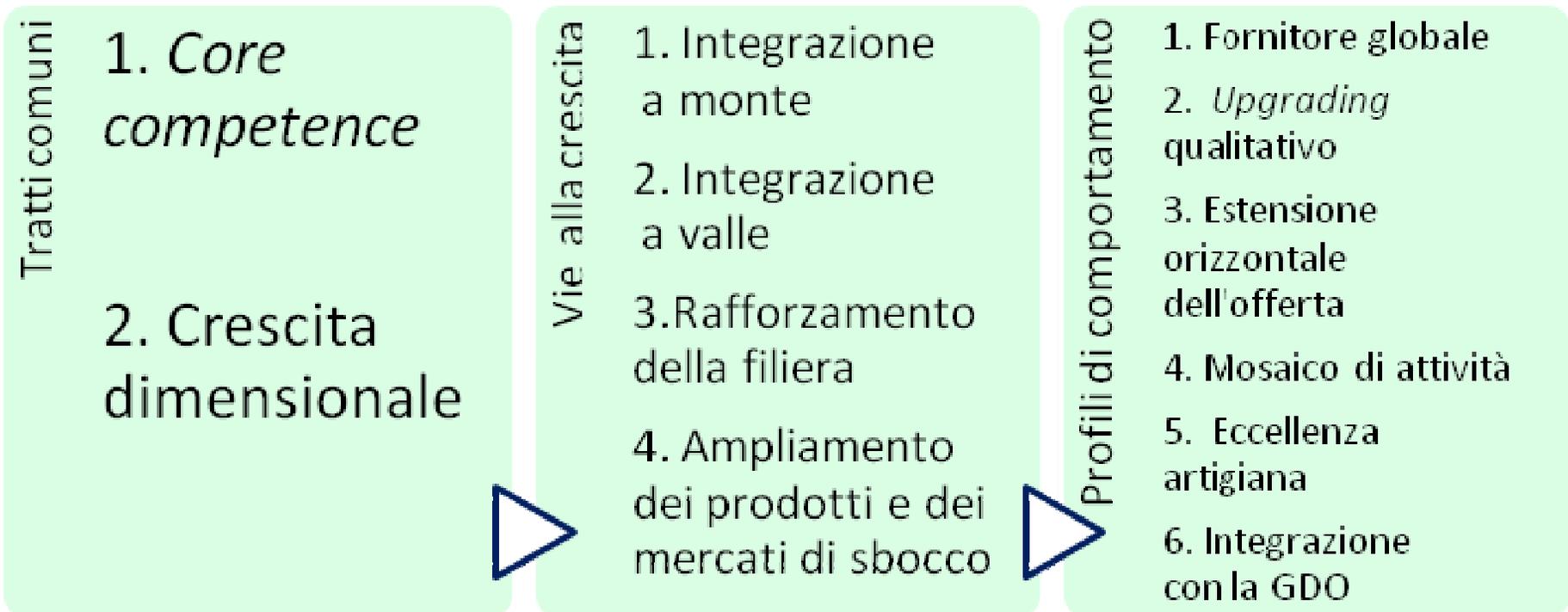
Le materie prime sono diventate
una questione **vitale** per il manifatturiero.

L'**innovazione** di prodotto e processo,
con l'introduzione di nuovi materiali,
la **smaterializzazione** delle produzioni,
con l'innalzamento del 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.

Identikit dell'impresa di successo



Fonte: elaborazioni CSC sui risultati Progetto Focus Group.

La **crescita** è **obiettivo comune**
a tutte le imprese. L'attenzione
è puntata sull'**aumento del valore**,
più che sul contenimento dei costi.

