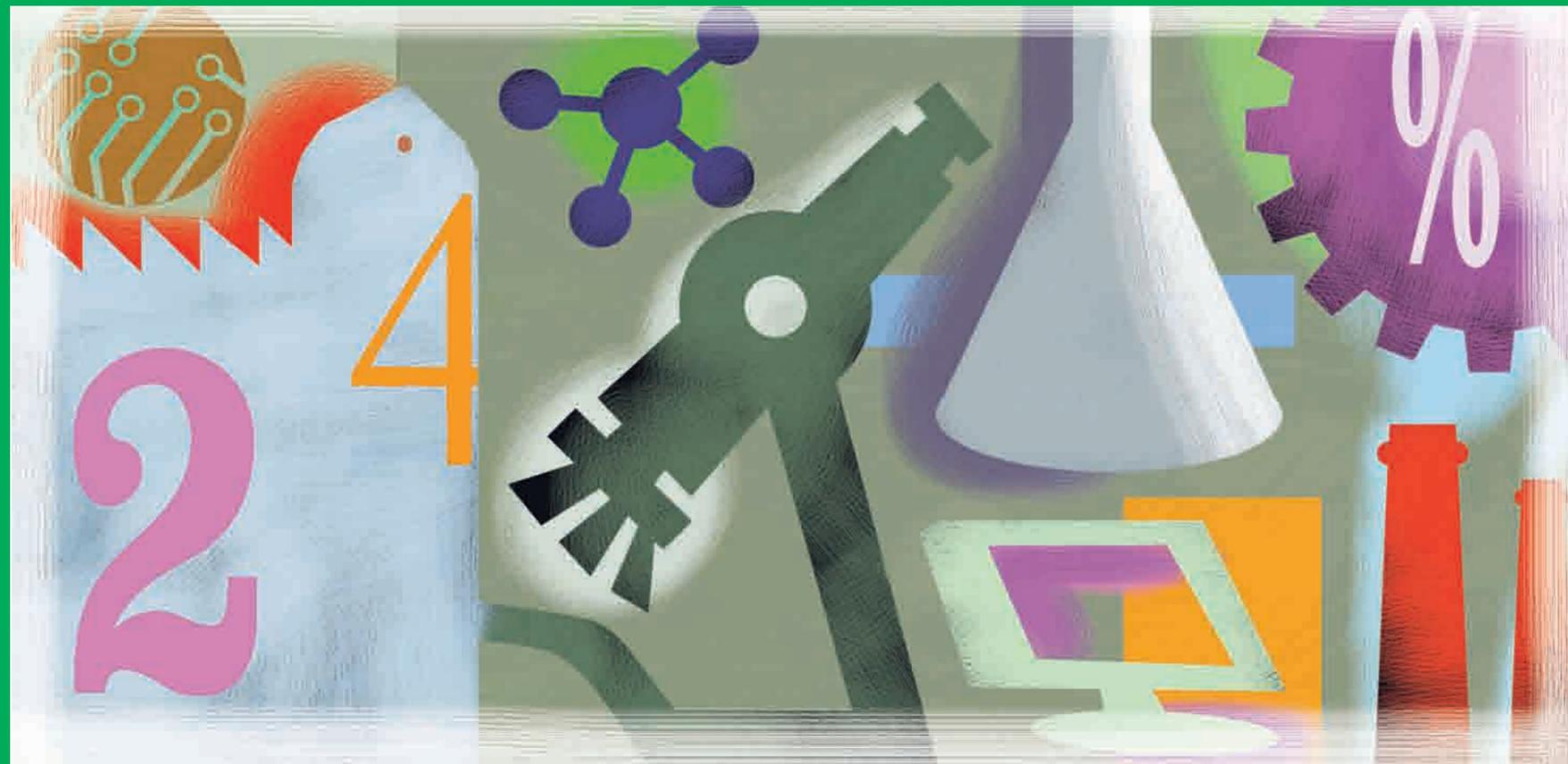




CONFINDUSTRIA  
Centro Studi

## SCENARI INDUSTRIALI



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



€50,00



2

Giugno 2011



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

5. L'industria italiana cambia volto: le imprese puntano su conoscenza e crescita.....	»	89
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>	»	11
<i>I segni profondi lasciati dalla recessione nei settori industriali.....</i>	»	28
<i>Forza industriale: i territori italiani nella graduatoria europea .....</i>	»	41

## 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.



# 1 L'IMPRONTA DELLA CRISI SULLA GEOGRAFIA MANIFATTURIERA

## 1.1 Dinamiche reali e riequilibri valutari rivoluzionano la classifica della produzione

### *L'Asia sempre più in testa*

La recessione del 2008-2009 e la ripresa del 2010-2011 hanno accelerato i processi di spostamento del baricentro della produzione industriale mondiale. A favore dei paesi emergenti e in particolare dell'Asia orientale e meridionale e a discapito dell'Europa, soprattutto, e degli Stati Uniti. Il cambio di passo del rimescolamento era già stato anticipato da Scenari industriali<sup>1</sup>, anche se in quell'edizione ci si era concentrati sui sommovimenti avvenuti dal 2000 fino all'avvento della crisi e sul processo di convergenza delle economie di nuova industrializzazione verso quelle avanzate. Cioè, era stato messo a fuoco il movimento in corso da almeno un decennio e le forze sottostanti. Quel movimento e quelle forze hanno formato la premessa che ha condotto, dal 2007 in poi, al brusco scarto della localizzazione produttiva e della domanda di beni manufatti.

La recessione e la ripresa non possono essere archiviate come normali fluttuazioni cicliche, ma devono essere considerate come una svolta della storia. Non tanto per la violenza della caduta a cui non è seguita una risalita altrettanto repentina e capace di chiudere i vuoti di domanda e produzione in molti settori e per molte imprese. Quanto proprio per il segno profondo lasciato sulla mappa planetaria della manifattura. Una svolta che, pur anticipata dalle tendenze precedenti e quindi prevedibile, si è consumata in questo biennio. Svolta di cui ormai tutte le imprese italiane stanno prendendo coscienza, adattando di conseguenza le strategie, come si vedrà bene nel capitolo conclusivo.

La svolta è testimoniata dalle secche variazioni delle quote dei più importanti paesi industriali sulla produzione manifatturiera mondiale avvenute tra il 2007 e il 2010 (Tabella 1.1).

<sup>1</sup> CSC, Scenari industriali n. 1, giugno 2010, *Nuovi produttori, mercati e filiere globali. Le imprese italiane cambiano assetto.*

Tabella 1.1

Paesi produttori	Quote % dei primi 20 produttori sulla produzione mondiale nel 2010				Var. % medie annue dei livelli di produzione a prezzi e dollari costanti		
	2000	2007	2010	Var. pos. 2007-10	2000-07	2007-10	2009-10
	1 Cina	8,3	14,1		21,7	+1	11,7
2 Stati Uniti	24,8	18,2	15,6	-1	1,6	-2,9	6,5
3 Giappone	15,8	9,0	9,1	-	1,8	-2,7	16,1
4 Germania	6,6	7,5	6,0	-	2,7	-1,4	12,2
5 India	1,8	2,9	3,7	+4	9,0	7,7	11,2
6 Corea del Sud	3,1	3,9	3,5	+1	5,9	3,7	10,5
7 Italia	4,1	4,5	3,4	-2	0,0	-6,0	4,8
8 Brasile	2,0	2,6	3,2	+2	4,0	2,7	10,3
9 Francia	4,0	3,9	3,0	-3	0,2	-4,1	4,4
10 Regno Unito	3,5	3,0	2,0	-2	0,1	-3,2	3,6
11 Russia	0,7	2,1	2,0	+2	6,3	-2,3	10,7
12 Spagna	2,0	2,5	1,8	-1	1,0	-7,9	0,6
13 Canada	2,3	2,2	1,7	-1	-0,6	-3,8	7,1
14 Indonesia	0,8	1,1	1,6	+3	3,9	3,2	5,3
15 Messico	2,3	1,9	1,6	-1	1,4	-0,3	9,9
16 Taiwan	1,7	1,6	1,5	-1	3,6	4,9	23,6
17 Paesi Bassi	1,1	1,2	1,1	-1	1,6	-1,4	5,0
18 Australia	0,8	0,9	1,0	+3	1,1	-1,4	5,8
19 Thailandia	0,7	0,9	1,0	+3	8,6	4,7	13,9
20 Turchia	0,9	1,1	1,0	-2	7,1	0,5	14,4
UE15	25,7	27,6	21,2		1,4	-3,6	6,6
BRIC	12,8	21,7	30,6		9,8	8,0	11,9
UE Nuovi	1,4	2,6	2,3		8,1	1,1	10,1

Fonte: elaborazioni CSC su dati Global Insight.

Limitando l'osservazione alle prime venti economie per dimensione del valore della produzione manifatturiera, i paesi emergenti asiatici hanno conquistato 8,9 punti percentuali, passando dal 20,6% del totale mondiale nel 2007 al 29,5% nel 2010. La Cina da sola ha guadagnato 7,6 punti e con il 21,7% è salita in vetta alla classifica (era seconda nel 2007), scavalcando gli Stati Uniti (15,6%). Le traiettorie di questi due paesi, ascendente la prima (partendo dall'8,3% nel 2000) e discendente la seconda (dal 24,8%), si sono, dunque, incrociate proprio durante la crisi e anche come conseguenza di essa. L'India ha incrementato di 0,8 punti la quota, arrivando al 3,7%, collocandosi così al quinto posto e scavalcando in un colpo solo quattro nazioni, cioè Ita-

lia, Corea del Sud, Francia e Regno Unito. Nell'area asiatica passi avanti sono stati compiuti anche dall'Indonesia (dall'1,1% all'1,6%, 14<sup>ma</sup>, più tre posizioni; era allo 0,8% nel 2000) e dalla Thailandia (dallo 0,9% all'1,0%, 19<sup>ma</sup>, pure più tre posti). Nell'opposto emisfero, il Brasile ha innalzato la quota dal 2,6% al 3,2% e all'8° posto incalza ora l'Italia, dopo aver oltrepassato Francia e Regno Unito. I BRIC sono saliti dal 21,7% al 30,6% della produzione industriale globale (+8,9 punti).

### No industria? No PIL!

L'industria manifatturiera è davvero così importante? Perché preoccuparsi se chiude qualche fabbrica (molte, negli ultimi tempi)? I servizi, in fondo, danno molto di più al Paese, in termini di posti di lavoro e reddito prodotto, ed è scritto nei libri che l'avanzata del terziario è l'inesorabile segno del progresso di un sistema economico, l'ultimo stadio del suo sviluppo.

Un processo naturale e fondato su precise dinamiche: la specializzazione delle catene del valore che porta (portava?<sup>1</sup>) le imprese manifatturiere ad affidare all'esterno attività terziarie; l'aumento della domanda di servizi da parte delle famiglie al salire del reddito; la richiesta di servizi avanzati da parte della stessa industria, che incentra la competitività sull'immateriale e la conoscenza; il ridisegno della divisione internazionale del lavoro. L'Italia o alcune sue macroregioni non potrebbero dedicarsi proprio al terziario, lasciando al suo destino un settore, l'industria, da archiviare come un bel capitolo di storia?

Domande che carsicamente riaffiorano nel dibattito pubblico. Specie nei momenti di recessione e quindi di ritirata della produzione manifatturiera, più sensibile alle oscillazioni cicliche. Che trovano facile eco in una cultura che non è mai stata troppo simpatetica con le sorti delle imprese industriali (ingombranti, inquinanti, olezzanti).

D'altronde, nell'ultimo quarto di secolo il peso del manifatturiero si è quasi dimezzato in Italia. Sia in rapporto al valore aggiunto: dal 29,6% del 1976 al 16,6% del 2010. Sia in termini di occupazione: dal 28,1% del 1977 al 17,5% dell'anno scorso (misurate sulle unità di lavoro). Tendenze analoghe, e perfino più accentuate, si sono osservate nelle altre maggiori nazioni avanzate<sup>2</sup>. Tuttavia, proprio queste ultime stanno puntando nuovamente sul manifatturiero<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Le nuove strategie competitive messe in luce nel quinto capitolo di questa edizione di Scenari industriali mettono in dubbio che tale decentramento possa proseguire per le finalità (concentrazione sul *core business*) e con l'intensità di un tempo.

<sup>2</sup> Questo approfondimento è stato ispirato da una nota scritta dall'Area Studi dell'Unione Industriale Pratese su "La macroeconomia pratese: un caso su cui indagare". L'idea è che le vicende pratesi siano emblematiche dell'intera economia italiana.

<sup>3</sup> Riguardo agli Stati Uniti, dove il manifatturiero pesa per l'11,7% del PIL: l'*Information Technology & Innovation Foundation* ha da poco elaborato "The Case for a National Manufacturing Strategy", un rapporto che documenta le ragioni principali per rivitalizzare il manifatturiero statunitense; il *Boston Consulting Group* prevede un "riscossamento manifatturiero" nei prossimi anni; Paul Krugman applaude alla prospettiva che l'America torni a "fabbricare qualcosa"; Gary Pisano e Willy Shih, dell'*Harvard Business School* in *Restoring American* ·/·

Il manifatturiero, infatti, continua a essere la “sala macchine” della crescita perché dalla sua attività originano i guadagni di produttività dell’intero sistema economico, direttamente o indirettamente, attraverso cioè le innovazioni incorporate nei beni utilizzati nel resto dell’economia. Il manifatturiero crea posti di lavoro mediamente qualificati e ben remunerati, soprattutto e sempre più nelle produzioni basate sulla conoscenza. Nel manifatturiero viene effettuata la gran parte della ricerca di base e applicata del settore privato. Dal manifatturiero, in particolare per un paese povero di risorse naturali, provengono i beni esportabili che servono a pagare le bollette energetiche e alimentari e, in generale, a finanziare gli acquisti di beni e servizi all’estero.

Perciò la sua importanza va molto al di là di quanto non rivelino le statistiche sul suo apporto diretto al valore aggiunto e ai posti di lavoro nell’intera economia. Per documentare questa importanza il CSC ha condotto due esercizi. Il primo misura l’incidenza effettiva del manifatturiero nel sistema economico italiano, considerando l’interazione tra i settori e la spesa generata con i redditi prodotti al suo interno. Il secondo evidenzia gli effetti, dovuti all’operare del vincolo dei conti con l’estero, di una massiccia riduzione delle esportazioni manifatturiere.

Il peso complessivo effettivo del manifatturiero sull’economia italiana è il doppio di quello indicato dalla sua quota diretta sul valore aggiunto totale. La misura si ricava guardando alle conseguenze di un calo del 10% dell’attività manifatturiera: si avrebbe una riduzione del PIL pari al 3,4%, anziché l’1,7% ipotizzabile in base all’incidenza delle produzioni manifatturiere; anche la diminuzione dell’occupazione sarebbe doppia<sup>4</sup>.

La propagazione degli effetti sull’intero sistema economico è amplificata direttamente dal venir meno della domanda attivata negli altri settori dalle imprese manifatturiere e indirettamente dalla diminuzione di occupazione e redditi all’interno del manifatturiero che determinerebbe una contrazione degli acquisti di beni e servizi prodotti nel resto dell’economia.

Se, ragionando per assurdo, il settore manifatturiero sparisse improvvisamente, se ne andrebbe più di un terzo dell’intero sistema economico: -34% il valore aggiunto, -8,2 milioni di unità di lavoro e -36% il monte salari<sup>5</sup>.

---

*Competitiveness*, auspicano una nuova politica economica di reindustrializzazione, perché con la delocalizzazione le imprese hanno “ceduto le capacità operative del Paese su cui poggia lo sviluppo di nuovi prodotti e processi del settore manifatturiero. Cosicché l’America ha perso non solo la capacità di sviluppare e fabbricare prodotti ad alta tecnologia [...] ma anche l’*expertise* per produrre beni di futura generazione”. Riguardo al Regno Unito, con un’incidenza del manifatturiero dell’11,5%: il *Plan for Growth* del Governo, presentato nel marzo 2011, contiene misure di rilancio del manifatturiero, incentrate su ricerca e investimenti in macchinari. Riguardo alla Francia, con un peso manifatturiero del 10,7%: nel 2010 sono stati varati alcuni sussidi finanziari per favorire il rimpatrio di produzioni e gli investimenti in attività legate alla *green economy*. Per non parlare della recente *performance* economica della Germania, imperniata sull’export di prodotti manufatti; nell’economia tedesca il manifatturiero vale il 20,7% del PIL.

<sup>4</sup> Le stime sono state ricavate sulla base della tavola input-output calcolata dall’ISTAT per l’anno 2005.

<sup>5</sup> Un’analoga simulazione condotta sul settore dei servizi conferma gli effetti moltiplicativi dell’attività manifatturiera nell’economia italiana. Il peso del terziario sul valore aggiunto totale è del 69% e l’impatto di una riduzione del 100% del suo valore aggiunto causerebbe una contrazione dell’83% dell’attività economica totale, poco più della sua quota.

Poiché le esportazioni sono costituite per oltre il 78,0% da prodotti manufatti, se non avesse beni industriali da vendere all'estero l'Italia dovrebbe rinunciare alla quasi totalità delle importazioni e non sarebbe in grado di procurarsi le materie prime, a cominciare dall'energia, il cui acquisto è finanziato proprio dal surplus negli scambi di manufatti con l'estero.

Proprio per illustrare il ruolo preponderante dell'industria manifatturiera nelle esportazioni italiane, il CSC ha effettuato un secondo esercizio: sono stati misurati gli effetti sul sistema economico italiano della riduzione permanente del 20% delle esportazioni e dei conseguenti aggiustamenti necessari a riportare in pareggio i conti con l'estero<sup>6</sup>.

Le ripercussioni sarebbero drammatiche: il PIL cadrebbe progressivamente fino a ridursi del 15% dopo otto anni (-8,4% già nel primo); gli investimenti verrebbero tagliati del 17,2% (-10,4% nel primo anno). La minore domanda interna alla fine porterebbe alla diminuzione delle importazioni (-22,6%) necessaria a riequilibrare la bilancia commerciale.

Questi contraccolpi sono tre volte maggiori di quelli derivanti dalla meccanica applicazione del peso dell'export sul PIL (26,8%). Il vincolo del mantenimento dei conti con l'estero in pareggio ha effetti moltiplicatori terribili ma ineluttabili.

Ciò evidenzia come in Italia, più che in altri paesi che hanno giocato altre carte ma che comunque stanno cercando di recuperare la centralità dell'industria, senza export manifatturiero l'implosione del sistema economico sarebbe assoluta.

Il ragionamento funziona anche all'incontrario: solo l'espansione delle esportazioni consente di generare risorse in modo compatibile con l'aumento delle importazioni che dalla spesa di quelle risorse originerebbe; e solo da un manifatturiero vitale e competitivo può originare la crescita dell'export.

<sup>6</sup> Nella simulazione le esportazioni vengono ridotte esogeneamente del 20% e tenute a quel livello. L'impatto è calcolato rispetto ai valori di una simulazione di base che proietta fino al 2012 l'andamento storico dell'economia italiana dal 2005 al 2010.

Le difficoltà economiche dell'Europa sono rivelate anche dalla *performance* poco brillante dei principali emergenti che sono inseriti o ruotano attorno al Vecchio Continente: Russia e Turchia hanno visto limarsi di un decimo di punto le quote (al 2,0% e all'1,0%); ma per la prima ciò è bastato a guadagnare due posizioni, all'11<sup>ma</sup>, per la seconda ha significato una retrocessione di altrettanti scalini, alla 20<sup>ma</sup>. Fa eccezione il positivo andamento della Polonia, che tuttavia non ha ancora acquisito una stazza sufficiente a elevarla tra i primi venti produttori industriali nel mondo. Nell'insieme, i nuovi paesi UE lasciano sul terreno 0,3 punti di quota (al 2,3%).

Tre soli paesi avanzati sono riusciti a reggere allo scossone: Giappone, che ha conservato la terza posizione e addirittura ha migliorato la quota al 9,1%, Corea del Sud, che ha scavalcato

L'Italia e si è portata al sesto posto, ma con una quota calante dal 3,9% al 3,5%, e Australia (18<sup>ma</sup>, più tre scalini, all'1,0%). Non è un caso: sono, infatti, tutti e tre collocati nell'area continentale a più alto ritmo di espansione e partecipano quindi della crescente integrazione tra i sistemi produttivi locali e del forte incremento degli scambi intraregionali (più oltre si tornerà su questi due aspetti). Riguardo al Sol Levante, il terremoto-maremoto dell'11 marzo 2011 ha avuto effetti gravi e solo il tempo dirà se ha causato un duraturo spiazzamento delle produzioni nipponiche, anche se l'elevata specializzazione tecnologica sembra renderle difficilmente sostituibili.

Il posizionamento industriale delle altre grandi economie avanzate è uscito dalla crisi peggiorato nella dimensione assoluta. La Germania è rimasta quarta, ma perdendo 1,5 punti di quota al 6,0% e nel 2010 il divario dalla quinta è sceso a 2,3 punti, dai tre del 2007; soprattutto, a incalzarla è ora l'India, cioè un subcontinente per grandezze geografiche e demografiche e in veloce espansione economica. L'Italia è scalata dalla 5<sup>a</sup> alla 7<sup>ma</sup> posizione, superata da India e Corea del Sud, avendo perduto 1,1 punti di quota e, al 3,4%, è ora solo a due incollature sopra il Brasile, che viaggia a una velocità molto più sostenuta. Rilevanti le perdite di quote di Stati Uniti (-2,6 punti), Francia (-0,9), Regno Unito (un punto), Spagna (-0,7) e Canada (-0,5). Tiene l'Olanda (-0,1). Nel complesso l'UE 15 scende dal 27,6% al 21,2% (-6,4 punti).

I valori della produzione industriale sono espressi a prezzi e cambi correnti perché meglio rappresentano sia il comando sulle risorse sia l'interfaccia effettiva delle imprese con la domanda di manufatti (data dal fatturato). Tuttavia, ciò li espone, e con essi le quote e la graduatoria, alle oscillazioni dei tassi di cambio (oltre che allo spostamento dei prezzi relativi, che però sono meno volatili). Oscillazioni che sono state particolarmente marcate negli ultimi anni proprio come riflesso della crisi.

Le diverse velocità di apprezzamento delle singole valute nazionali contro il dollaro che si sono verificate in quest'ultimo arco di tempo non possono essere fatte rientrare, però, tra i normali movimenti che caratterizzano i mercati dei cambi, perché sono anch'essi il frutto dell'ascesa del potere asiatico che dall'economia si irradia alla finanza globale e che rende l'Asia primatrice anche nei destini dei rapporti tra le monete. Tra l'altro, essendo molte delle valute asiatiche marcatamente sottovalutate, il loro apprezzamento reale (anche attraverso una maggiore dinamica inflazionistica) è destinato a proseguire e ciò darà ulteriore spinta al valore delle loro produzioni tradotto in moneta comune. Al netto delle fisiologiche e perduranti rivalutazioni delle monete asiatiche, convertendo cioè i valori delle produzioni manifatturiere 2010 con i cambi del 2009, l'Italia avrebbe conservato la quinta posizione e la Corea del Sud sarebbe stata settima; ma è una mera curiosità statistica.

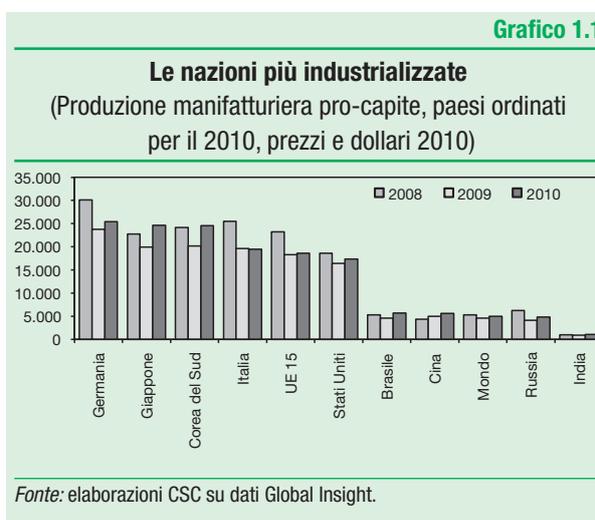
I movimenti delle quote esprimono comunque bene le grandi differenze nelle dinamiche reali delle produzioni nazionali. La graduatoria stilata sulle variazioni percentuali medie annue tra 2007 e 2010 (cioè, includendo recessione e ripresa) ha in testa la Cina (+10,0%), seguita da India (7,7%), Taiwan (4,9%), Thailandia (+4,7%), Corea (3,7%), Indonesia (3,2%) e Brasile (+2,7%). L'Italia ha registrato il secondo peggior calo (-6,0%), dopo la Spagna (-7,9%). Germania (-1,4%), Giappone (-2,7%) e USA (-2,9%) hanno contenuto gli arretramenti.

### Nella vocazione manifatturiera BRIC arretrati

Il confronto con la grandezza della popolazione consente di mettere in luce altri due aspetti importanti. Il primo è che nella produzione industriale pro-capite i maggiori paesi emergenti, a cominciare dai BRIC, sono ancora molto lontani dagli avanzati (Grafico 1.1).

Ciò evidenzia, da un lato, la vocazione manifatturiera decisamente superiore dei secondi rispetto ai primi, con tutte le implicazioni per la diffusione della cultura e delle competenze all'interno dei sistemi economici, cioè per la vocazione industriale che rappresenta il loro principale vantaggio competitivo e che impone di continuare a investire in essa. Dall'altro lato, la chiusura del gigantesco divario da colmare (il rapporto tra la produzione per abitante degli avanzati e quella degli emergenti è di quattro a uno, nei casi qui considerati) comporterà nuovi ulteriori e forti spostamenti del baricentro della produzione industriale globale, con conseguenze in termini sia di opportunità di sbocco dei manufatti provenienti dagli avanzati sia di assorbimento di materie prime, per le quali sarà sempre più forte il potere di mercato degli emergenti nel condizionare quotazioni e qualità degli approvvigionamenti (su tale cruciale condizionamento si torna nel capitolo terzo).

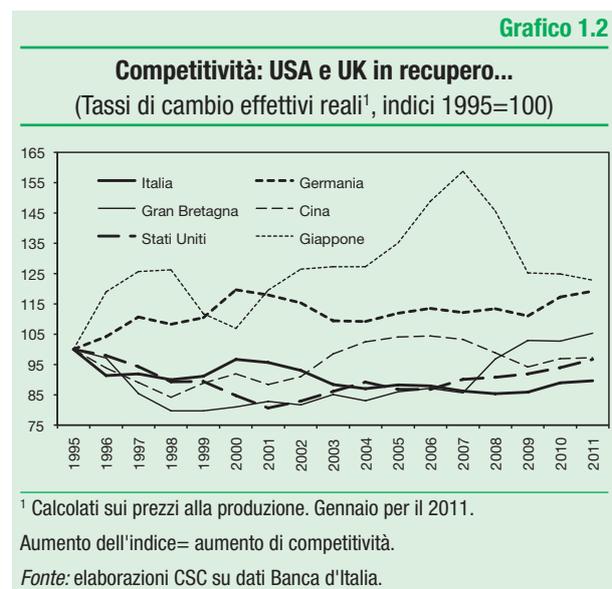
Il secondo aspetto rilevante è il divario di *performance* durante la crisi. La dinamica tra il 2008 e il 2010 della produzione pro-capite dimostra nitidamente come i paesi emergenti siano usciti vincitori dalla crisi, avendone molto aumentati i livelli anche quando misurati a prezzi e cambi costanti (valori 2010). Successi analoghi sono stati conseguiti da Giappone (passato dal terzo al secondo posto per vocazione industriale; fino a prima del terremoto) e Corea del Sud (terza, da quarta). La Germania è rimasta in testa, ma ora è incalzata dal gigante nipponico e dalla stessa Corea. Germania, Stati Uniti e UE 15, pur senza tornare ai livelli 2008, con la ripresa del 2010 hanno colmato le perdite del 2009. L'Italia è scivolata in quarta posizione, sempre davanti agli Stati Uniti e sopra la media dell'UE 15, ma con un marcato calo del 28% della produzione manifatturiera pro-capite dal 2008 al 2010 (19.447 dollari, da 25.513) e non è riuscita nel 2010 a superare i livelli del 2009.



## 1.2 Paesi avanzati più competitivi

### I cambi ridisegnano la competitività

La nuova geografia dell'economia industriale globale e i movimenti dei tassi di cambio che ne stanno accompagnando il disegno stanno redistribuendo competitività a favore dei paesi avanzati. Il valore reale esterno delle loro monete, infatti, tende a diminuire; ciò avviene più rapidamente e continuativamente in presenza di squilibri nelle bilance correnti. Così, è stato particolarmente rilevante il deprezzamento reale effettivo<sup>2</sup> della sterlina britannica, accentuato dalla crisi: la svalutazione avvenuta tra il 2007 e l'inizio del 2011 spiega la quasi totalità dello scivolone avvenuto dal 2000 e che è corrisposto a un guadagno di competitività del 29,9%. Meno accentuato ma più continuo è stato il deprezzamento reale del dollaro, che a inizio 2011 è sceso ai minimi storici verso i paesi emergenti: dal 2006 è stato dell'11,3%. Nel 2010 ha guadagnato competitività la Germania<sup>3</sup>, che a inizio 2011 aveva grosso modo lo stesso livello di cambio effettivo reale del 2000. Il Giappone, invece, con la crisi ha perso nettamente competitività: lo yen non più indebolito dalla speculazione finanziaria<sup>4</sup> si è apprezzato di quasi un quarto in termini effettivi reali tra il 2007 e gennaio 2011. Anche la Cina ha ridotto di una decina di punti la competitività tra 2006 e 2009, poi ha recuperato circa un terzo di tale perdita; ma questa dinamica probabilmente sottovaluta la reale dimensione dell'apprezzamento effettivo reale perché ancora non si sono scaricati del tutto sui prezzi cinesi i forti aumenti (oltre il 69% tra 2005 e 2010, con balzi del 20% negli ultimi tempi) registrati dalle retribuzioni operaie nelle province più industrializzate (Grafico 1.2).



<sup>2</sup> Il tasso di cambio effettivo abbraccia i valori della moneta di un paese verso un paniere delle monete dei paesi con cui il primo principalmente effettua scambi commerciali; i pesi con cui il paniere è aggregato riflettono l'importanza di ciascun partner commerciale. Sono reali perché inglobano i differenziali degli andamenti di costo o di prezzo; in questo caso i differenziali sono calcolati sui prezzi alla produzione.

<sup>3</sup> Apparentemente i paesi dell'Eurozona, condividendo la moneta, dovrebbero osservare le stesse variazioni di competitività dovute ai movimenti del cambio, ma non è così perché, trattandosi di cambio effettivo mutano i pesi con cui il paniere è composto. Inoltre, è diversa anche la dinamica dei prezzi alla produzione relativi, usati per deflazionare i cambi effettivi nominali, come si documenta appena più sotto.

<sup>4</sup> I bassi tassi invogliavano a indebitarsi nella moneta nipponica per investire in monete a più alto rendimento. L'aumentata avversione al rischio, prima, e i bassi tassi sul dollaro, poi, hanno modificato le preferenze degli investitori.

## Nei prezzi Giappone e Germania OK, Italia KO

Il guadagno di competitività per il Regno Unito, come detto, viene per la maggior parte dalla svalutazione della sterlina, che in termini effettivi nominali ha perso il 18,9% dal 2000 a febbraio 2011, e per gli Stati Uniti origina completamente dal calo del dollaro (-17,4% il cambio effettivo). I prezzi interni americani sono aumentati del 5,7% più di quelli dei principali partner commerciali, sempre dal 2000. Dal 2008 i prezzi relativi britannici sono saliti di circa il 7% e quelli americani sono calati di oltre il 5%.

I prezzi alla produzione del Giappone, come portato dell'ultraventennale deflazione, sono diminuiti di un terzo dal 1995, una caduta che è proseguita a ritmo pressoché invariato durante la crisi (-7,8% dal 2007). Mentre in quest'ultimo periodo i prezzi relativi della Germania sono rimasti sostanzialmente invariati, dopo essere scesi di un quinto tra 1995 e 2008. La stessa stabilità recente si riscontra per la Cina, dopo un calo di un quarto dal 1995 al 2008 (Grafico 1.3).

La componente della competitività costituita dai prezzi alla produzione relativi non si è quasi mossa per l'Italia dal 2000, quando l'indice era a 92,0 (1995=100<sup>5</sup>), al 2008 (89,5) e anche in seguito (88,4 nel 2011). Ciò vuol dire, come illustra la collocazione finale delle linee nel grafico, che l'Italia in passato ha perso competitività nei prezzi industriali rispetto a Germania, Giappone e Cina, che hanno abbassato di più i listini in termini relativi, ma negli anni recenti è riuscita a evitare ulteriori deterioramenti.

### 1.3 Chi esporta, cosa e dove

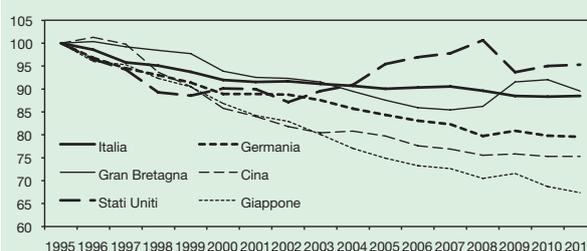
#### L'Asia calamita gli scambi

Nel primo trimestre del 2011 il commercio mondiale è cresciuto del 3,6% in volume rispetto al quarto 2010, superando del 4,4% il picco dell'aprile 2008 (precedente la recessione), sebbene sia ancora al di sotto (-13,6%) del livello che avrebbe avuto se fosse proseguito senza interruzioni il trend pre crisi. Nel 2010 gli scambi mondiali sono cresciuti del 15,4%, più che compensando la caduta del 2009 (-12,8%).

Dove si dirigono e da quali prodotti sono costituiti i traffici manifatturieri globali? Limitando l'analisi ai primi otto maggiori esportatori mondiali, in generale si osserva che geograficamente la crisi e i suoi effetti asimmetrici sulle economie e sui flussi commerciali hanno accentuato l'addensamento

Grafico 1.3

... ma Giappone, Cina e Germania riducono i prezzi  
(Prezzi relativi<sup>1</sup>, indici 1995=100)



<sup>1</sup> Rapporto tra i prezzi alla produzione nazionali e quelli dei 62 principali partner. Gennaio per il 2011.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Banca d'Italia.

<sup>5</sup> Calo uguale prezzi più bassi rispetto ai concorrenti, uguale maggiore competitività.

degli scambi internazionali verso i paesi emergenti, che hanno una domanda più dinamica. In particolare, verso l'America centro-meridionale e l'Asia. Inoltre, gli scambi si stanno regionalizzando, cioè si infittiscono all'interno delle aree limitrofe, come risulta dal fatto che Cina, Giappone e Corea del Sud ricavano un'ampia fetta degli incassi delle esportazioni dai partner dell'Asia orientale e che Francia e Italia aumentano le quote di vendite all'estero destinate all'Africa settentrionale.

Merceologicamente, invece, i settori che originano le quote maggiori di export sono ricorrenti tra i primi otto paesi esportatori e sono a media e alta tecnologia<sup>6</sup>: computer, macchinari, prodotti chimici e farmaceutici; in crescita l'importanza dei prodotti alimentari. In molti casi la crisi ha penalizzato le vendite all'estero di beni strumentali e mezzi di trasporto (Tabella 1.2).