Gli obiettivi finali delle imprese: *primum* crescere

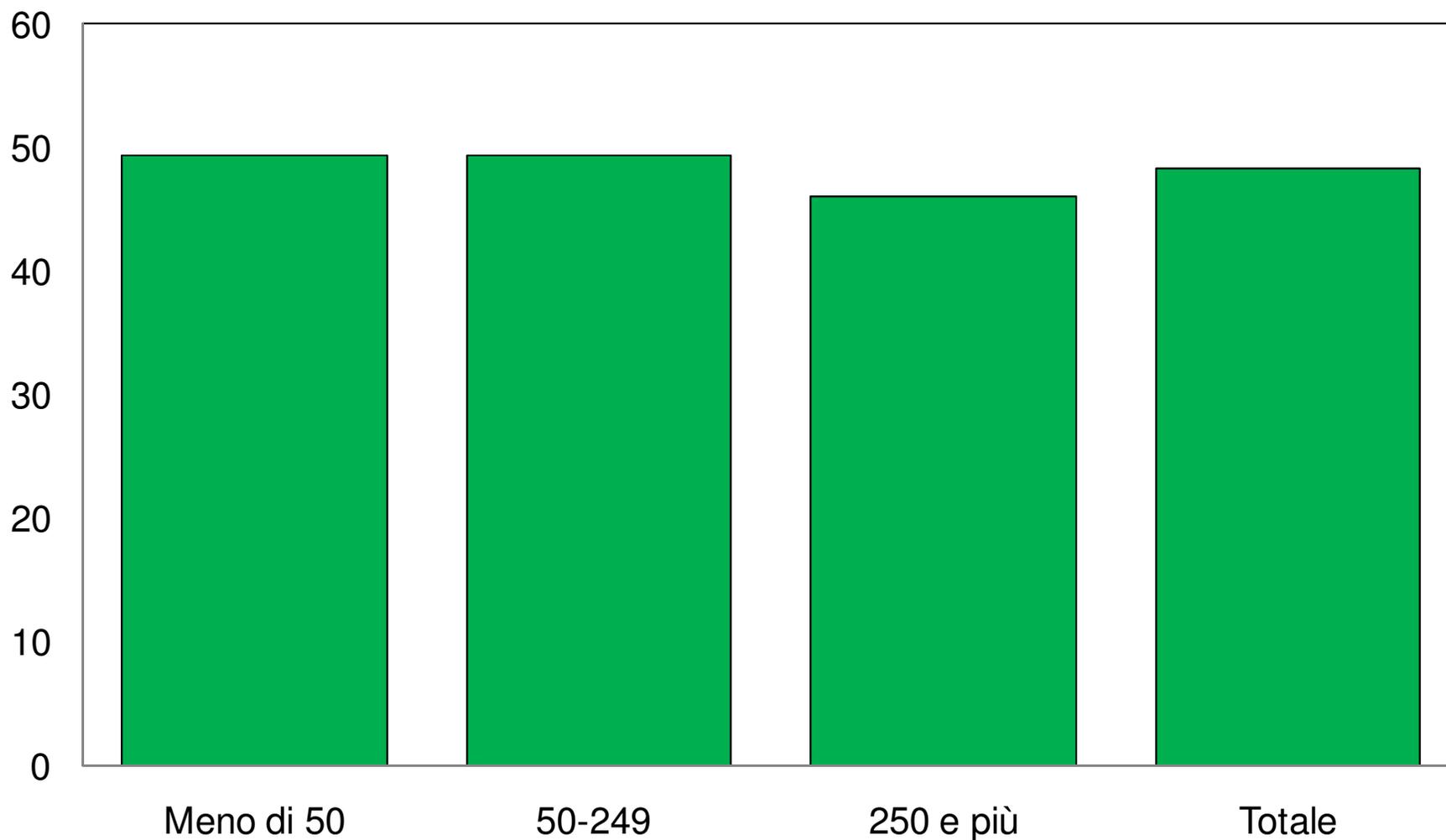
(Frequenze relative¹)

| | |
|--|------|
| Espansione del fatturato | 46,6 |
| Aumento del valore aggiunto/produttività | 16,7 |
| Miglioramento della redditività | 14,5 |
| Conseguimento di più potere di mercato via di una maggiore dimensione | 10,0 |

¹ Possono essere indicati più obiettivi. Percentuali di risposta calcolate sul totale delle imprese.
Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

L'espansione del fatturato è l'obiettivo comune

(% delle risposte, per classe di addetti)



Fonte: elaborazioni CSC sui risultati Progetto "Focus Group".

Le vie della crescita

(Modalità di espansione dell'attività¹)

| | |
|--|------|
| Diversificazione produttiva | 42,3 |
| Ampliamento del numero dei mercati | 29,4 |
| Aumento della quota all'interno dello stesso mercato | 28,3 |

Le percentuali sono calcolate rispetto al totale delle risposte.