Tabella 1.2

<b>Esportazioni mondiali: le mete e i prodotti più gettonati</b>																
(Peso % delle esportazioni manifatturiere in valore dei primi otto esportatori mondiali <sup>1</sup> )																
	Cina		Stati Uniti		Germania		Giappone		Olanda		Francia		Corea del Sud		Italia	
<b>Destinazioni</b>	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010
<b>Unione europea</b>	<b>24,6</b>	<b>23,4</b>	<b>21,9</b>	<b>18,2</b>	<b>64,3</b>	<b>62,2</b>	<b>15,0</b>	<b>11,3</b>	<b>75,9</b>	<b>74,6</b>	<b>65,1</b>	<b>60,6</b>	<b>15,1</b>	<b>11,5</b>	<b>59,8</b>	<b>56,8</b>
Germania	5,0	5,2	4,5	3,7			3,2	2,6	22,6	23,1	15,2	16,3	3,1	2,3	12,6	12,8
Olanda	3,9	3,6	2,9	3,0	5,9	6,2	2,6	2,1			4,1	4,1			2,3	2,4
Regno Unito	3,4	3,0	4,2	3,5	7,4	6,3	2,3	1,8	9,0	7,5	8,5	6,9			5,8	5,2
Italia	2,2	2,3	1,2	1,1	6,7	6,1	1,0	0,7	5,3	4,6	8,4	7,5	1,1	0,8		
Francia	2,1	2,1	2,5	1,7	9,7	9,6	1,2	0,9	8,9	9,3			0,9	0,6	11,3	11,6
<b>Paesi europei non UE</b>	<b>4,8</b>	<b>4,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,7</b>	<b>10,4</b>	<b>10,4</b>	<b>2,7</b>	<b>2,1</b>	<b>6,1</b>	<b>5,9</b>	<b>6,3</b>	<b>7,1</b>	<b>4,1</b>	<b>3,5</b>	<b>11,4</b>	<b>11,9</b>
Russia	2,5	2,1			3,0	2,8	1,6	1,1	1,8	1,4	1,4	1,7	2,2	1,7	2,7	2,4
<b>Africa</b>																
<b>settentrionale</b>	<b>0,9</b>	<b>1,1</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>1,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>3,1</b>	<b>3,7</b>	<b>0,8</b>	<b>1,3</b>	<b>2,8</b>	<b>4,1</b>
<b>Altri paesi africani</b>	<b>2,4</b>	<b>3,1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>	<b>2,5</b>	<b>2,9</b>	<b>2,3</b>	<b>2,1</b>	<b>1,3</b>	<b>1,6</b>
<b>America</b>																
<b>settentrionale</b>	<b>25,5</b>	<b>23,9</b>	<b>21,5</b>	<b>20,8</b>	<b>8,4</b>	<b>7,6</b>	<b>22,2</b>	<b>17,2</b>	<b>5,3</b>	<b>4,1</b>	<b>7,2</b>	<b>6,7</b>	<b>13,3</b>	<b>11,6</b>	<b>7,7</b>	<b>6,8</b>
Stati Uniti	23,5	21,5			7,8	7,0	20,4	15,6	4,9	3,7	6,5	6,0	12,3	10,7	6,9	6,2
<b>America centro meridionale</b>	<b>4,8</b>	<b>6,5</b>	<b>21,5</b>	<b>25,8</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>4,9</b>	<b>5,8</b>	<b>1,7</b>	<b>1,6</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>6,9</b>	<b>7,8</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>
Brasile	1,1	1,7	2,2	2,8	0,7	1,1							0,9	1,7	0,7	1,2
<b>Medio Oriente</b>	<b>4,1</b>	<b>4,5</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>	<b>2,4</b>	<b>2,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>	<b>2,1</b>	<b>2,2</b>	<b>3,2</b>	<b>4,0</b>	<b>4,6</b>	<b>4,9</b>	<b>4,8</b>	<b>5,4</b>
<b>Asia centrale</b>	<b>4,3</b>	<b>5,3</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>	<b>1,2</b>	<b>1,4</b>	<b>1,3</b>	<b>1,7</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>	<b>2,6</b>	<b>3,5</b>	<b>1,3</b>	<b>1,8</b>
India	2,2	3,0	1,5	1,5			0,9	1,2					1,8	2,4		
<b>Asia orientale</b>	<b>26,4</b>	<b>26,4</b>	<b>22,3</b>	<b>22,6</b>	<b>7,8</b>	<b>9,7</b>	<b>45,6</b>	<b>53,9</b>	<b>4,4</b>	<b>4,8</b>	<b>7,8</b>	<b>9,7</b>	<b>47,9</b>	<b>50,8</b>	<b>6,3</b>	<b>7,1</b>
Cina			4,9	5,7	3,0	5,7	14,8	19,2	0,8	1,2	2,3	2,9	22,0	25,1	1,7	2,5
Giappone	9,7	8,9	5,1	4,4	1,4	1,4					1,5	1,6	6,9	5,8	1,2	1,2
Corea del Sud	4,9	4,7	2,9	2,9	0,9	1,1	7,3	7,9								

<sup>1</sup> Le celle vuote indicano pesi non significativi.

<sup>6</sup> Stando alla convenzionale, seppur discutibile, classificazione tecnologica delle produzioni.

segue Tabella 1.2

<b>Esportazioni mondiali: le mete e i prodotti più gettonati</b>																
(Peso % delle esportazioni manifatturiere in valore dei primi otto esportatori mondiali <sup>1</sup> )																
Settori	Cina		Stati Uniti		Germania		Giappone		Olanda		Francia		Corea del Sud		Italia	
	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010
Computer e prodotti di elettronica e ottica	25,9	27,4	14,1	12,9	8,6	8,2	16,8	15,2	14,6	16,0	6,7	6,5	29,1	27,2		
Articoli di abbigliamento	10,7	9,4													4,7	4,5
Macchinari e apparecchiature	9,9	9,4	13,1	12,3	15,8	14,9	18,5	18,6	9,9	8,7	9,2	8,1	10,0	9,7	19,3	18,1
Apparecchiature elettriche	8,0	8,2	4,3	4,2	5,8	6,3	5,7	5,8			4,8	4,6			6,4	6,2
Prodotti chimici	4,0	4,5	9,9	10,7	8,8	9,3	8,0	8,3	11,8	11,3	11,4	11,5	10,0	10,3	6,0	6,5
Articoli in pelle	3,9	4,1													3,9	4,0
Prodotti della metallurgia	5,8	3,8	4,0	4,0	6,0	5,5	7,2	8,3	7,1	5,6	6,0	5,0	7,4	7,7	7,3	6,9
Altri mezzi di trasporto			8,8	1,3	3,1	4,0	3,9	4,6			8,6	11,3	7,5	10,5		
Autoveicoli, rimorchi e semirim.			9,5	7,9	17,3	16,2	22,1	19,3			12,5	9,9	13,5	11,8	7,9	6,7
Prodotti farmaceutici di base e prep.					4,5	5,4			3,7	5,4	5,3	6,7			3,3	4,2
Prodotti alimentari									8,0	8,5	5,6	6,3			4,1	5,1
Coke e prodotti della raffinazione									6,6	8,1			6,5	6,8	3,5	4,3

<sup>1</sup>Le celle vuote indicano pesi non significativi.

Fonte: elaborazioni CSC su dati ICE.

Il primo esportatore mondiale, la Cina, ha visto invariata la quota di export manifatturiero verso l'Asia orientale (26,4% del totale nel 2010) e ridotte quelle verso Unione europea (23,4% nel 2010, dal 24,6% nel 2007) e America settentrionale (23,9% nel 2010, dal 25,5% nel 2007); inoltre, è salito il peso sull'export dei prodotti a media e alta tecnologia (computer e prodotti di elettronica, apparecchiature elettriche e prodotti chimici).

Per gli Stati Uniti è aumentata la quota di vendite in America centro-meridionale (25,8% nel 2010, rispetto a 21,5% nel 2007) e in Asia orientale (dal 22,3% del 2007 al 22,6% nel 2010); ed è calato il peso sul loro export di UE e America settentrionale; ci sono state significative riduzioni di incidenza tra i settori da cui principalmente provengono i beni esportati (segno di una maggiore dispersione), con l'eccezione dei chimici la cui quota è passata dal 9,9% del 2007 al 10,7% nel 2010.

Anche la Germania ha visto aumentare il peso dell'Asia orientale sul suo export (dal 7,8% del 2007 al 9,7% nel 2010), mentre è diminuita la rilevanza relativa di UE e America settentrionale; a livello settoriale si è rafforzata la quota dei prodotti chimici (dal 2007 al 2010 più mezzo punto, al 9,3%), mentre si sono indebolite sia quella di macchinari e attrezzature (-0,9 al 14,9%) sia quella di autoveicoli (-1,1 al 16,2%).

Sull'export del Giappone l'Asia orientale conta ormai per il 53,9% (2010, dal 45,6% nel 2007). In riduzione l'importanza degli altri mercati di destinazione, ad eccezione dell'Asia centrale e dell'America centro-meridionale. A livello settoriale è sempre leader, anche se con quote calanti, la filiera dell'*automotive* e si consolidano le quote della chimica e dei prodotti della metallurgia.

L'export manifatturiero dell'Olanda rimane nettamente concentrato verso l'UE (tre quarti del totale), ma l'incidenza di quest'ultima è in calo così come quelle degli altri paesi avanzati, mentre salgono le percentuali di export dirette ai mercati emergenti e in particolare in Asia orientale. Computer e prodotti di elettronica forniscono il 16,0% dei beni manufatti esportati, in aumento dal 14,6% del 2007, e la chimica l'11,3%.

La Francia ha visto salire la quota di esportazioni dirette in Asia orientale, Africa settentrionale, Medio Oriente e Paesi europei non UE; ma l'UE rappresenta ancora oltre il 60% del totale. Chimici e altri mezzi di trasporto sono i settori più rilevanti, ma è salita l'importanza dei farmaceutici di base e degli alimentari, mentre è scesa quella degli autoveicoli e dei macchinari (chiara ricaduta della recessione, essendo comparti più ciclici).

Per la Corea del Sud è aumentato il peso delle esportazioni verso tutte le aree degli emergenti: America centro-meridionale, Asia orientale (che vale più del 50% del totale) e centrale, Medio Oriente e Africa settentrionale. Più di un quarto dell'export viene dai computer e prodotti di elettronica; in aumento metallurgia, altri mezzi di trasporto e prodotti chimici; in calo l'*automotive*.

L'Italia, che è l'ottavo esportatore mondiale di merci e il quarto in Europa, durante gli anni della crisi, tra il 2007 e il 2010, ha visto aumentare la quota delle sue esportazioni verso l'Asia sia orientale sia centrale (+1,3 punti complessivamente), l'Africa settentrionale e centrale (+1,6 punti) e l'Europa non UE (che vale ormai l'11,9% del totale). Tra i maggiori esportatori europei è quello per il quale l'UE ha la minore incidenza (56,8%). Macchinari e attrezzature, sebbene in calo di 1,2 punti, sono il settore di gran lunga trainante il *made in Italy* (18,1% nel 2010), seguito da metallurgia (6,9%), *automotive* (6,7%), chimica (6,5%) e apparecchiature elettriche (6,2%); abbigliamento e articoli in pelle assommano all'8,5%.

### *Per chi contano gli emergenti*

La Corea del Sud è l'economia industrializzata per la quale l'export verso gli emergenti ha la rilevanza maggiore: pesava per il 24,1% del suo PIL, nel 2010, dal 10,6% nel 2000. L'inserimento geografico nell'area più dinamica, l'Asia, l'ha sicuramente agevolata; infatti, la quota sul PIL

dell'export coreano verso la regione asiatica era nel 2010 pari al 16,7%, dal 6,7% nel 2000 (Grafico 1.4). Per la Germania l'export verso gli emergenti valeva nel 2010 il 14,9% del PIL, dal 5,7% del 2000. La fetta più ampia è quella diretta all'Europa emergente, con l'8,2% del PIL dal 3,2% di dieci anni prima; l'Asia contava l'anno scorso per il 3,6% del PIL, una quota quadruplicata rispetto al 2000. Per l'Italia le esportazioni verso i nuovi mercati pesavano nel 2010 per il 6,5% del PIL, contro il 4,1% del 2000: un incremento quindi nettamente inferiore a quelli tedesco e coreano.

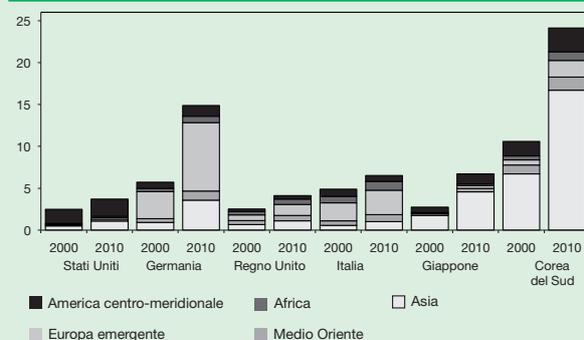
L'Europa emergente valeva il 2,9%, dal 2,1%, e l'Asia appena l'1,0%, dallo 0,6%, come l'Africa (1,0%) e un po' più del Medio Oriente (0,8%). Anche gli Stati Uniti non hanno aumentato molto il peso delle esportazioni verso i paesi emergenti: dal 2,4% del PIL nel 2000 al 3,7%, grazie soprattutto a quelle dirette in Asia (+0,6% del PIL) e in America Latina (+0,4%). Per il Giappone il peso delle esportazioni verso gli emergenti è salito dal 2,7% al 6,7% del PIL, grazie soprattutto all'Asia (dall'1,8% al 4,6% del PIL) e all'America Latina (+0,6 punti di PIL).

### Squilibri globali in aggiustamento

Durante la recessione c'è stato qualche passo più rapido nel ridurre gli squilibri nei conti con l'estero delle maggiori nazioni. Ma la ripresa della domanda interna negli Stati Uniti ha attenuato gli effetti favorevoli del forte aumento di quella nei paesi emergenti, le cui politiche valutarie volte a evitare apprezzamenti e perdita di competitività frenano la correzione e accumulano gigantesche riserve valutarie. Cosicché nel 2010 gli Stati Uniti hanno visto peggiorare nuovamente il saldo normalizzato<sup>7</sup>, passato da -15,2% nel 2009 a -16,2%. Tuttavia, la Germania, per l'aumento dei consumi e quindi delle importazioni, ha visto ridursi l'ampio surplus (dal 15,5% al 14,8% normalizzato). All'opposto, nel 2010 l'attivo giapponese è salito al 22,9% normalizzato (dal 18,9% del 2009). I giganti asiatici, Cina e India, invece, hanno proseguito lungo il trend dell'aggiustamento del loro squilibrio; in particolare l'India nel 2010 ha raggiunto quasi il pareggio di bilancia commerciale manifatturiera (-0,1% normalizzato) e la Cina ha osservato una significativa riduzione dell'attivo (+18,6% normalizzato, dal 19,6% del 2009).

Grafico 1.4

**Italia in ritardo negli emergenti asiatici**  
(Esportazioni dei principali paesi avanzati in % del PIL, dati in valore)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Thomson Reuters.

<sup>7</sup> Rapporto percentuale tra la differenza tra export e import e la loro somma.

## 1.4 Il *made in Italy* ha perso quote

### *Meno Italia nel manifatturiero globale*

La contrazione, avvenuta nel corso della crisi, della quota italiana sulla produzione manifatturiera mondiale è visibile anche all'interno dei singoli comparti (Tabella 1.3). A fronte della riduzione al 3,4% nel 2010, dal 4,5% nel 2007, nel dato complessivo, i comparti considerati tradizionali del *made in Italy* hanno registrato cali un po' inferiori. In particolare, nei mobili l'Italia è scesa al 10,0% dall'11,4%, nell'abbigliamento incluse le calzature è passata all'8,1% dal 10,6%, nei prodotti in metallo è precipitata al 6,1% dal 9,3%, nei macchinari al 5,3% dal 7,3% e nella lavorazione di minerali non metalliferi, che includono la fabbricazione di piastrelle, al 3,7 dal 6,2%.

Negli altri comparti l'Italia arretra da una a tre posizioni nella quota mondiale, con l'eccezione del comparto delle apparecchiature per la comunicazione, che cresce di due posizioni ma con l'1,3% è poco più di una goccia nel mare della produzione mondiale del settore. Scende al di sotto dell'1% la quota italiana nella produzione di computer e macchine da ufficio (16<sup>ma</sup> nel mondo), unico comparto in cui un paese, la Cina, detiene più della metà della produzione mondiale (54,3%).

Tabella 1.3

La crisi fa arretrare il <i>made in Italy</i>					
(Quote % sulla produzione mondiale, su dati a cambi e prezzi correnti)					
Settore	Quote			Posizione Italia 2010	Variazione posizione Italia 2007-10
	2000	2007	2010		
Mobili	10,2	11,4	10,0	3	-1
Tessile, abbigliamento e prodotti in cuoio e pelle	11,0	10,6	8,1	2	-
Mobili, gioielli, giocattoli e strumenti musicali	9,1	9,3	7,6	3	-
Prodotti in metallo	7,4	9,3	6,1	5	-2
Macchinari e apparecchiature meccaniche	7,0	7,3	5,3	5	-
Lavorazione di minerali non metalliferi	6,4	6,2	3,7	5	-1
Industria del legno e dei prodotti in legno (esc. mobili)	5,5	5,8	4,1	5	-
Macchine elettriche	4,6	5,3	3,6	6	-1
Apparecchi medicali, di precisione e ottici	4,0	5,1	3,5	8	-1
Gomma e materie plastiche	4,8	4,9	3,4	7	-2
<b>Manifattura</b>	<b>4,1</b>	<b>4,5</b>	<b>3,4</b>	<b>7</b>	<b>-2</b>
Farmaceutica	4,5	4,3	3,1	7	-1
Alimentare e bevande	4,1	4,3	3,5	7	-1
Carta	3,4	4,0	3,2	7	-1
Mezzi di trasporto (esc. veicoli)	3,9	3,8	2,2	11	-3
Stampa ed editoria	2,8	3,4	3,0	8	-2
Chimica, inclusa farmaceutica	3,7	3,3	2,5	9	-1
Metallurgia	3,4	2,9	2,3	9	-1
Veicoli e componenti	2,3	2,5	1,9	11	-
Apparecchiature per la comunicazione	1,4	1,5	1,3	11	+2
Computer e macchine per ufficio	1,1	1,2	0,5	16	-2

Fonte: elaborazioni CSC su fonti nazionali e dati Global Insight.

## Si rimescola il made in Italy

La composizione della produzione manifatturiera italiana rispetto al 2007 è cambiata, ma non in modo radicale: nel 2009<sup>8</sup> si sono rafforzati l'alimentare (14,4% la quota di produzione sul manifatturiero, +2,5 punti sul 2007) e il settore chimico (9,0%, +0,9 sul 2007), che ha scalzato dal quarto posto la produzione di macchine elettriche. Sono invece usciti ridimensionati la metallurgia (13,6%, -1,9) e i macchinari (12,3%, -1,1). Il tessile e abbigliamento è tra i pochi comparti che hanno guadagnato quota, al 7,9% (+0,6), scavalcando al sesto posto i mezzi di trasporto. Le quote sono mutate come risultato di divari nei decrementi, cioè sono salite quelle dei settori che hanno visto contrarsi meno la produzione.

Altrettanto *soft* è stata la ricomposizione settoriale dei flussi delle esportazioni italiane, da cui esce di fatto confermato il quadro già delineato in Scenari Industriali dello scorso anno che smentisce il luogo comune di un'Italia brava nel *fashion*, magari anche un po' effimero, e poco più. In realtà, il tessile e abbigliamento (con calzature e accessori) è ormai all'11,6% dell'export totale e nella crisi ha perso un altro mezzo punto di quota; i mobili sono al 2,4% (Tabella 1.4).

Tabella 1.4

<b>Export: si rafforzano chimica e alimentare</b>			
(Composizione % delle esportazioni italiane di beni manufatti, su dati a prezzi correnti)			
	1991	2007	2010
Macchinari ed apparecchi	17,5	19,7	18,6
Metalli di base e prodotti in metallo	9,0	12,8	12,2
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	18,2	12,1	11,6
Mezzi di trasporto	11,2	11,5	10,7
Sostanze e prodotti chimici	6,0	6,4	7,0
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	5,3	5,5	6,9
Articoli in gomma e materie plastiche	3,4	3,8	3,8
Altri prodotti della lavorazione minerali non metalliferi	4,1	2,9	2,6
Apparecchi elettrici	6,1	6,3	6,0
Prodotti delle altre attività manifatturiere al netto mobili	4,3	3,4	3,5
Mobili	3,3	2,8	2,4
Coke e prodotti petroliferi raffinati	2,0	3,8	4,6
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	1,3	3,4	4,3
Computer, apparecchi elettronici e ottici	6,3	3,6	3,6
Legno e prodotti in legno, carta e stampa	2,1	2,1	2,2

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

In compenso si sono rafforzati la chimica-farmaceutica, aumentando tra il 2007 e il 2010 di un punto e mezzo percentuale all'11,3%, (in particolare gli articoli farmaceutici sono passati dal 3,4% nel 2007 al 4,3% nel 2010 e i prodotti chimici dal 6,4% al 7,0%). In forte aumento anche il

<sup>8</sup> Ultimo anno per il quale sono disponibili dati sulla produzione.

contributo dei prodotti alimentari, cresciuti di 1,4 punti percentuali negli ultimi tre anni, al 6,9%. I macchinari conservano il peso maggiore, pari a quasi un quinto (anche se in riduzione di 1,1 punti rispetto al 2007). Quasi due terzi dell'export italiano è ormai costituito da beni non direttamente riconducibili al settore moda-arredamento-abbigliamento e, convenzionalmente, considerati a più elevato contenuto tecnologico<sup>9</sup>. Negli ultimi 20 anni quel settore, che comprende calzature, cuoio conciato e lavorato, articoli di abbigliamento (anche in pelle e in pelliccia), prodotti tessili e mobili, pur rimanendo parte importante sia nelle produzioni sia nelle esportazioni, soprattutto nel trainare l'immagine del Paese all'estero, ha quasi dimezzato il suo peso, passando dal 21,5% del 1991 al 14,0% nel 2010.