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Tra gli obiettivi intermedi in testa la diversificazione

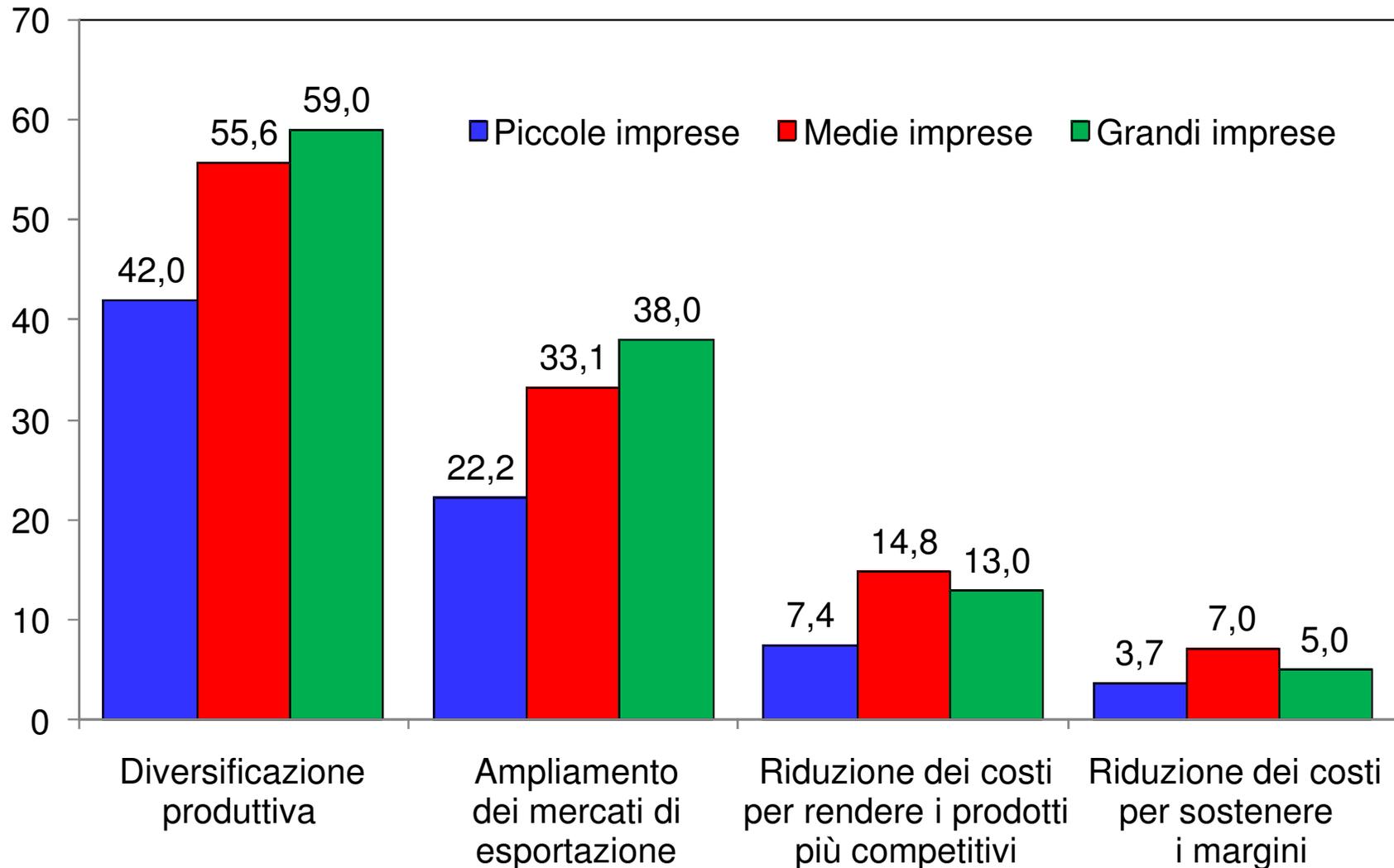
(Frequenze relative¹)

| | |
|---|------|
| Diversificazione produttiva | 50,7 |
| Ampliamento dei mercati di esportazione | 33,8 |
| Qualità del prodotto | 30,1 |
| <i>Upgrading</i> produttivo | 26,5 |
| Valorizzazione del marchio/promozione/marketing | 25,0 |
| Acquisizione di società estere già attive in settori contigui | 21,8 |
| Partnership con altre società estere | 17,6 |
| Acquisizione di società italiane già attive in settori contigui | 17,4 |
| Sviluppo all'estero di nuove attività su base <i>greenfield</i> | 14,2 |
| Partnership con altre società italiane | 12,7 |
| Riduzione dei costi | 10,5 |