La domanda estera è in Italia il principale motore della modesta ripresa industriale. Tanto che la dinamica dei volumi esportati è nettamente migliore di quella della produzione manifatturiera industriale.

La diminuzione della domanda estera durante la recessione aveva causato contrazioni molto ampie delle vendite italiane oltrefrontiera. Le esportazioni manifatturiere in volume erano diminuite del 29,3%, una caduta più ampia di quella della produzione (-26,1%); ma il loro recupero dal minimo, toccato in periodi diversi a seconda dei comparti, al quarto trimestre 2010 è stato del 34,4% (restano ancora a -5,0% dal picco pre crisi), quasi il triplo di quello della produzione manifatturiera (+12,7%).

In un solo settore, peraltro neppure significativo come dimensione, l'export è tornato sopra i livelli pre crisi: computer e apparecchi elettronici e ottici, con un +5,7% rispetto al picco precedente. Le esportazioni di coke, prodotti in legno e delle "altre attività manifatturiere" devono ancora recuperare tra il 4% e il 5% rispetto ai massimi passati. Molto più indietro, con distanze tra il 20% e il 30%, alimentari, apparecchi elettrici, macchinari ed apparecchiature<sup>10</sup> e mezzi di trasporto.

### *L'export italiano punta fuori dalla UE*

Nel 2010 le esportazioni italiane in volume sono cresciute molto più rapidamente nei paesi extra UE (+11,2%) che verso gli altri paesi membri dell'Unione (+8,4%; tabella 1.5). Ciò in risposta al maggior incremento dell'assorbimento interno di quei mercati rispetto a questi e anche alle politiche di riposizionamento delle imprese italiane, con l'obiettivo di andare a prendere la crescita dove si realizza e soprattutto si realizzerà anche nei prossimi anni. Il perseguimento di questo obiettivo è ben rappresentato anche dalla differenziazione negli andamenti dei valori medi unitari, in quanto proxy dei prezzi. Infatti, i valori medi unitari all'export dei beni ven-

<sup>9</sup> In realtà, ci può essere molta tecnologia anche nella produzione di beni classificati *low-tech*.

<sup>10</sup> Per il calcolo delle variazioni nel settore "macchinari e apparecchiature" sono stati utilizzati i dati del terzo trimestre 2010. Nel quarto è stato registrato un aumento straordinario del volume di esportazioni che non appare economicamente significativo. Nel gennaio 2011 le informazioni preliminari sono infatti coerenti con un ritorno delle esportazioni settoriali mensili sui livelli del terzo trimestre 2010.

duti nella UE 27 sono saliti nel 2010 del 7,3%, mentre quelli dei beni destinati ai mercati extra-UE sono cresciuti del 4,3%. La più moderata dinamica dei secondi ha rafforzato il guadagno di competitività dovuto alla svalutazione dell'euro (-3,2% il tasso di cambio effettivo nominale nel 2010 sul 2009, calcolato con i pesi dell'export italiano).

### Manifatturiero: un attivo dimezzato

La perdita di competitività dell'Italia è misurata da diversi indicatori. Il più immediato è il disavanzo nei conti con l'estero, in presenza di lenta crescita della domanda interna. In altre parole, il deficit delle partite correnti, pari al 3,3% del PIL nel 2010, non è stato il risultato di un insostenibile incremento di consumi e investimenti, ma riflette appunto il deterioramento competitivo. Che è osservabile direttamente sul saldo degli scambi con l'estero di prodotti manifatturieri, sceso da un attivo di 63 miliardi nel 2008, anno di picco (pari al 9,8% dell'interscambio complessivo di manufatti) a 39 miliardi nel 2010 (6,5% sulla somma totale di export e import; grafico 1.5).

Nel corso della crisi, quindi tra il 2007 e il 2010, sia la Germania sia l'Italia hanno visto ridimensionato il loro peso sul totale dell'export manifatturiero del G-10. La Germania ha mantenuto il primato, con il 21,1%, mentre l'Italia è scesa dal 5° posto al 6° (con il 7,6%), superata dall'Olanda. I guadagni più significativi di quote sono stati quelli di Stati Uniti e Giappone.

L'andamento delle sole esportazioni tende a sottostimare la presenza delle imprese italiane nei mercati emergenti, perché le vendite dall'Italia non tengono ovviamente conto delle produzioni in loco che soddisfano direttamente la domanda e che sono destinate ad aumentare.

Tabella 1.5

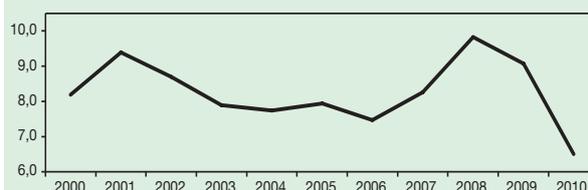
#### L'Italia punta fuori dall'UE (Esportazioni, var. % annue, manifatturiero)

	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.

Grafico 1.5

#### Import più forte dell'export (Italia, saldo normalizzato<sup>1</sup> manifatturiero, calcolato su dati a prezzi correnti)



<sup>1</sup>(export-import)/(export+import).

Fonte: elaborazioni CSC su dati ICE.

### Redditività ancora erosa

In Italia il *markup* dell'industria in senso stretto, misurato dalla differenza tra prezzo dell'output e costi unitari variabili, ha subito ampie oscillazioni nel corso del triennio 2008-2010, ma lungo la tendenza calante in atto da metà anni 90 (Grafico 1.6). Nel quarto trimestre 2010 ha registrato una nuova significativa caduta (-0,9% sul terzo). Nella media del 2010 è salito dello 0,2%, rimanendo comunque del 3,9% sotto i livelli del 1996.

Il recupero nel 2010 è stato reso possibile da una maggiore risalita del prezzo dell'output (+3,5%) rispetto a quella dei costi unitari variabili (+3,2%). L'aumento dei costi unitari è dovuto unicamente al maggior prezzo degli input (+5,4%), a seguito dei rincari delle materie prime. Il CLUP, invece, è sceso del 4,8%, grazie all'aumento della produttività; ma nel 2009 era balzato del +9,4%, a causa del crollo di valore aggiunto.

Nel 2010 il margine operativo lordo (MOL) nel manifatturiero, misurato in percentuale del valore aggiunto, ha recuperato in piccola parte la flessione del 2009 (Grafico 1.7). Il MOL è risalito a 24,6%, da 21,2% nel 2009 (ma era al 25,9% nel 2008). Il minor recupero del MOL rispetto al *markup* è spiegato dall'andamento dei volumi, rimasti ampiamente sotto i livelli del 2008. Anche l'andamento del MOL ha proseguito il trend decennale di discesa: nel 2000 era al 33,2%; da allora ha perso 8,6 punti.

La bassa redditività coniugata con la mancanza di domanda spiega la demografia d'impresa, in cui le variazioni di iscrizioni

e cessazioni sono nel complesso del biennio 2009-2010 andate a favore delle seconde. Le iscrizioni, infatti, sono aumentate del 7,2% nel 2009 e diminuite del 17,2% l'anno successivo. Dinamica opposta per le cessazioni: -21,5% nel 2009 e +4,4% nel 2010. Nel primo trimestre del 2011 il saldo demografico nel manifatturiero continua ad essere negativo (-3.022 unità), come risul-

Grafico 1.6

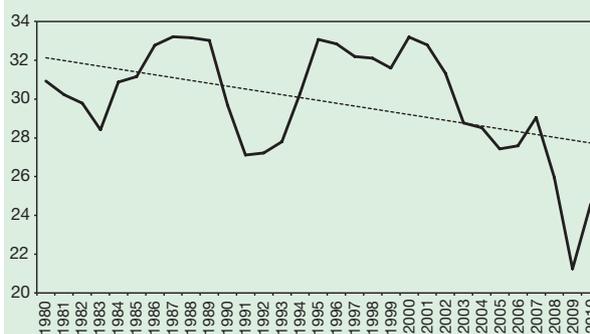
**Il markup sempre più magro**  
(Italia, industria in senso stretto, indice 2000=100, dati trimestrali destagionalizzati)



Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

Grafico 1.7

**Margini: recupero solo parziale**  
(Italia, margine operativo lordo in % del valore aggiunto al costo dei fattori, industria manifatturiera)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Corretto per il reddito da lavoro indipendente.

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

tato di ingressi nettamente inferiori (1.368) alle uscite (-4.390; grafico 1.8).

### Gap di produttività da chiudere

Dopo il crollo nel biennio 2008-2009 (-8,2% cumulato), la produttività del lavoro nell'industria manifatturiera italiana (misurata dal rapporto tra valore aggiunto a prezzi costanti e ore lavorate) ha registrato un +6,8% nel 2010 (Tabella 1.6). Il rimbalzo riflette la ripresa del valore aggiunto (+4,5%, dopo il -19,9% nel 2008-2009) ma anche il protrarsi della contrazione del-

Grafico 1.8

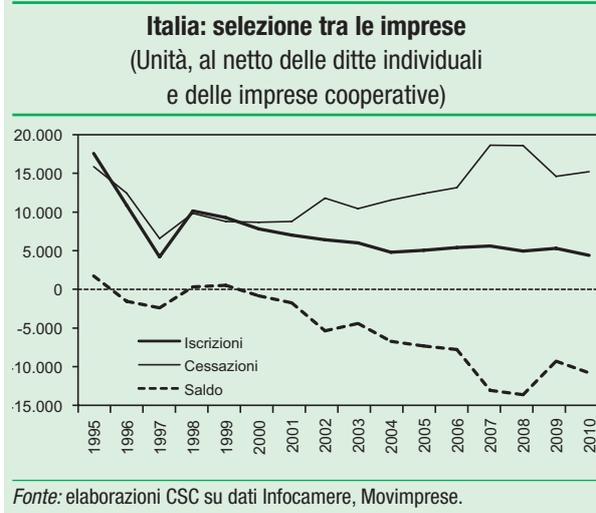


Tabella 1.6

Produttività: il rimbalzo dopo la caduta (Variazioni %, medie annue, manifatturiero)									
	Italia	Francia	Germania	Spagna	Regno Unito	Stati Uniti	Giappone	Corea	Taiwan
Produttività del lavoro									
1970-1980	6,6	4,0	3,9	-	2,3	2,7	5,3	-	-
1980-1990	3,2	3,9	2,5	3,3	4,5	3,3	4,0	-	6,3
1990-2000	2,6	3,9	3,2	2,0	2,9	4,4	3,3	10,3	5,0
2000-2007	0,3	3,0	3,4	1,9	3,9	6,0	3,7	8,0	7,6
2008	-3,0	-0,8	-4,7	-1,4	0,2	-0,4	0,3	0,8	1,7
2009	-5,4	-6,9	-8,3	-0,6	-3,1	-0,3	-10,1	1,7	4,3
2010	6,8	-	7,2	-	-	5,8	-	-	-
Valore aggiunto a prezzi costanti									
1970-1980	6,9	3,1	1,9	4,5	-0,3	3,0	4,4	15,9	13,5
1980-1990	2,2	1,6	1,5	2,3	1,9	3,1	4,8	12,2	7,3
1990-2000	1,4	2,0	0,6	2,8	0,9	4,2	0,8	8,4	4,9
2000-2007	0,3	1,0	2,1	1,2	0,0	2,9	2,3	6,8	7,3
2008	-4,7	-2,0	-4,1	-2,6	-2,9	-4,4	-3,0	2,9	1,0
2009	-16,0	-11,2	-18,1	-13,5	-10,7	-13,3	-22,0	-1,6	-4,4
2010	4,5	-	11,3	-	3,6	5,8	-	-	-
Monte ore lavorate									
1970-1980	0,3	-0,9	-2,1	0,0	-2,6	0,3	-0,9	-	-
1980-1990	-1,0	-2,3	-1,0	-1,0	-2,6	-0,2	0,8	-	0,9
1990-2000	-1,2	-1,9	-2,6	0,8	-2,0	-0,1	-2,4	-1,9	-0,1
2000-2007	-0,1	-2,0	-1,3	-0,6	-3,9	-3,1	-1,4	-1,1	-0,4
2008	-1,7	-1,2	0,6	-1,2	-3,1	-4,0	-3,3	2,1	-0,6
2009	-10,6	-4,3	-9,8	-12,9	-7,6	-13,0	-11,9	-3,3	-8,7
2010	-2,3	-	4,1	-	-	0,0	-	-	-

Le ore lavorate si riferiscono all'occupazione totale, tranne che per Taiwan (solo lavoratori dipendenti).

Germania: Germania Ovest fino al 1991, Germania unificata dal 1992.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat, BEA, BLS, Global Insight.

l'input di lavoro: -2,3% il monte ore lavorate nel 2010, dopo il -10,6% nel 2009 e il -1,7% nel 2008.

L'ulteriore riduzione del monte ore lavorate deriva dal calo del numero di occupati: -3,8% nel 2010 (dopo il -4,5% nel 2009 e il -0,8% nel 2008), mentre le ore lavorate pro-capite hanno cominciato ad allungarsi già da fine 2009. Nel complesso, nel triennio 2008-2010 il numero di occupati nell'industria manifatturiera si è ridotto di 448 mila unità. La crisi ha perciò bruscamente interrotto un decennio di sostanziale tenuta dell'occupazione industriale italiana (Grafico 1.9).

Nel 2010 la produttività del lavoro nel manifatturiero è rimbalzata anche in Germania (+7,2%, dopo il -12,6% nel biennio 2008-2009), ma a differenza dell'Italia la ripresa del valore aggiunto è stata lì abbastanza forte (+11,3%) da trascinare anche un netto recupero dell'input di lavoro, ottenuto però tramite un'estensione degli orari (+4,1% il monte ore lavorate), mentre è continuata a scendere l'occupazione (-1,8%).

La maggiore elasticità dell'input di lavoro all'andamento del ciclo ha invece limitato la caduta ciclica della produttività nel Regno Unito e ancora di più negli Stati Uniti. Questi ultimi, in particolare, escono dalla recessione in posizione di relativo vantaggio competitivo rispetto alle altre economie avanzate: +5,8% la produttività nel 2010, dopo il -0,7% nel 2008-2009.

### I segni profondi lasciati dalla recessione nei settori industriali

La recessione economica globale ha coinvolto tutte le principali economie avanzate, con un impatto particolarmente rilevante per i paesi, come l'Italia, a forte vocazione manifatturiera ed elevata propensione all'export.

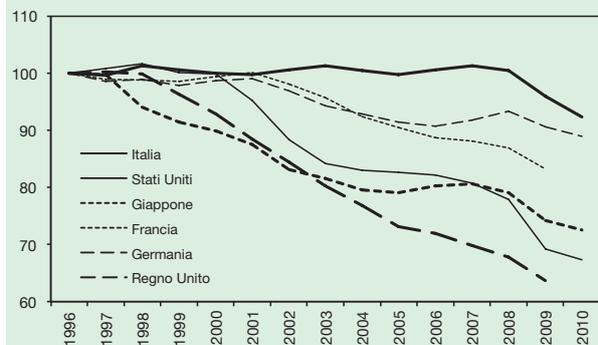
La produzione industriale mondiale è diminuita del 12,1% tra marzo 2008 e marzo 2009. Da allora è salita del 18,6% (marzo 2011), portandosi su livelli del 4,0% superiori a quelli del picco di tre anni prima.

L'intensità della recessione e la velocità di recupero sono state però molto disomogenee tra paesi. L'attività industriale in Italia è diminuita relativamente di più rispetto a quanto osservato altrove, con l'unica eccezione del Giappone. La caduta è stata del 26,1% dall'aprile 2008 al marzo 2009 (rispettivamente picco e minimo; grafico A).

Anche durante la ripresa nel corso dell'ultimo biennio si è assistito a un graduale scollamento

Grafico 1.9

#### La crisi colpisce l'occupazione industriale, anche in Italia (Lavoratori occupati, manifatturiero, indici 1996=100)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat, BLS, Global Insight.

della *performance* italiana rispetto a quella delle altre maggiori economie. La fase di recupero, avviata nel secondo trimestre del 2009, si è intensificata nel primo semestre del 2010 e ha poi frenato in Italia, evidenziando una graduale divergenza che si è ampliata a partire dall'autunno del 2010. La produzione industriale italiana è quasi ferma ai livelli dell'estate 2010 (+0,1% la crescita media mensile da luglio 2010 a marzo 2011) e dista dal massimo pre crisi ancora molto (-17,5%), avendo recuperato l'11,8% dal marzo 2009. Il fatturato all'estero evidenzia dai minimi del giugno 2009 un incremento del 23,8%, al netto della dinamica dei prezzi, a fronte di un aumento dell'8,8% di quello sul mercato interno (+12,8% il fatturato totale). Ciò conferma che la ripresa lenta è quasi tutta dovuta alla domanda estera.

In generale, Germania (soprattutto) e Francia hanno corso più dei paesi periferici europei. La Germania ha colmato gran parte della caduta di attività dovuta alla recessione e la distanza dal picco era del 4,2% nel marzo 2011, a fronte di una flessione di poco inferiore a quella italiana (-23,5%), ma grazie a un tasso di crescita medio mensile annualizzato del 12,8% (contro il 5,5% dell'Italia).

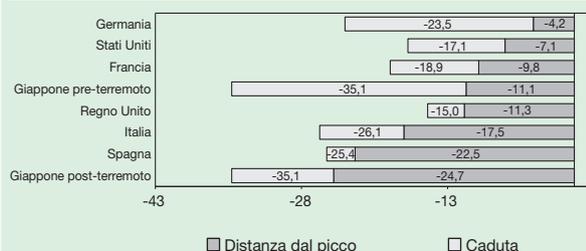
La disaggregazione settoriale mette a nudo i segni profondi lasciati dalla recessione sull'industria italiana ed europea. Con tratti comuni che accentuano le difficoltà perché evidenziano un diffuso sottoutilizzo della capacità e ampi vuoti di domanda. Nel caso italiano, il mancato recupero di produzione in alcuni importanti settori si sovrappone a un marcato aumento della penetrazione delle importazioni, che sono andate a sostituire l'attività domestica<sup>1</sup>.

Fino a marzo 2011 nessun settore aveva colmato le perdite accumulate. Anzi, alcuni comparti avevano proseguito la caduta fino ai mesi più recenti. È il caso del legno (esclusi i mobili), che nel marzo scorso è sceso al nuovo minimo dall'inizio della contrazione (-39,0% dal picco), degli altri mezzi di trasporto (-36,4%) e della stampa e riproduzione (-21,0%).

Altri settori, invece, pur dopo contrazioni notevoli, non hanno registrato significative risalite dai minimi: minerali non metalliferi (+3,7%), coke e raffinerie (+4,8%), prodotti in pelle (+4,0%), prodotti in carta (+4,8%). Infine, metalli di base, mezzi di trasporto (grazie agli incentivi che hanno interessato diversi comparti) e macchinari e apparecchiature sono stati i più dinamici e hanno registrato variazioni tra il +39% e il +49%; eppure restano lontani dal pieno recupero delle perdite (Grafico B). Dinamiche analoghe per questi settori si riscontrano in Germania (specie

Grafico A

### 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.

<sup>1</sup> Si veda ISTAT, Rapporto annuale 2011.

per i mezzi di trasporto, con un +79%) e in Francia (+109% coke e raffinerie e +50% i mezzi di trasporto).

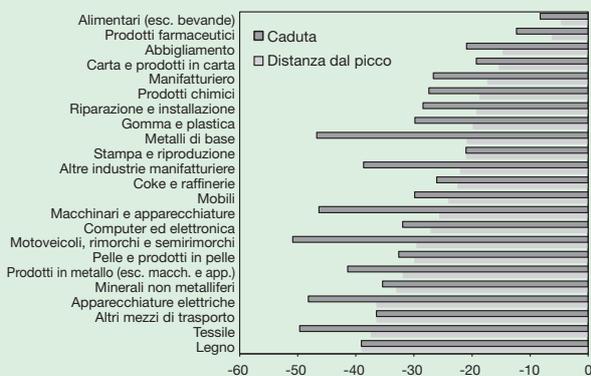
L'Italia registra recuperi più limitati di altri paesi dell'Unione (ad eccezione della Spagna), che pure soffrono di ritardi rilevanti in diversi comparti. In Francia l'attività nell'abbigliamento, nel tessile e nei mobili è lontana dai livelli pre crisi rispettivamente del 56,1%, del 32,5% e del 26,7%. In Spagna il manifatturiero ha recuperato solo il 4,4% dal minimo e cinque settori registrano ancora distanze intorno al 50% dal picco precessivo (legno, abbigliamento, minerali non metalliferi, mobili, riparazione e installazione di macchinari).

In Germania l'alimentare e la gomma-plastica sono ritornati sui livelli di produzione pre-crisi e sono prossimi alla chiusura del gap la chimica, i prodotti in pelle, la farmaceutica e le altre industrie manifatturiere. Ritardi ampi registrano tuttora il tessile, l'abbigliamento, le riparazioni e installazioni e il coke e raffinerie.

In definitiva, a livello europeo si osservano sofferenze settoriali ricorrenti nei diversi paesi e in particolare in alcuni dei principali settori del *made in Italy*: tessile, abbigliamento, mobili, minerali non metalliferi. Complici la crisi immobiliare e la concorrenza delle economie orientali a basso costo, il ridimensionamento rischia di rivelarsi permanente.

Grafico B

**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.

## 2 INDUSTRIA MOTORE DI RICCHEZZA? LA RISPOSTA POSITIVA DELLE REGIONI EUROPEE

*Per la produzione del reddito, l'attività manifatturiera è più rilevante in alcune regioni italiane che in altre. Questa distribuzione geografica della vocazione industriale non è però una caratteristica esclusiva dell'Italia. Il confronto europeo mostra che ci sono in altre nazioni territori molto più vocati al manifatturiero, prendendo come metro il valore aggiunto per abitante generato dall'industria esclusa l'edilizia. Ciò che contraddistingue l'Italia è la forza del legame tra grado di industrializzazione e livello del benessere raggiunto; cioè, la maggiore o minore presenza del manifatturiero è decisiva per determinare la ricchezza dei suoi abitanti. Questo legame è l'altra faccia del dualismo economico e civile tra Nord e Sud del Paese: il Mezzogiorno è rimasto arretrato anche perché non si sono create le condizioni per la sua industrializzazione.*

*Il confronto con le altre regioni europee mostra, inoltre, che il manifatturiero rimane la "sala macchine" della crescita economica: nelle regioni dove l'industria ha aumentato il suo peso relativo il PIL è cresciuto di più. Una spiegazione di ciò è che nel manifatturiero, attraverso l'innovazione introdotta nei prodotti e nei processi, si genera l'aumento di produttività anche per gli altri settori: l'informatizzazione dei servizi non sarebbe mai avvenuta senza il manufatto computer. Tanto più che è nel manifatturiero che si effettuano la ricerca e lo sviluppo, che stanno alla base dell'innovazione.*

*L'analisi della specializzazione manifatturiera tra le regioni italiane dice che il Nord è relativamente specializzato nella produzione di macchine e apparecchi meccanici, mentre il Sud è relativamente più specializzato nell'abbigliamento. Anche questa suddivisione, considerata l'evoluzione per stadi dell'industrializzazione, è il risvolto del diverso livello di sviluppo raggiunto dalle due macroaree che, tenuto conto dei cambiamenti in atto nella geografia economica globale e dei driver della ripresa, penalizza il Meridione.*

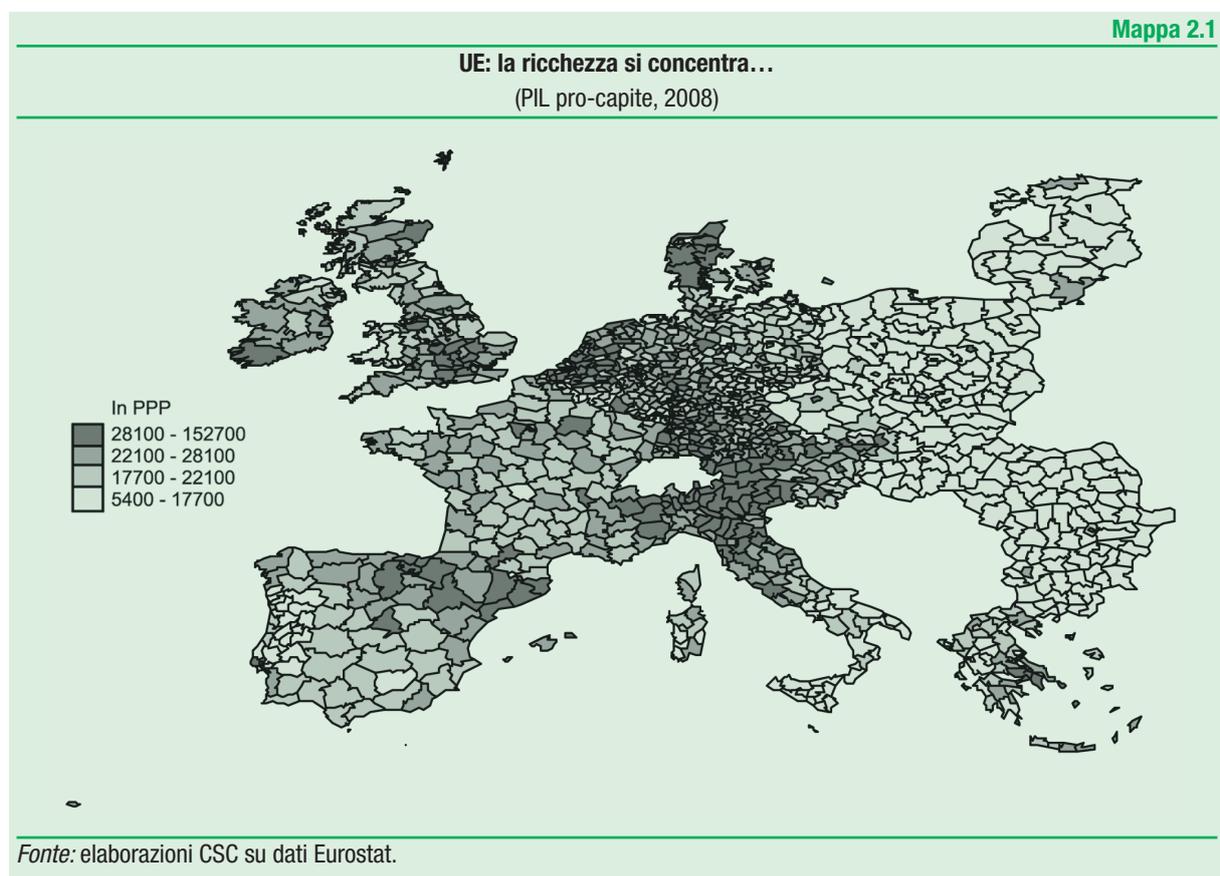
### 2.1 Industria e dualismo: i due tratti dell'Italia

A livello nazionale due importanti caratteristiche distinguono l'Italia dagli altri paesi europei. In primo luogo, nonostante l'affermarsi di nuovi paesi produttori abbia profondamente cambiato la geografia dell'industria globale, l'Italia resta uno dei paesi avanzati a maggiore vocazione manifatturiera. Nel 2007, ultimo anno prima della recessione, produceva più del 13% del valore aggiunto UE dell'industria in senso stretto (d'ora in avanti semplicemente industria), che comprende oltre alla manifattura le attività estrattive e la produzione (e distribuzione) di

elettricità, gas e acqua. Se si considera il dato pro-capite, fra i grandi paesi del Vecchio Continente è tuttora seconda solo alla Germania, anche se a livello mondiale la crisi l'ha retrocessa nel 2010 dietro Giappone e Corea del Sud; comunque, resta ai vertici mondiali.

Questo vuol dire che per l'Italia il manifatturiero è la colonna portante della generazione di ricchezza. Mentre altre nazioni (Francia, Regno Unito) hanno potuto o voluto, anche per ragioni politiche, far leva su altri *asset* (turismo, agricoltura, finanza) e peraltro stanno riscoprendo e rilanciando il ruolo trainante del manifatturiero.

In secondo luogo, in Italia coesistono due macro regioni notevolmente diverse e distanti. Cioè esiste un vero e proprio dualismo economico (Mappa 2.1). Che è cosa diversa dalla distanza di reddito tra le regioni più ricche e quelle più povere (che è ampia anche in altre nazioni europee) e dal livello aggregato di disuguaglianza nella distribuzione del reddito (misurato per esempio con l'indice di Gini).



Il dualismo è ben rappresentato dai seguenti dati: l'Italia è l'unico paese europeo che abbia contemporaneamente un reddito pro-capite simile a quello della media continentale, una quota rilevante della sua popolazione (il 29%) che vive in province con un reddito pro-capite inferiore al 75% della media UE e una quota altrettanto rilevante (il 26%) che risiede in province con li-

velli di PIL pro-capite superiori al 125% della media<sup>1</sup>. In Spagna, dove il PIL pro-capite è solo leggermente inferiore a quello italiano, la popolazione che vive in province a basso reddito (inferiore al 75% di quello UE) è meno del 6%. In Francia, che invece ha un reddito pro-capite maggiore, solo l'8,5% della popolazione vive in dipartimenti (l'equivalente delle province italiane) con reddito alto (PIL per abitante maggiore del 125% della media UE). La quota di cittadini che vivono in regioni ricche è invece simile a quella italiana (rispettivamente 25% e 27%) nel Regno Unito e in Germania (dove il reddito pro-capite è però notevolmente più alto).

Il dualismo è insieme causa ed effetto della ripartizione territoriale dell'industria manifatturiera, sia nel suo complesso sia nella sua specializzazione settoriale.

## 2.2 La vocazione industriale: Germania in testa

La vocazione industriale dei territori italiani, rispetto a quelli europei, è misurabile con il valore aggiunto dell'industria per abitante. I conti economici europei su base provinciale (ESA95 Eurostat<sup>2</sup>) rivelano il dominio tedesco: Wolfsburg e Ingolstadt, sedi rispettivamente della Volkswagen e dell'Audi, sono le prime due province industriali nella UE e si trovano entrambe in Germania. A livello più aggregato, la prima regione è invece Groninga nei Paesi Bassi, grazie soprattutto all'estrazione di gas naturale per cui è nota, seguita da Stoccarda e Tubinga. È tedesca anche la macro-regione con la maggiore vocazione industriale, il Baden-Württemberg, sede di grandi imprese manifatturiere come Daimler, Porsche, Bosch.

Nonostante le province italiane non siano ai primissimi posti europei, la vocazione industriale del Paese è confermata dal fatto che la loro posizione è migliore nella classifica pro-capite del valore aggiunto dell'industria che in quella del reddito: Milano, la provincia italiana con il PIL pro-capite più alto, è solo all'88° posto UE; mentre Lecco, prima in Italia nell'industria, è 61<sup>ma</sup> in Europa. Il quadro è simile a livello più aggregato: la regione più ricca per abitante, la Lombardia, è al 29° posto, mentre la stessa Lombardia è 17<sup>ma</sup> in quanto a vocazione industriale; il Nord Ovest e il Nord Est, che per il reddito pro-capite si collocano rispettivamente al 20° e al 21° posto, sono invece al 12° e al 13° nella classifica del valore aggiunto industriale per abitante (Tabella 2.1).

Indipendentemente dalle posizioni occupate in Europa dalle regioni italiane dove l'industria è più forte, l'Italia si conferma duale anche nella vocazione industriale: con l'eccezione di alcune province marchigiane, il valore aggiunto industriale pro-capite è elevato prevalentemente nel Nord (Mappa 2.2). Non sorprende quindi che circa il 26% degli italiani viva in province dove il valore aggiunto industriale per abitante è superiore al 150% della media europea, mentre quasi il 25% risiede in province dove è inferiore al 50%. Ma, a differenza di quanto succede nel PIL pro-capite (in cui il paese è un *unicum*), l'Italia non è il solo paese ad avere macro aree molto

<sup>1</sup> Tutti i dati si riferiscono al 2008, ultimo anno per cui sono disponibili le statistiche.

<sup>2</sup> La ripartizione del territorio nella banca dati Eurostat è costruita secondo criteri statistici e non corrisponde a quella abituale al lettore italiano; per cui la Lombardia, per esempio, non viene confrontata con la Baviera, che invece è considerata (equivalente a una macro-regione qual è il Nord Ovest).

Tabella 2.1

Le regioni italiane più ricche e a maggiore vocazione industriale (Posizione in Europa di regioni con diversa aggregazione)			
	Macro regioni	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
	4 Bayern	4 Sud Est Irlandese	4 Schweinfurt
	5 Westosterreich	11 Nord Est scozzese	37 Falkirk
	<b>12 Nord Ovest</b>	<b>17 Lombardia</b>	<b>61 Lecco</b>
	<b>13 Nord Est</b>	<b>25 Emilia-Romagna</b>	<b>64 Modena</b>
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
	<b>20 Nord Ovest</b>	<b>29 Lombardia</b>	<b>88 Milano</b>
	<b>21 Nord Est</b>	<b>36 Emilia-Romagna</b>	<b>123 Bologna</b>

Per ogni categoria sono state inserite le prime due aree italiane (in neretto).  
La suddivisione territoriale è stata effettuata sulla base della definizione Eurostat, *Nomenclature of Territorial Units for Statistics*.  
Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

industriali o molto poco industriali. Il 37% dei tedeschi, per esempio, vive in aree dove il valore aggiunto industriale per abitante è superiore al 150% della media europea e, all'estremo opposto, il 35% degli spagnoli vive in *provincias* dove la vocazione industriale è inferiore al 50% della media continentale.

In tutta Europa, dunque, la vocazione industriale ha un maggior grado di concentrazione rispetto al reddito, riflettendo il fatto che la maggior parte dei prodotti manufatti, al contrario di molti servizi, possono essere trasportati e venduti in luoghi diversi da quelli dove si producono (si confrontino le Mappe 2.1 e 2.2). Nell'industria, quindi, la specializzazione geografica è realizzabile più che nel terziario, oltre che più conveniente per via delle economie di agglomerazione.

Il dualismo fa anche sì che in Italia la distribuzione geografica dell'industria sia più disuguale rispetto alla distribuzione del reddito, in confronto con il resto d'Europa? Gli indici di concentrazione di Gini delle due variabili<sup>3</sup> misurate a livello provinciale dicono di no. In Europa, infatti, la diversità nella distribuzione territoriale del valore aggiunto industriale pro-capite è superiore di circa lo 0,13 (cioè ben tredici punti percentuali) rispetto a quella del PIL pro-capite. Ciò conferma, quindi, che la produzione industriale è maggiormente concentrata rispetto al reddito. Con l'eccezione di Francia e Regno Unito, inoltre, è più concentrata anche all'interno di ciascuno dei grandi paesi europei. L'Italia e la Germania, i principali produttori manifattur-

<sup>3</sup> Gli indici di concentrazione di Gini variano da 0 nel caso di concentrazione minima a 1 nel caso di concentrazione massima.

Mapa 2.2

## ... ma l'industria si addensa di più

(Valore aggiunto pro-capite industria escluse le costruzioni, 2007)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

rieri, sono in linea con il dato medio europeo avendo, rispettivamente, 0,12 (12 punti percentuali) e 0,15 (15 punti percentuali). In Spagna, invece, la differenza è addirittura 0,19, perché la produzione industriale è agglomerata soprattutto in Catalogna e nei Paesi Baschi (Tabella 2.2).

Tabella 2.2

## L'industria è molto concentrata, ma non solo in Italia

(PIL in valori correnti 2008, valore aggiunto ai prezzi base, 2007)

	Indici di concentrazione <sup>1</sup>		Differenza <sup>2</sup>	Numero
	PIL pro-capite	Valore aggiunto industria pro-capite		
Spagna	0,11	0,30	<b>0,19</b>	59
Germania	0,22	0,37	<b>0,15</b>	429
Italia	0,12	0,24	<b>0,12</b>	107
Francia	0,18	0,17	<b>-0,01</b>	100
Regno Unito	0,29	0,22	<b>-0,06</b>	133
UE	0,24	0,38	<b>0,13</b>	1303

<sup>1</sup> L'indice di concentrazione di Gini varia tra 0, che segnala minima concentrazione, e 1, che segnala massima concentrazione.