¹ Possono essere indicati più obiettivi. Percentuali di risposta calcolate sul totale delle imprese.
Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Imprese focalizzate sulle vendite (meno sui costi)

(Interventi di riposizionamento strategico - % delle risposte)

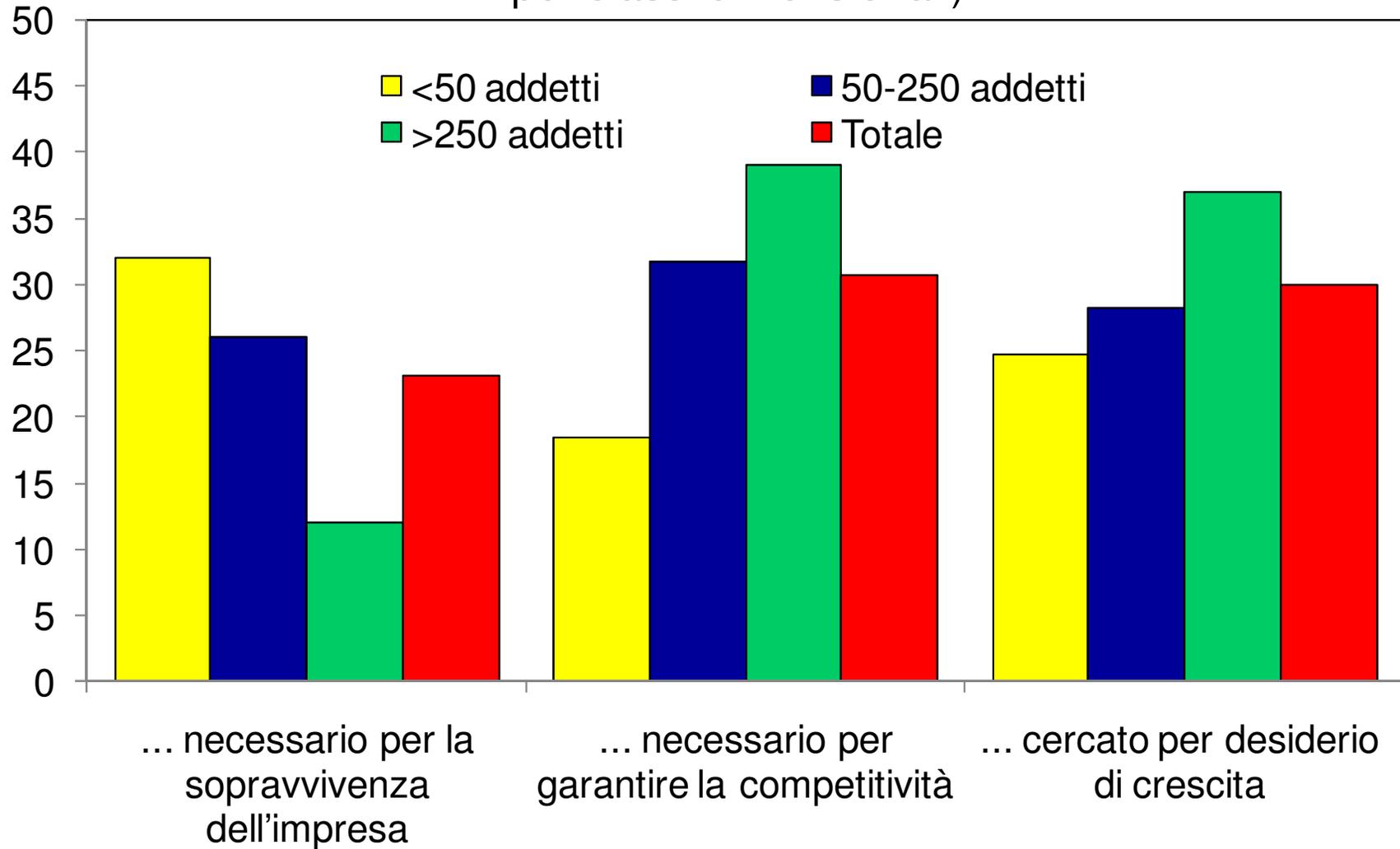


Fonte: elaborazioni CSC sui risultati Progetto "Focus Group".

Per le piccole la **crecita** è condizione
competitiva di sopravvivenza.

Il cambiamento è...