<sup>2</sup> Tra l'indice del valore aggiunto e l'indice del PIL pro-capite. Gli arrotondamenti possono far scostare le differenze riportate in tabella da quelle calcolate direttamente sui dati qui pubblicati.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

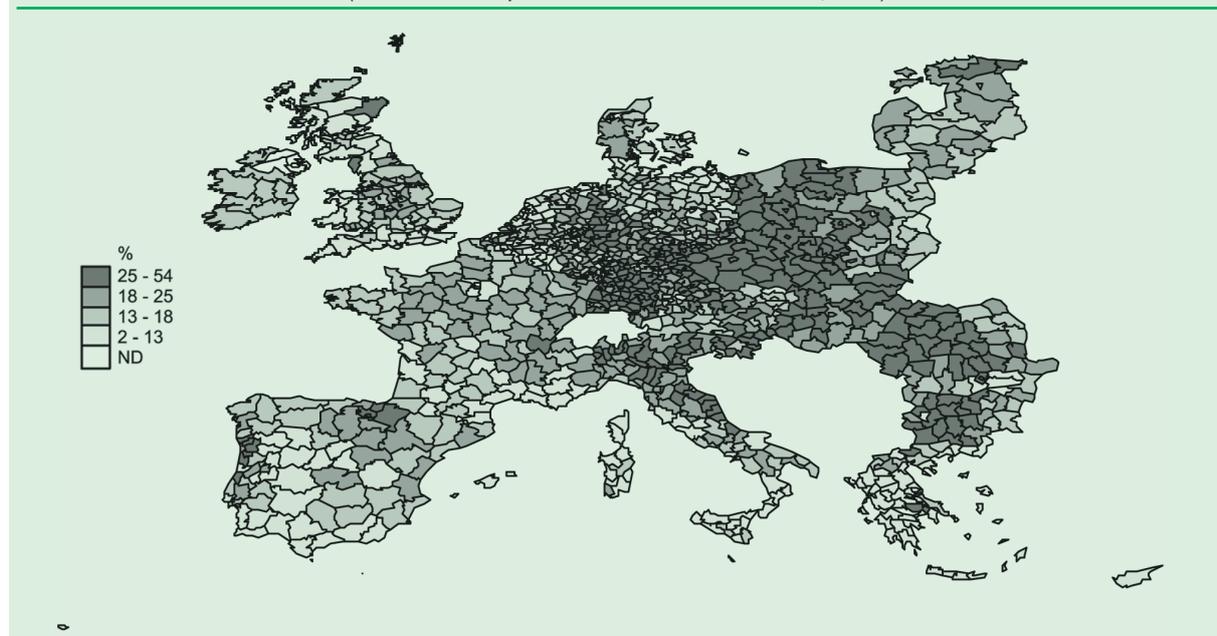
Il fatto che in Italia la concentrazione geografica della vocazione industriale rispetto a quella del PIL pro-capite sia in linea con il dato UE e molto simile a quella della Germania riflette il forte nesso tra il valore aggiunto generato dall'industria e il livello di benessere conquistato da un territorio. Questo si può osservare meglio guardando al peso, misurato sugli occupati, che ha l'industria nell'economia locale.

### 2.3 Il peso degli addetti all'industria: Est Europa in vetta, Italia meno duale

Nella quota dell'industria sul totale degli occupati spiccano i paesi e le regioni dell'Est Europa (Mappa 2.3). In testa c'è la Repubblica Ceca. Le prime dieci regioni UE sono in Repubblica Ceca, Ungheria, Romania e Slovacchia. Guardando alle province, in cima alla classifica ci sono i *Kreise* tedeschi di Wolfsburg e Dingolfing-Landau (in quest'ultimo ha sede il più grande stabilimento della BMW). Questo fenomeno è naturalmente spiegato dallo stesso ritardo di sviluppo delle regioni dell'Europa orientale, nelle quali non ha ancora avuto modo di dispiegarsi il meccanismo secondo cui, raggiunto un certo grado di sviluppo, la crescita delle attività di servizio comincia a ridimensionare fisiologicamente la quota dell'output manifatturiero, per ragioni legate a fattori sia di domanda sia di offerta. In Italia le ripartizioni del Nord Est e del Nord Ovest sono quelle con la quota maggiore di addetti all'industria (rispettivamente 26% e 25%) e Lecco è la provincia industrialmente più specializzata con il 40% degli addetti. Le Marche, però, sono la regione con la quota più alta (31%). L'Abruzzo, una regione meridionale, è quinta a livello nazionale e ha una

Mappa 2.3

**Lecco e le Marche spiccano per addetti industriali**  
(Quota % di occupati nell'industria in senso stretto, 2007)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

percentuale più alta di quella del Piemonte (25% contro 24%). Ciò fa sì che in questo indicatore di specializzazione industriale l'Italia, grazie proprio ad alcune province del Centro e del Sud (soprattutto sulla costa adriatica), sia meno duale di quanto non lo sia nella distribuzione del reddito. In questo caso le considerazioni sul ritardo di sviluppo fatte sopra riguardo all'Est Europa valgono in forma attenuata, perché comunque si tratta di aree inserite all'interno di un unico contesto nazionale (e perché il loro sviluppo industriale non è comunque così recente).

Questo risultato inatteso origina anche dall'elevata specializzazione industriale interna alle regioni del Nord: in Lombardia, per esempio, Lecco ha un tasso di industrializzazione quasi doppio rispetto a Milano (40% contro 22%); in Emilia-Romagna, Reggio Emilia ha una quota di addetti nell'industria del 36%, contro il 17% di Rimini; e in Friuli-Venezia Giulia si passa dal 32% di Pordenone all'11% di Trieste.

L'aspetto più significativo è che, comunque, le province con un PIL pro-capite più alto sono le stesse che hanno una quota maggiore di addetti nell'industria.

Tale correlazione è positiva anche nella maggior parte degli altri paesi europei: in media, un aumento di un punto percentuale del tasso di industrializzazione è associato a un aumento di circa lo 0,5% del PIL pro-capite. In Italia questa correlazione è ancora più alta: un punto in più di quota dell'industria è associato a un aumento del PIL pro-capite dell'1,86%. Inoltre, la variabilità nella quota di addetti dell'industria spiega più di un terzo della eterogeneità nei livelli di reddito italiani.

Il dualismo territoriale contribuisce ovviamente a spiegare questo risultato, ma la correlazione resta positiva anche all'interno di ciascuna macro regione italiana. Nel Mezzogiorno, dove l'associazione statistica tra tasso di industrializzazione e PIL pro-capite è più forte, le differenze nell'industrializzazione spiegano il 20% nella variabilità tra i livelli di sviluppo (Tabella 2.3).

Anche in Spagna e Germania le *provincias* e i *Kreise* relativamente più industrializzati sono quelli con un reddito per abitante più alto, ma la variazione di PIL pro-capite associata a un punto in più di industrializzazione è minore (rispettivamente 1,32% e 0,65%). Invece, per Regno Unito e Francia la correlazione è debolmente negativa, riflettendo, fra le altre cose, scelte storiche di politica industriale che hanno privilegiato nelle regioni più ricche i servizi finanziari o i prodotti agricoli di qualità.

Tabella 2.3

**Sviluppo e industrializzazione molto correlati in Italia**  
(PIL pro-capite in euro a valori correnti; industrializzazione: quota % addetti industria escluse le costruzioni)

	Variazione % del PIL pro-capite associato a ogni punto aggiuntivo di industrializzazione	Quota % della variazione del PIL pro-capite tra province spiegata dal tasso di industrializzazione <sup>1</sup>
Italia	<b>1,86</b>	37
Mezzogiorno	<b>1,01</b>	20
Spagna	<b>1,32</b>	21
Germania	<b>0,65</b>	3
Francia	-0,52	1
Regno Unito	-0,97	2
UE	<b>0,50</b>	56

I coefficienti in neretto sono statisticamente significativi all'1%. Per la UE si è tenuto conto degli effetti fissi nazionali.

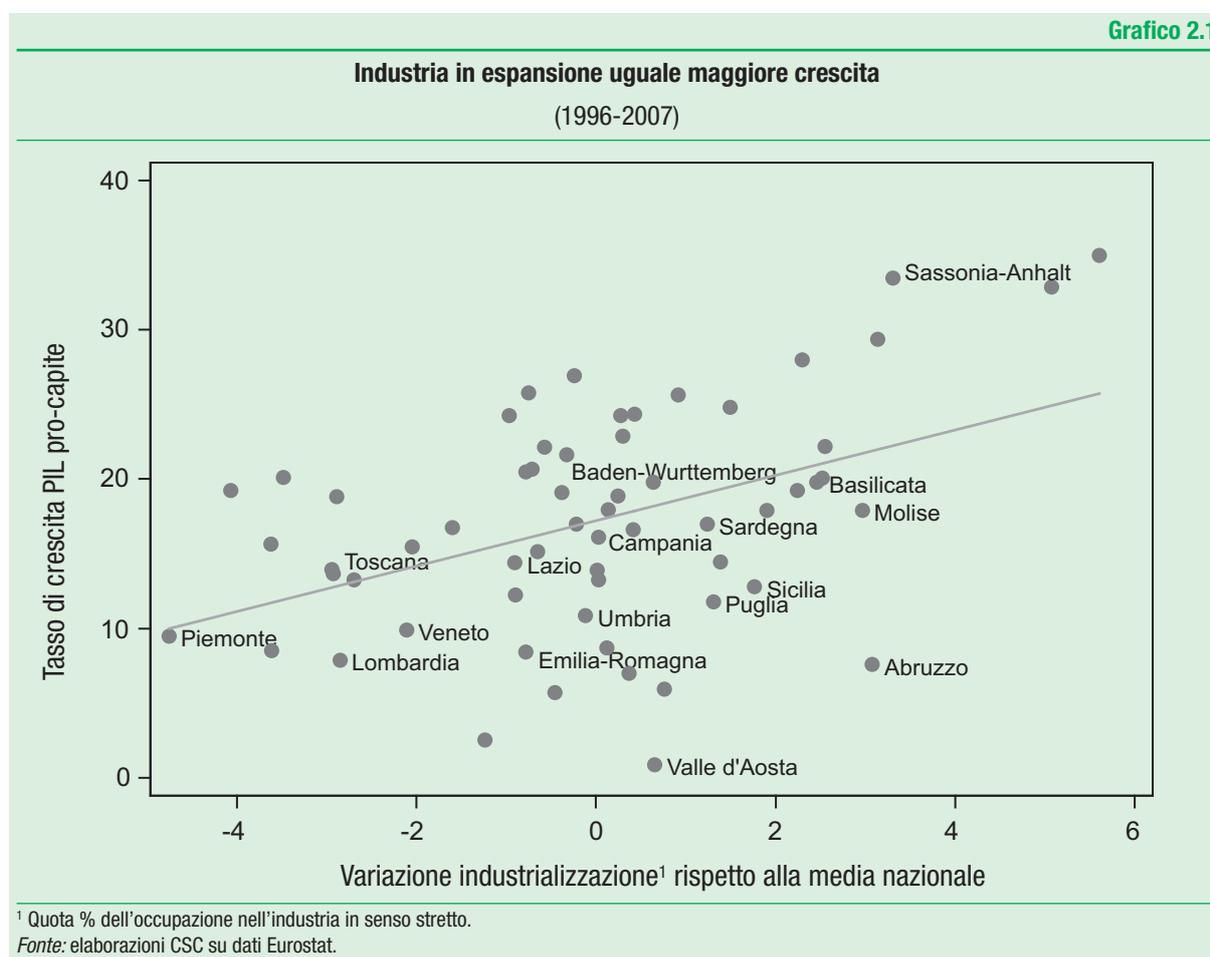
<sup>1</sup> (R quadro \* 100).

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

La correlazione tra tasso di industrializzazione e PIL pro-capite passa probabilmente attraverso molteplici nessi causali, alcuni dei quali hanno operato in periodi storici lontani. Nel caso italiano, per esempio, il dualismo territoriale esisteva anche prima dell'industrializzazione e quindi parte dei motivi per i quali le province del Nord sono più ricche possono essere diversi dalla loro maggiore industrializzazione.

Per eliminare tali fattori specifici è utile il confronto fra la variazione della quota di occupazione dell'industria e il tasso di crescita del PIL pro-capite fra il 1996 e il 2007 (periodo per il quali i dati sono disponibili). Ciò consente di poter interpretare la correlazione fra le due variabili esclusivamente come l'effetto dell'industrializzazione sulla crescita economica<sup>4</sup> (Grafico 2.1).

Grafico 2.1



In Italia fra il 1996 e il 2007 un aumento di un punto percentuale del peso relativo dell'industria è correlato con un aumento dello 0,76% della crescita economica. Ciò non dipende dalle differenze tra Nord e Sud. Inoltre, una correlazione positiva emerge in tutti i paesi europei considerati, dove

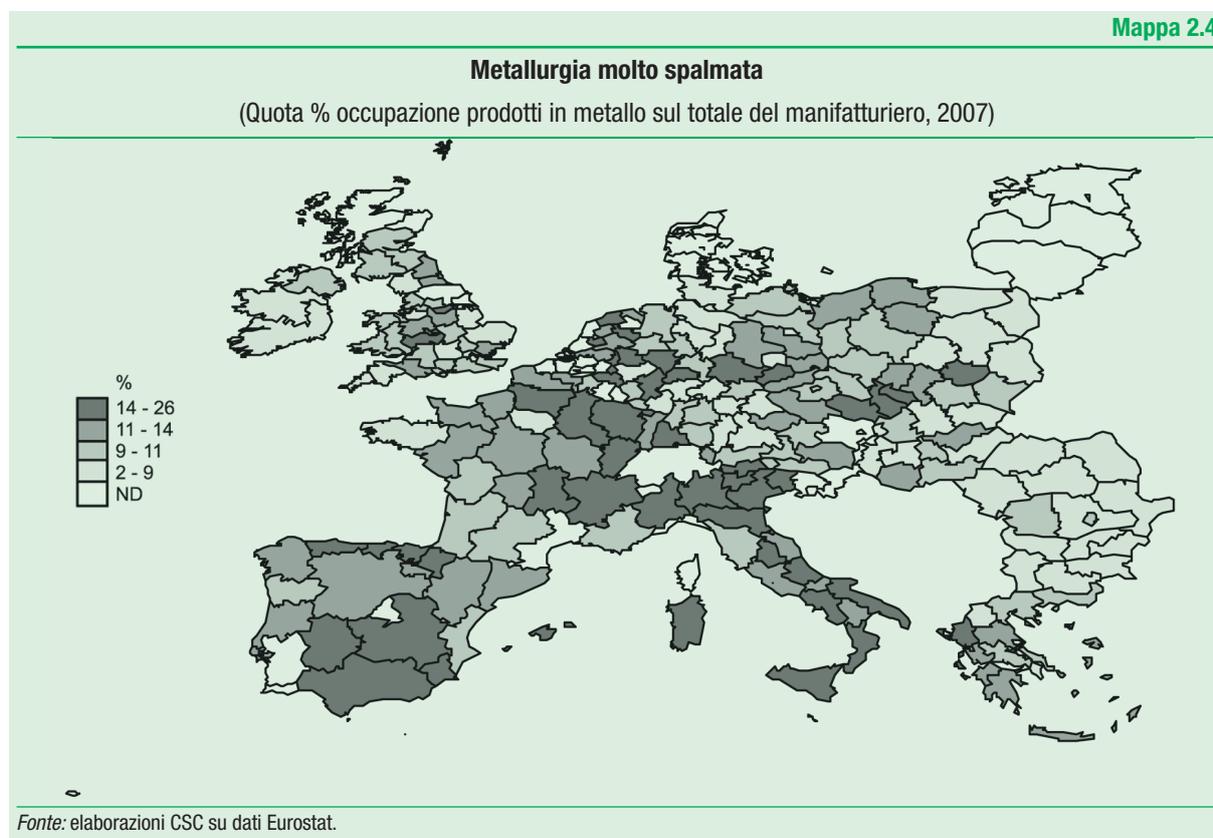
<sup>4</sup> Nell'ipotesi che nel periodo considerato non ci siano stati cambiamenti correlati all'industrializzazione che abbiano influenzato la crescita economica delle diverse province.

in media un punto in più di industrializzazione corrisponde a un aumento della crescita del PIL di circa l'1%.

Come leggere questi numeri? Facciamo qualche esempio, tratto dal confronto fra le regioni di Italia e Germania, i maggiori paesi industriali europei. Se in Lombardia il peso dell'industria fosse sceso tra il 1996 e il 2007 della stessa percentuale con la quale è calato nel Baden-Württemberg (rispettivamente -4,7 e -3,4 punti percentuali), la crescita cumulata del PIL pro-capite nel periodo considerato sarebbe stata del 9,8% invece che del 7,9%. Se il peso dell'industria in Campania, anziché contrarsi (-2,0 punti), fosse cresciuto come in Sassonia-Anhalt (+0,7 punti percentuali), la crescita cumulata del PIL pro-capite sarebbe passata dal 17,0% al 20,5%.

## 2.4 Italia: Nord uguale meccanica, Sud fermo all'abbigliamento

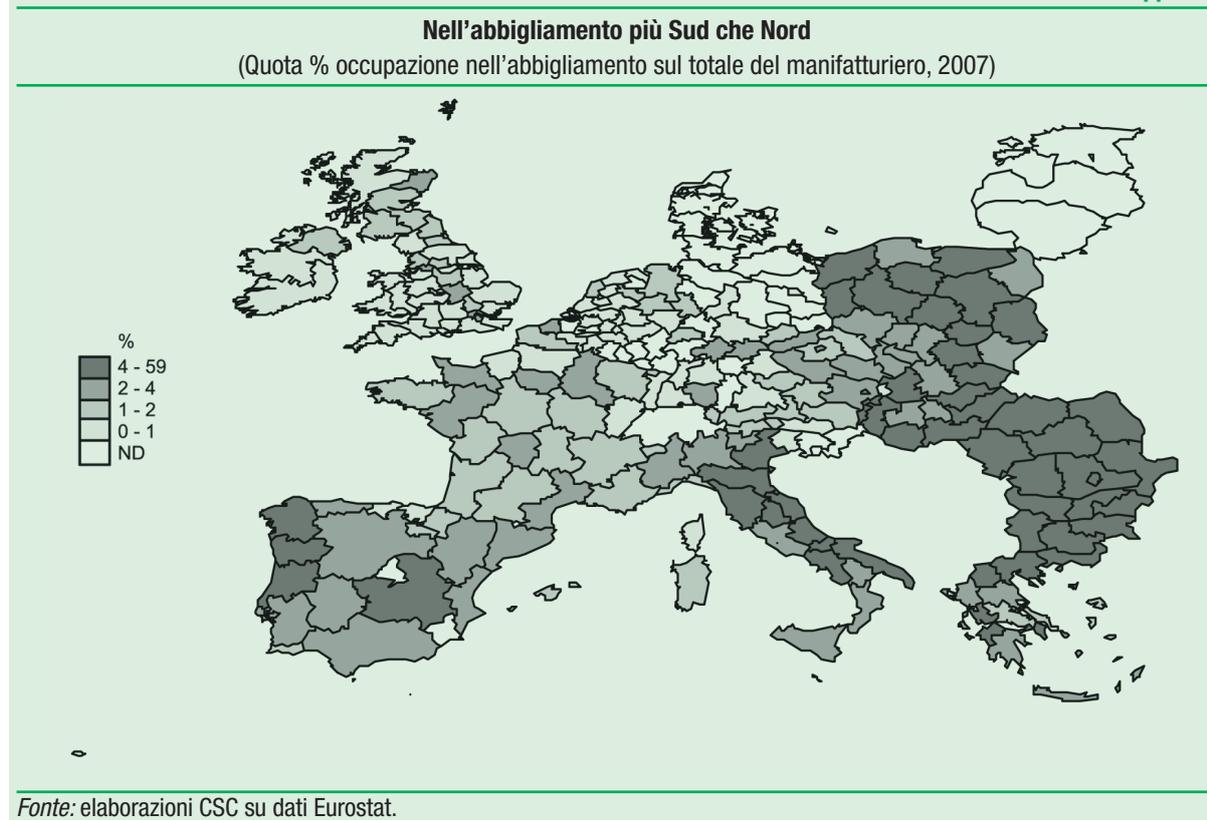
La fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature) è il settore industriale nel quale l'Italia è più specializzata nel contesto europeo: occupa infatti il 16% dei suoi addetti al manifatturiero (Mappa 2.4). Anche la Spagna ha una quota di occupati relativamente alta in questo settore (15%), mentre le percentuali di Francia, Regno Unito e Germania sono più basse (rispettivamente 12%, 11% e 10%). Non c'è evidenza di dualismo economico in questo settore e spicca la relativa omogeneità tra Nord e Sud: nella maggior parte delle regioni la fabbricazione di prodotti in metallo è importante e a primeggiare sono la Lombardia e la Calabria, con il 18%



degli addetti. Ovviamente, il denominatore, cioè la dimensione totale del manifatturiero, è ben diverso tra le due regioni<sup>5</sup>.

Il secondo settore dove l'Italia risulta forte è l'abbigliamento: occupa il 5,1% degli addetti manifatturieri del Paese (Mappa 2.5). Condivide questa specializzazione con i paesi dell'Est Europa, da un lato, e la Spagna (al 3,3%), dall'altro. Al contrario, in Francia, Regno Unito e Germania tale comparto è poco importante (rispettivamente 1,7%, 1,1% e 0,7%). Qui il dualismo italiano riemerge ed è il Sud a essere specializzato (8,6%), seguito da Centro (6,4%), Nord Est (5,3%) e Nord Ovest (3,4%).

Mappa 2.5



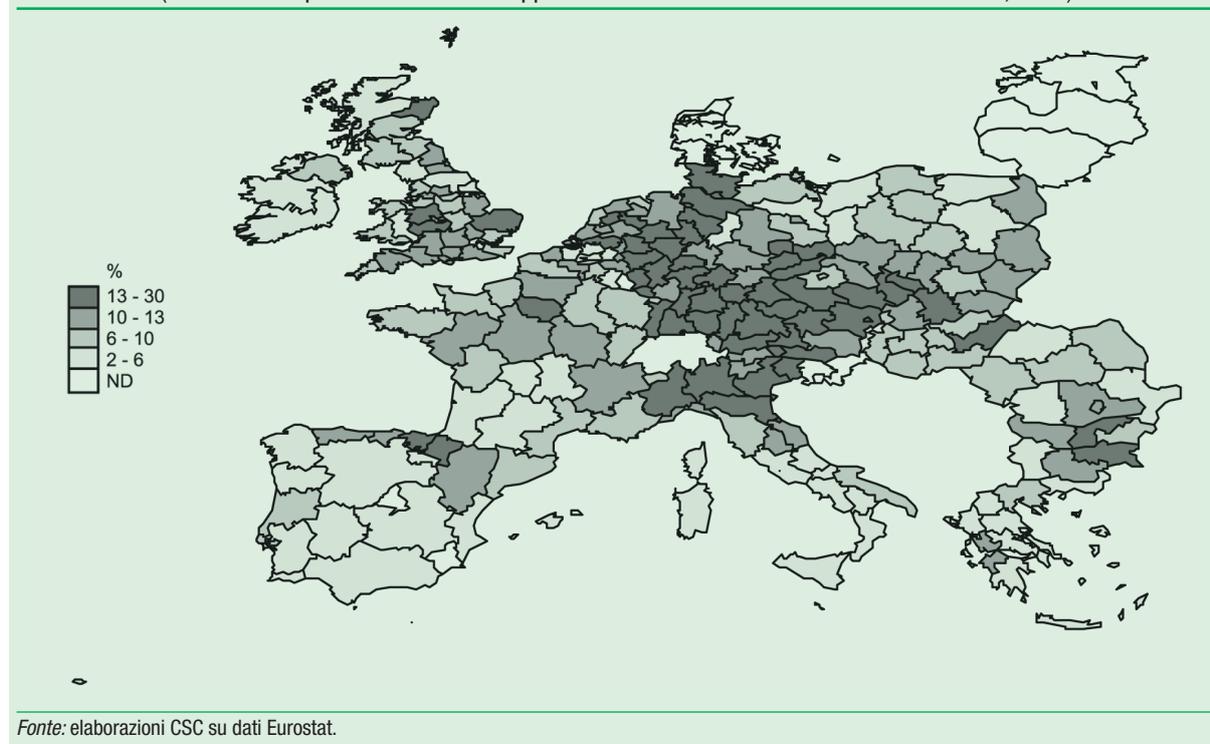
Ma la distribuzione geografica più interessante è quella di macchine e apparecchi meccanici (Mappa 2.6). Dove tra i grandi paesi europei l'Italia è seconda solo alla Germania in termini di quota di addetti sul totale manifatturiero: rispettivamente 16,8% e 12,5%. Sono, invece, staccate Francia (11,0%), Regno Unito (9,5%) e Spagna (7,5%). Ed è nella produzione di macchine e apparecchi meccanici che è più marcata la differenza tra le regioni italiane: in Emilia-Romagna la percentuale di addetti è superiore al 20%, in Molise è invece vicina al 3%. Emerge, inoltre, un deciso dualismo territoriale: nel Nord Est e nel Nord Ovest (rispettivamente 17,0% e 14,0%), la quota di addetti di tale settore è notevolmente più alta che nel Centro (8,4%) ed è più che doppia rispetto al Sud e alle Isole (rispettivamente 5,8% e 5,2%). Parziale eccezione è la Puglia (7,0%).

<sup>5</sup> I dati utilizzati sono tratti dal *Regional Business Statistics* dell'Eurostat e si riferiscono al 2007.

Mappa 2.6

**La meccanica, punta avanzata**

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



Da ciò risalta un aspetto rilevante: mentre l'industria del Nord compete, per specializzazione produttiva, con quella tedesca, l'industria meridionale deve confrontarsi con quella dell'Est Europa e della Spagna. Una connotazione che difficilmente è stata cambiata dagli sconvolgimenti settoriali causati dalla grande recessione.

**Forza industriale: i territori italiani nella graduatoria europea**

Al di là dei migliori, quelli cioè con la più elevata vocazione industriale, come si collocano i territori italiani nel contesto europeo? In quali posizioni si situano le province, le regioni e le macroaree in base al valore aggiunto industriale per abitante? E con quali divari rispetto a quelle che occupano le prime posizioni nel Vecchio Continente? Il CSC ha stilato la graduatoria e ne emergono grandi distanze, soprattutto quando la disaggregazione geografica è massima, cioè a livello provinciale.

La forza industriale varia molto da un capo all'altro della Penisola e non stupisce vedere in vetta le province del Nord, soprattutto con capoluoghi piccoli (il che implica minor terziario), e in fondo quelle del Sud. Ma non mancano le sorprese di alcune località settentrionali che stanno in centro-bassa classifica, ben sotto la media europea, e di altre del Sud che sono riuscite a scalarla fino a incalzare i vertici dell'antico triangolo industriale.

Tabella A

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

N	Province	V. A.	N	Province	V. A.	N	Province	V. A.
		industriale pro-capite (in % media UE)			industriale pro-capite (in % media UE)			industriale pro-capite (in % media UE)
1	Wolfsburg	1026	347	Ravenna	127	891	Rieti	56
2	Ingolstadt	755	352	Macerata	126	918	Taranto	53
61	Lecco	229	367	Alessandria	124	923	Cagliari	53
64	Modena	227	378	Ascoli Piceno	122	925	Olbia-Tempio	52
67	Vicenza	224	396	Udine	118	932	Siracusa	52
68	Bergamo	223	408	Firenze	117	941	Roma	51
88	Reggio Emilia	210	414	Gorizia	116	963	Brindisi	48
100	Brescia	204	422	Teramo	114	964	Matera	48
103	Mantova	203	432	Venezia	113	1008	Salerno	43
119	Belluno	194	464	Siena	108	1030	Caserta	41
123	Varese	191	467	Asti	107	1031	Lecce	41
135	Treviso	185	474	Verbano-Cusio-Ossola	106	1032	Sassari	41
143	Cremona	182	490	Trento	104	1043	Benevento	39
155	Parma	177	506	Pistoia	102	1067	Napoli	37
167	Pordenone	171	515	Perugia	101	1078	Catania	35
176	Como	169	526	Frosinone	100	1080	Ogliastra	34
190	Bologna	165	558	Rimini	95	1081	Imperia	34
203	Milano	162	599	Livorno	90	1083	Foggia	34
216	Novara	158	603	Latina	89	1091	Ragusa	34
219	Prato	158	618	Bolzano	89	1098	Messina	33
225	Padova	156	626	Terni	88	1105	Medio Campidano	32
226	Forlì-Cesena	156	665	L'Aquila	83	1111	Palermo	32
249	Biella	149	721	Savona	76	1112	Vibo Valentia	32
251	Cuneo	149	729	Massa-Carrara	75	1116	Crotone	31
255	Vercelli	147	745	Valle d'Aosta	74	1142	Cosenza	29
270	Arezzo	142	771	Pescara	70	1144	Catanzaro	29
277	Lodi	142	778	Genova	69	1150	Oristano	28
282	Ancona	140	791	Caltanissetta	68	1153	Trapani	28
283	Rovigo	140	803	La Spezia	66	1169	Enna	27
290	Sondrio	139	806	Campobasso	66	1211	Reggio Calabria	23
295	Verona	138	823	Nuoro	64	1223	Agrigento	22
308	Piacenza	134	826	Avellino	63			
309	Pesaro e Urbino	134	841	Potenza	62			
313	Torino	133	855	Isernia	61			
335	Pisa	129	863	Trieste	60			
338	Chieti	128	869	Carbonia-Iglesias	59			
340	Pavia	128	874	Viterbo	58			
344	Ferrara	127	886	Grosseto	56			
345	Lucca	127	887	Bari	56			

Wolfsburg batte Agrigento 1026 a 22. Per vocazione industriale la città della Volkswagen è 46 volte la provincia nota per la Valle dei Templi. Si tratta di numeri indice che pongono uguale a 100 la media UE del valore aggiunto industriale (al netto dell'edilizia) per abitante. Questo vuol dire che la cittadina tedesca, che è prima nell'Unione, è 10 volte sopra lo standard europeo, mentre quella siciliana, ultima in Italia, è a un quinto. Lecco, in testa nel Paese e 61<sup>ma</sup> in Europa, è a quota 229, cioè 2,3 volte la media europea, incalzata da Modena (227), Vicenza (224), e Bergamo (223). Nessuna provincia meridionale sta sopra la media (tranne Chieti e Teramo rispettivamente a quota 128 e 114), mentre sette del Nord (tra cui tutte le liguri) stanno sotto, anche di molto.

Tra le regioni la distanza si riduce. La prima in Europa, l'olandese Groninga (grazie al gas), si situa a quota 362, cioè 3,6 volte la media europea, seguita dalla germanica Stoccarda, con 255. La prima regione italiana, la Lombardia, è a 179, superando l'Emilia-Romagna, con 167, che è incalzata dal Veneto, con 163. L'ultima in Italia è la Calabria, che occupa la 240<sup>ma</sup> posizione europea, con una vocazione pari a un decimo della prima.

Ancor più corto il distacco tra macroaree. In testa in Europa il tedesco Baden-Wurttemberg, con 218, cioè 2,2 la media europea. Il Nord Ovest italiano sta a 154, superando al foto-finish il Nord Est (pure 154, questione di decimali). Le Isole stanno a 38, il Sud continentale a 48.

Tabella B

... regione per regione...		
Posizione	Regioni	Valore aggiunto industriale pro-capite (in % media UE)
1	Groningen	362
2	Stuttgart	255
17	Lombardia	179
25	Emilia-Romagna	167
30	Veneto	163
52	Piemonte	135
57	Marche	132
68	Friuli-Venezia Giulia	120
79	Toscana	114
97	Abruzzo	101
101	Umbria	98
106	Trentino Alto Adige	96
156	Valle d'Aosta	74
175	Liguria	65
176	Molise	65
187	Lazio	59
190	Basilicata	57
200	Puglia	48
202	Sardegna	47
212	Campania	41
227	Sicilia	35
240	Calabria	28

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

Tabella C

... e per macroaree		
Posizione UE	Macro Regione	Valore aggiunto industriale pro-capite (in % media UE)
1	Baden-Wurttemberg	218
2	Noord-Nederland	195
12	Nord Ovest	154
13	Nord Est	154
44	Centro	89
71	Sud	48
78	Isole	38

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.



### 3 MATERIE PRIME, LIMITI ALLA CRESCITA E DIFFICOLTÀ PER LE IMPRESE ITALIANE

*Le quotazioni delle materie prime sono diventate fattore di grande e crescente incertezza nella formazione dei bilanci, nelle politiche dei prezzi e nella formulazione delle strategie per le imprese manifatturiere. Preoccupano sia l'elevatezza sia l'instabilità che caratterizzano ormai da alcuni anni i corsi della maggior parte degli input primari, che siano di origine agricola o mineraria, destinati all'alimentazione o ad altri usi, energetici oppure no. Anche perché le dinamiche dell'uno contagiano quelle di altri, che possono essere complementari o sostitutivi sia dal lato della domanda, sul piano tecnico-produttivo e su quello delle scelte di gestione dei portafogli finanziari, sia dal lato dell'offerta, sul piano degli investimenti per ampliarla (per esempio, nella destinazione delle superfici coltivabili)<sup>1</sup>.*

*Quali sono le forze che hanno interrotto un lungo periodo (circa un ventennio, iniziato a metà anni 80) di sostanziale stabilità su livelli storicamente bassi o addirittura cedenti (in termini reali) delle quotazioni delle materie prime? Quali sono le conseguenze per l'economia nel suo complesso e per le imprese in particolare? Quali possono essere le contromisure?*

*Anzitutto, gli andamenti recenti e le prospettive della domanda e dell'offerta suggeriscono che siamo di fronte a un cambiamento di regime e che le condizioni osservate negli ultimi anni sono destinate a durare e perfino ad accentuarsi. Le materie prime tenderanno a essere più costose, con prezzi più variabili e più difficilmente reperibili, soprattutto se di migliore qualità.*

*In secondo luogo, la finanza gioca un ruolo crescente nell'accentuare i movimenti dei prezzi delle commodity, che sono diventate più importanti nelle scelte di portafoglio degli investitori, fino a provocare, in presenza di condizioni monetarie accomodanti, bolle speculative, come accade per le azioni e altri tipi di attività. Ma non è la finanza a determinarne le tendenze di lungo periodo, che sono governate invece dai fondamentali di domanda e offerta.*

*La domanda di materie prime continuerà a salire a ritmi elevati, sostenuta dall'aumento del volume del PIL mondiale e dalla sua ricomposizione verso i paesi emergenti. Il cui sviluppo innalza il contenuto di materie prime per unità di prodotto, sia perché impiegano tecnologie meno efficienti, sia perché la composizione della loro domanda interna è più spostata verso i beni materiali piuttosto che verso i servizi.*

<sup>1</sup> Una versione più ampia di questa analisi sui mercati delle materie prime, tra effetti immediati e tendenze di lungo periodo, è scaricabile dal sito Confindustria ([www.confindustria.it](http://www.confindustria.it)) nella sezione dedicata al Centro Studi, Studi e ricerche, Working paper, con il titolo *Materie prime, limiti alla crescita e difficoltà per le imprese italiane. Domanda più forte dell'offerta e finanza continueranno a rendere i prezzi alti e instabili e gli input più difficili da reperire*, n. 60, giugno 2011.

*L'aumento della richiesta di input primari al crescere del PIL è dovuta anche al fatto che il lungo periodo di prezzi bassi e stabili ha attenuato gli incentivi a fare innovazioni che riducessero l'intensità energetica e in generale di impiego delle commodity. E al contempo ha ridotto gli investimenti in esplorazione e sfruttamento di nuovi giacimenti.*

*Ora le quotazioni elevate rimetteranno in moto la ricerca su entrambi i fronti, ma ci vorrà del tempo prima che questo dia frutti. Comunque, l'offerta, per limiti fisici, non appare in grado di tenere il passo della domanda, che è moltiplicata dall'innalzamento dei consumi pro-capite negli emergenti e dall'aumento della popolazione mondiale. I prezzi, quindi, rimarranno su un trend crescente, sebbene soggetto a forti fluttuazioni.*

*Questo trend e le sue cause hanno numerosi effetti. Per l'economia nel complesso assisteremo ad accelerazioni e decelerazioni dei prezzi al consumo, quindi a un'inflazione variabile anche se contenuta da altri fattori. Ciò influenzerà le politiche monetarie. Inoltre, ci saranno redistribuzioni di reddito tra paesi, con trasferimenti di potere d'acquisto da quelli consumatori ai produttori, e all'interno dei paesi, giacché i consumi delle fasce sociali meno abbienti hanno un maggior peso di materie prime (specie alimentari ed energetiche). Ancora, l'aumento della domanda di beni di qualità verrà rallentato, perché in tali mercati sarà più facile trasferire sui prezzi finali i rincari degli input. In generale, la scarsità di materie prime potrebbe porre un tetto alla crescita mondiale.*

*Per le imprese le conseguenze riguardano i margini, la penuria fisica di materiali e la difficoltà di gestire contabilmente il magazzino. I margini vengono erosi dai maggiori costi degli input primari, in presenza di un limitato potere di aggiustare i listini; ciò, per giunta, riduce la capacità di effettuare investimenti in tecnologie che diminuiscano l'incidenza delle materie prime sui costi. La reperibilità di materie prime diventa più faticosa perché la concentrazione del loro assorbimento nei paesi asiatici aumenta la forza contrattuale di questi ultimi (i fornitori tenderanno a soddisfarli sempre e per primi, anche in termini di qualità, particolarmente importante per i beni di gamma medio-alta) e per le politiche di accaparramento delle fonti di risorse primarie condotte dalla Cina (indipendentemente dall'immediato ritorno delle acquisizioni). La scarsità di materie prime può condurre, al limite, a minacciare l'esistenza stessa del manifatturiero nei paesi avanzati poveri di risorse naturali (dalla delocalizzazione "voluta" alla delocalizzazione "forzata"). Tra questi l'Italia è l'unico che ancora importa quote significative di commodity in concorrenza con i cinesi (pelli, fibre). Il valore del magazzino fluttua assieme alle quotazioni delle materie prime; ciò rende instabili i risultati del conto economico e complica i rapporti con il sistema creditizio.*

*Quali sono i rimedi? L'innovazione di prodotto e di processo, tanto più che tra le tecnologie pervasive ci sono anche i nuovi materiali<sup>2</sup>. La copertura dal rischio di eccessiva volatilità delle quotazioni, anche se è costosa e difficile da quantificare, in generale, e da gestire per imprese piccole.*

*L'aumento del prezzo delle materie prime offre anche l'opportunità di più ampi sbocchi di mercato per chi riesce a posizionarsi nei paesi produttori di commodity.*

---

<sup>2</sup> Si veda CSC, Scenari economici n. 7, dicembre 2009.