(Fattori influenti sulla crescita e sulle scelte di riposizionamento per classi dimensionali)



Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Le imprese fanno leva sull'innovazione

(Strumenti adottati dalle imprese per conseguire gli obiettivi; frequenze relative¹)

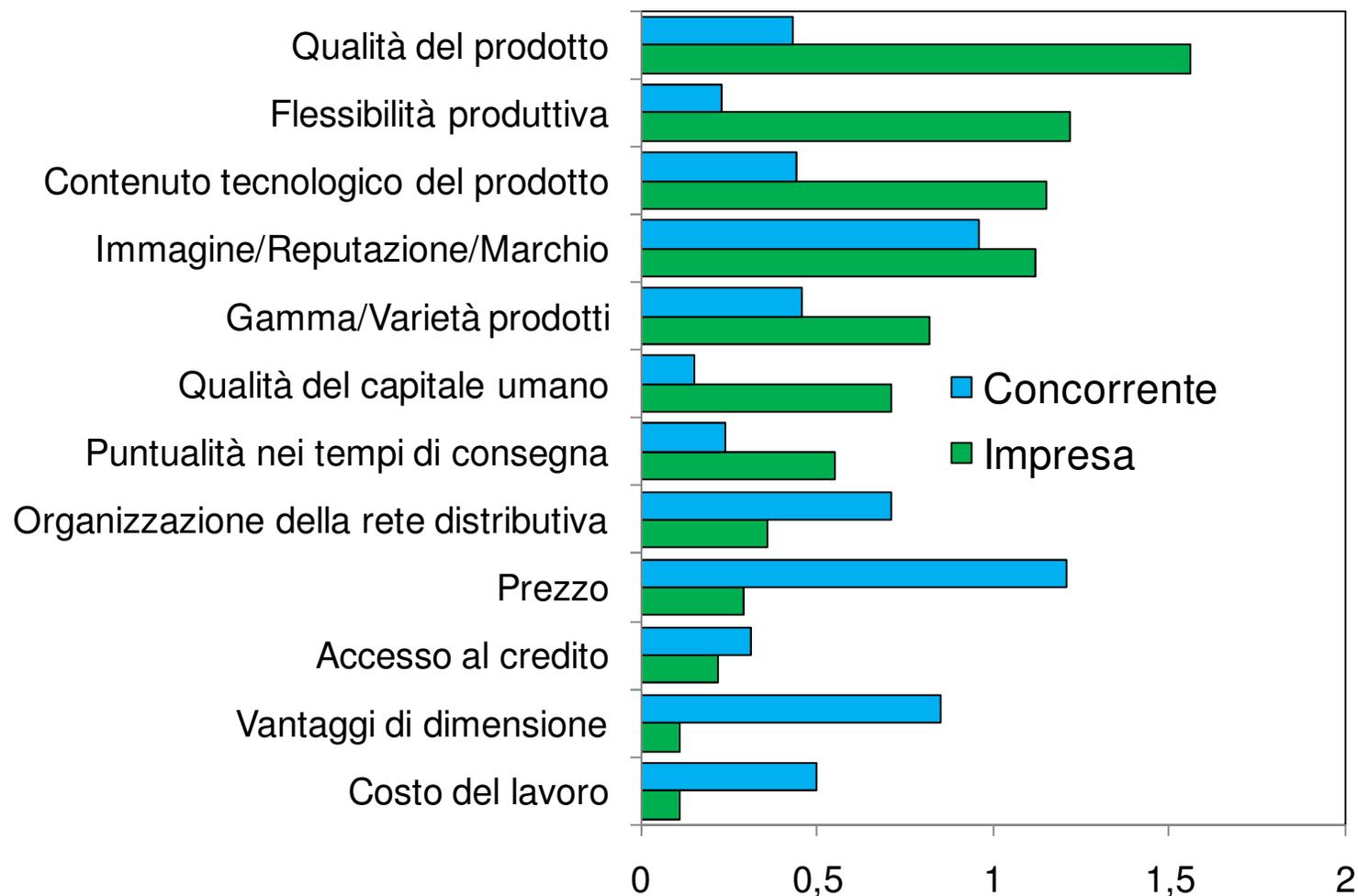
| | |
|---|------|
| Innovazione tecnologica/ricerca | 34,8 |
| Riorganizzazione/sviluppo della funzione commerciale/rete di vendita | 23,0 |
| Formazione rivolta alle risorse umane interne/investimento "sulle persone" | 17,6 |
| Acquisizione di strumenti di controllo di gestione e di riorganizzazione dei flussi informativi | 13,7 |
| Inserimento di manager esterni alla proprietà in posizioni di vertice | 13,2 |
| Integrazione di fasi mai svolte prima | 12,3 |
| Semplificazione organizzativa (riduzione della gerarchia e formazione di "squadre") | 10,8 |

Possono essere indicati più strumenti. Percentuali di risposta calcolate sul totale delle imprese.

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

I punti di forza relativi delle imprese italiane

(Valori medi ponderati¹)



¹ Possono essere indicati al massimo tre punti di forza; ogni punto è pesato col suo grado di importanza relativa (1 = medio, 2 = alto, 3). I valori ottenuti sono rapportati al totale delle imprese.

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Come le imprese si appropriano di competenze esterne

(Modalità di acquisizione di competenze non detenute dall'impresa¹)

| | In Italia | All'estero |
|---|-----------|------------|
| Acquisendo sul mercato le risorse umane necessarie | 27,1 | 24,7 |
| Ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri centri di ricerca | 24,6 | 15,9 |
| Sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati | 16,8 | 15,7 |
| Attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con nuove imprese | 19,2 | 25,4 |
| Attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un <i>know-how</i> | 12,3 | 18,2 |

¹ Ciascuna impresa può indicare più azioni. Le percentuali sono calcolate rispetto al totale delle risposte. Il tasso di risposta delle imprese al quesito è 87%.

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Sempre più importante il controllo diretto della produzione

(Frequenze % delle risposte¹)

| | In Italia | | All'estero | |
|------------------|-----------|------|------------|------|
| | 2000 | 2009 | 2000 | 2009 |
| Molto importante | 58,3 | 66,7 | 9,5 | 26,7 |
| Importante | 19,1 | 17,9 | 6,6 | 12,1 |
| Poco importante | 14,6 | 9,3 | 20,5 | 11,7 |
| Non rilevante | 8,0 | 6,2 | 63,4 | 49,5 |

¹ Calcolate sul totale delle imprese che hanno risposto al quesito.

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Concorrenza uguale stranieri

(Distribuzione % della nazionalità dei concorrenti¹)

| | |
|--------------------|------|
| Solo italiani | 26,9 |
| Italiani ed esteri | 36,0 |
| Solo esteri | 37,1 |

¹ Si indicano i primi tre concorrenti in termini di collocazione geografica. Percentuali ottenute rispetto al totale delle imprese che hanno risposto al quesito (pari al 92% dei questionari).

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Europa e USA i più temibili

(Distribuzione % dei concorrenti esteri per area geografica¹)

| | |
|---------------------------------|------|
| Europa del Nord e occidentale | 63,7 |
| America settentrionale | 21,6 |
| Asia Orientale | 10,4 |
| America centro meridionale | 1,1 |
| Medio Oriente e Asia Centrale | 1,1 |
| Europa dell'Est/Balcani/Turchia | 1,1 |
| Oceania | 0,9 |
| Africa | 0,2 |

¹ Si indicano i primi tre concorrenti in termini di collocazione geografica. Percentuali ottenute rispetto al totale delle risposte.

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Dove producono le imprese italiane che delocalizzano

(Localizzazione delle imprese italiane all'estero¹)

| | |
|---------------------------------|------|
| Europa del Nord e Occidentale | 35,1 |
| Asia orientale | 16,2 |
| Europa dell'Est/Balcani/Turchia | 15,7 |
| America settentrionale | 14,4 |
| America centro-meridionale | 9,8 |
| Medio Oriente e Asia centrale | 6,4 |
| Africa | 1,6 |
| Oceania | 0,8 |

¹ Le imprese possono essere indicare più opzioni. Frequenze calcolate sul totale delle risposte.
Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Queste **strategie di successo** non sono condizionate dalle dimensioni di impresa. Possono essere adottate da tutte le imprese.

Tracce di queste strategie si trovano anche nei **modelli di business** delle **piccole imprese**, con meno di 7,5 milioni di fatturato, che hanno le performance migliori. I **fattori competitivi** che contano sono la gestione dei marchi e dei mercati esteri e la forza commerciale.

È l'ultima chiamata per l'Italia
e il suo futuro manifatturiero.

Per il suo benessere, dunque.



CONFINDUSTRIA
Centro Studi

SCENARI
INDUSTRIALI

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

ROMA, 9 GIUGNO 2011

Sala Andrea Pininfarina • Confindustria