### 3.1 Il cambiamento di regime negli anni Duemila

#### *Prezzi variabili e tendenzialmente crescenti*

Nel corso degli ultimi anni i prezzi delle materie prime hanno fluttuato ampiamente dopo un periodo, iniziato intorno alla metà degli anni 80 e durato per circa due decenni, in cui si erano mantenuti relativamente stabili a livelli storicamente bassi.

Il cambiamento di comportamento delle quotazioni merita grande attenzione. Le analisi effettuate da vari ricercatori hanno messo in luce due chiavi di lettura: il ruolo della finanza nei mercati peculiari delle commodity e l'accentuata variabilità dei prezzi dovuta a una maggiore instabilità dei fattori che solitamente concorrono a spiegarne l'andamento.

La spiegazione interna ai mercati delle materie prime sottolinea soprattutto il fatto che questi sono cambiati da quando vi è un interesse crescente degli investitori finanziari, che provoca andamenti delle quotazioni che ricordano, per frequenza e ampiezza delle variazioni, le dinamiche tipiche delle Borse azionarie e obbligazionarie. Non è un caso che tra le possibili spiegazioni che dal 2010 (e anche nel periodo precedente la crisi) sono state indicate per la forte crescita delle quotazioni vi sia l'operato della Banca centrale americana che, inondando di liquidità il sistema economico, potrebbe avere favorito acquisti di natura speculativa. In questa spiegazione i dollari abbondanti si riversano in una varietà di attività – azioni, obbligazioni e anche materie prime – tutte caratterizzate da performance sostenute nel corso degli ultimi due anni.

La tesi della natura finanziaria dei movimenti dei prezzi e del peso delle scelte della FED comporta di fatto che l'andamento delle quotazioni sia slegato dai fondamentali di domanda ed offerta. In queste condizioni i prezzi perdono il loro valore segnaletico dell'effettiva scarsità relativa delle commodity e possono inviare informazioni fuorvianti agli operatori, influenzandone le decisioni di investimento. Si tratterebbe, cioè, di una bolla che causerebbe un incremento di investimenti destinati a non essere sufficientemente redditizi una volta che le quotazioni siano tornate su valori in linea con i fondamentali.

L'altra spiegazione, invece, individua le ragioni dell'esuberanza dei corsi delle materie prime proprio nei fattori fondamentali. In particolare, lo sviluppo mondiale dal Duemila si sarebbe tradotto in significativi incrementi della domanda di commodity fino a condurre il mercato verso condizioni di scarsità. In sostanza, ci si sarebbe spostati verso un tratto rigido della curva di offerta di materie prime, cui corrisponde un'elevata sensibilità (elasticità) dei prezzi alle fluttuazioni della domanda. Partendo da questa lettura occorre spiegare sia perché la domanda sarebbe aumentata molto sia perché le condizioni di offerta si sarebbero irrigidite.

Tra i fattori che possono avere sostenuto la domanda di materie prime non si può considerare una discontinuità nella velocità di sviluppo dell'economia mondiale. I ritmi della crescita globale non sono stati eccezionali in prospettiva storica: negli anni 80 il PIL mondiale era aumentato del 3,3% medio annuo; nei 90 del 2,9%, lo stesso incremento registrato nel periodo 2000-2008; mentre nel primo decennio degli anni Duemila del 2,5%. Va, però, anche tenuto conto del fatto

che, con il passare del tempo, tali tassi di crescita si applicano a livelli del PIL più elevati. La quantità di offerta necessaria oggi per soddisfare un dato incremento percentuale della domanda di input primari, risultando decisamente superiore ai valori di vent'anni fa, potrebbe mettere sotto tensione risorse comunque finite più di quanto avvenisse all'inizio dello scorso decennio.

Peraltro, l'accelerazione della domanda di materie prime potrebbe derivare, a parità di tasso di sviluppo dell'economia, anche da un incremento del contenuto di commodity per unità di prodotto, cioè da un aumento dell'elasticità della domanda di materie prime alle variazioni del PIL mondiale. Diversi elementi concorrono a supportare quest'ultima interpretazione.

**L'eredità dei bassi investimenti commodity saving.** Un primo elemento è legato allo scarso sviluppo di tecnologie finalizzate al risparmio di materie prime. La fase di prezzi bassi e stabili sperimentata dalla metà degli anni 80 fino ai primi anni Duemila, e in particolare i livelli minimi delle quotazioni di fine anni 90, aveva disincentivato gli investimenti in risparmio energetico e materiali alternativi. Naturalmente, quando le quotazioni hanno ripreso ad aumentare è salita la convenienza a investire in tali direzioni; ma i tempi di un salto tecnologico sono normalmente lunghi, richiedendo diversi anni prima che se ne riconoscano gli effetti.

**Tecnologie meno efficienti.** Soprattutto nel settore energetico, ma non solo, lo spostamento del baricentro dello sviluppo mondiale dalle economie avanzate a quelle emergenti può avere comportato in alcuni casi l'utilizzo di tecnologie più intensive di materie prime. Questo fenomeno può essere stato accentuato dal fatto che l'adozione di tecnologie più efficienti è stata guidata non sempre da ragioni di convenienza economica, ma spesso da normative e tasse ambientali che in molti paesi emergenti sono meno stringenti proprio come fattore di competitività.

**Ricomposizione verso beni materiali.** L'aumento del peso dei paesi emergenti nel PIL globale comporta anche un ribilanciamento della domanda mondiale verso i beni materiali rispetto ai servizi. Infatti, quei paesi si stanno industrializzando non solo nella struttura dell'offerta, ma anche nei consumi (il che comporta maggiori acquisti di autovetture, elettrodomestici e altri beni ad alto contenuto di materie prime) e negli investimenti (con accumulazione di capitale racchiuso in macchinari, costruzioni e mezzi di trasporto, che pure assorbono molte materie prime).

**Disintegrazione dei processi produttivi e aumento degli scambi di merci.** Le caratteristiche della globalizzazione hanno sostenuto l'intensità energetica della produzione globale, attraverso l'aumento del commercio mondiale dovuto alla frammentazione dei processi di produzione e alla disintegrazione verticale delle catene del valore. In estrema sintesi, sono aumentati gli scambi di merci lungo la catena produttiva e tali scambi avvengono con frequenza tra luoghi anche molto lontani<sup>3</sup>. La maggiore numerosità degli scambi, a parità di valore aggiunto finale, comporta un aumento del contenuto di servizi di trasporto (e quindi dei consumi di

<sup>3</sup> Si pensi ad alcuni cicli produttivi che comportano l'importazione di materia prima, proveniente ad esempio dall'America Latina o dall'Africa, da parte dell'Italia, l'invio di un semilavorato in Cina dove viene eseguita una fase di produzione, il ritorno del bene quasi finito in Italia, dove viene effettuata la lavorazione finale, per poi eventualmente esportare il prodotto in un mercato lontano, come gli USA.

carburante) per unità di prodotto: questa è palesemente una diseconomia rispetto a processi produttivi maggiormente integrati verticalmente, anche se rappresenta un passaggio essenziale per conseguire le economie sul costo del lavoro consentite dall'esternalizzazione di fasi della produzione.

**Dal petrolio alla tavola.** La dinamica dei prezzi dei combustibili fossili ha anche aumentato il grado di consonanza con l'andamento delle materie prime agricole. Ciò perché con l'incremento del prezzo del petrolio è salita la convenienza a utilizzare terreni coltivabili per la produzione di *bio-fuel*, a scapito di altre coltivazioni. Semplificando, è come se fossimo entrati in una fase storica in cui è possibile un arbitraggio fra commodity agricole ed energetiche.

**Difficoltà nell'aumento dell'offerta.** Finora gli anni Duemila si sono anche caratterizzati per una crescita dell'offerta di materie prime che non è riuscita in alcuni casi a tenere il passo della domanda. Come già ricordato riguardo all'innovazione finalizzata al risparmio nell'uso delle risorse primarie, le basse quotazioni degli anni 90 hanno in diversi casi disincentivato gli investimenti in ricerca ed esplorazione di nuovi giacimenti. Quando i prezzi hanno preso ad aumentare è risultato impossibile espandere l'offerta in modo adeguato in tempi rapidi. Solo da alcuni anni, proprio grazie alle quotazioni più elevate, sono stati varati programmi di espansione dell'offerta di una certa portata, soprattutto nelle energie rinnovabili. Sebbene l'esigenza di espandere le fonti energetiche alternative fosse riconosciuta da tempo per ragioni ambientali (la Conferenza di Kyoto è del 1997), non è un caso che i piani di investimento in queste fonti, largamente dipendenti per ora da sussidi pubblici, siano stati comunque aumentati in corrispondenza di una riduzione del divario tra i costi di produzione delle fonti tradizionali e quelli, comunque più elevati, delle rinnovabili.

### 3.2 Quotazioni elevate anche nel medio-lungo periodo

Queste forze che hanno agito sui mercati delle materie prime negli ultimi anni continueranno a operare anche nei prossimi? Quali tendenze potrebbero prevalere nel medio-lungo termine? Sebbene fenomeni di carattere finanziario hanno condizionato le evoluzioni recenti, il quadro di fondo è comunque orientato a sostenere i livelli delle quotazioni delle commodity per molto tempo proprio per le condizioni di offerta e domanda. Per due ragioni: domanda superiore all'offerta, costi di produzione crescenti.

#### *Offerta: capacità inutilizzata, riciclaggio e oli non convenzionali*

A fronte delle difficoltà a espandere l'offerta, nel mondo esistono risorse disponibili già nel breve-medio termine.

Primo, la capacità produttiva inutilizzata è ancora ampia per alcune materie prime, sebbene sia molto concentrata geograficamente. Per il petrolio, non solo è quasi tutta nell'OPEC, ma addirittura fa capo in gran parte alla sola Arabia Saudita. Il cartello ha intrapreso un significativo

piano di espansione nel medio termine della sua capacità estrattiva, per aumentare la possibilità di accrescere rapidamente l'offerta di greggio quando necessario. Per il 2011-2013 sono stati programmati oltre 60 progetti di investimento, per un ammontare complessivo di circa 60 miliardi di dollari.

Secondo, il riciclaggio dei materiali può consentire di aumentare l'offerta, soddisfacendo parte della domanda aggiuntiva. In molti casi ciò riduce anche la dipendenza dall'import. Inoltre, esso in genere richiede meno energia rispetto a quella che sarebbe necessaria per la raffinazione della materia prima.

Terzo, la crescente produzione di combustibili e carburanti da fonti non convenzionali, come il già citato *bio-fuel* e le *oil sands* (Canada), incentivata dai prezzi alti del greggio. Stando allo scenario di lungo termine della EIA (*Energy Information Administration*) americana, la produzione mondiale di petrolio non convenzionale crescerà del 4,9% all'anno fino al 2035, salendo al 12% in quota del totale. Il 70% dell'incremento verrà da *oil sands* e *bio-fuel*, il resto da altre fonti innovative. L'estrazione di petrolio da giacimenti non convenzionali comporta però un aggravio di costi.

### *Più energia elettrica da rinnovabili*

Nell'ultimo decennio si è registrata una notevole espansione delle energie rinnovabili a livello globale. La capacità installata per la generazione di energia elettrica da solare si è moltiplicata per 16 volte tra il 2000 e il 2009, con la leadership della Germania (42,2% del totale mondiale). La capacità dell'eolico è salita di 8 volte, con gli USA al 22,0% del totale, Germania e Cina al 16,1%. Nonostante le dinamiche nel decennio, la potenza complessiva degli impianti eolici installati nel mondo è pari a sette volte quella dei solari. Il geotermico, limitato dalle caratteristiche naturali del territorio, è cresciuto del 31% nello stesso periodo. Nel complesso, comunque, la quota di energia elettrica generata da fonti innovative resta contenuta rispetto a quella da fonti tradizionali.

Il motivo è nei costi: secondo le stime della IEA, il più basso costo mediano della produzione di energia elettrica in Europa, considerando tutto il ciclo di vita di un impianto, è quello del nucleare (60 dollari per megawattora), seguito da carbone (82), gas naturale (90) e petrolio (105). Le altre tecnologie hanno costi maggiori (per esempio, 140 dollari l'eolico *offshore*). I più elevati sono quelli degli impianti solari. Interpretati come costi marginali di produzione, questi valori disegnano una curva di offerta dell'elettricità con un'inclinazione crescente nel lungo periodo. I diversi costi stimati dalla IEA dipendono naturalmente dal prezzo delle diverse materie prime (uranio, terre rare) ipotizzato: all'aumentare delle quotazioni dei combustibili fossili, le tecnologie alternative che risentono meno degli andamenti dei prezzi delle commodity diventano più convenienti e possono conquistare quote di mercato a livello mondiale.

### Le riserve nei giacimenti

Nel lungo periodo, per molte materie prime, la disponibilità è data dalla quantità ancora presente nel sottosuolo ed estraibile per soddisfare la domanda. Ciò vale per le fonti energetiche fossili e per i metalli: le riserve sono fisicamente limitate, per quanto estese. Per le materie prime agricole, invece, la produzione è tecnicamente replicabile, ma la disponibilità limitata di terra coltivabile rappresenta un forte vincolo in molte aree del mondo. Le stime sulle riserve accertate di combustibili fossili e metalli sono in continuo cambiamento a seguito dell'attività di esplorazione e vi sono differenze significative circa i tempi di esaurimento.

Le riserve mondiali accertate di petrolio non sono diminuite negli ultimi anni, pur a fronte dei maggiori consumi. Anzi, grazie ai nuovi ritrovamenti sono cresciute significativamente: +247,6 miliardi di barili dal 1999 al 2009 (+22,8%). Tale incremento è quasi tutto nei paesi OPEC (+197,4 miliardi di barili) e nell'ex-URSS (+35,7). Notevole, in prospettiva, l'apporto delle *oil sands* scoperte in Canada. Ai ritmi attuali di produzione, le riserve mondiali bastano per 46 anni, un orizzonte ancora lungo (Tabella 3.1). L'aspetto problematico è che sono fortemente concentrate in pochi paesi, in particolare quelli dell'OPEC: 77,2% delle riserve accertate nel 2009. Ai ritmi attuali la produzione del cartello è garantita per altri 85 anni; quella europea solo per 8, quella del Nord America per 15. Nel lungo termine la produzione si concentrerà sempre più nell'OPEC, che attualmente estrae meno della metà del totale mondiale (39,4% nel 2010).

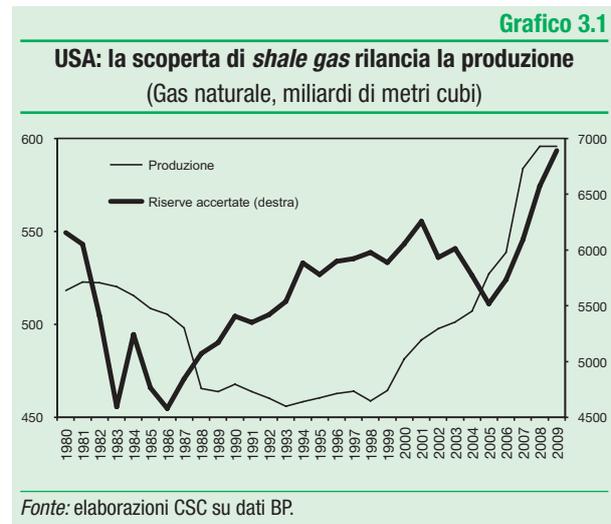
Tabella 3.1

Riserve di petrolio in mani OPEC, Europa quasi a secco (Miliardi di barili, valori %, anni residui di produzione)					
	1989 Riserve	1999 Riserve	2009 Riserve	2009 Quota %	Ris. / Prod.
Nord America	97,9	69,5	73,3	5,5	15
Sud e Centro America	69,5	97,8	198,9	14,9	81
Europa e Eurasia	84,2	107,8	136,9	10,3	21
Medio Oriente	661,0	685,8	754,2	56,6	85
Africa	59,1	84,7	127,7	9,6	36
Asia Pacifico	34,7	39,9	42,2	3,2	14
<b>Mondo</b>	<b>1.006,4</b>	<b>1.085,6</b>	<b>1.333,1</b>	<b>100,0</b>	<b>46</b>
Unione Europea <sup>1</sup>	7,7	9,0	6,3	0,5	8
OCSE	116,4	93,3	90,8	6,8	14
OPEC	763,2	831,9	1.029,4	77,2	85
Non-OPEC	175,8	166,4	180,9	13,6	15
Ex Unione Sovietica	67,3	87,2	122,9	9,2	26
<i>Oil sands</i> in Canada	n/a	163,3	143,3		
Riserve + <i>oil sands</i>	n/a	1.248,9	1.476,4		

<sup>1</sup> Esclude Estonia, Lettonia, Lituania e Slovenia nel 1989.

Fonte: elaborazioni CSC su dati BP.

Un contributo positivo recente nel settore energetico è quello dello *shale gas*, un gas naturale non convenzionale presente soprattutto in USA, Canada e Cina. Solo negli ultimi anni è diventato economicamente sfruttabile grazie all'innovazione tecnologica. La EIA ha progressivamente aumentato le stime sulle riserve USA di gas naturale (+46,1% dal 1999 al 2009; Grafico 3.1), che sono così diventate il 3,7% del totale mondiale nel 2009. Ciò non risolve i problemi di approvvigionamento energetico degli USA nel medio-lungo termine: gli anni residui di produzione di gas restano pochi (12 nel 2009) e l'estrazione è già salita in modo marcato, anche durante la recessione (+16,1% nel 2009 rispetto al 2005), invertendo la tendenza precedente (-8,0% tra 2001 e 2005) e tendendo a sostituire l'uso di petrolio.



### **Domanda: gli emergenti guidano le tendenze**

La spiegazione di fondo della scarsità di materie prime nei vari mercati e dei conseguenti rincari è nel trend crescente dei consumi nei paesi emergenti. Un processo che continuerà a sostenere i prezzi nel lungo periodo. Il consumo pro-capite di petrolio sale negli emergenti e scende negli avanzati. Il gap resta ampio. La Cina è arrivata a 2,3 barili annui a testa nel 2009 (1,4 nel 2001), gli USA sono scesi a 22,2 (25,8 nel 2004). In Italia il consumo pro-capite è di 9,8 barili, quattro volte quello in Cina (era 9 volte nel 2000).

Nel consumo pro-capite di energia totale, ovvero includendo gas naturale, carbone, nucleare e idroelettrico, la distanza tra Cina e paesi avanzati è inferiore e si sta chiudendo più rapidamente. In Cina era pari a 1,6 tonnellate annue a testa nel 2009, contro le 3,3 della UE-27 e le 7,1 degli USA.

Anche i consumi pro-capite di cereali, misurati come somma di grano, mais, riso e orzo, nei BRIC sono più bassi che nei paesi avanzati: 0,26 tonnellate per persona nel 2010/11, rispetto a 0,50 nella UE-27 e 1,09 negli USA. La distanza si sta colmando molto meno rapidamente che per l'energia. Negli emergenti aumentano anche i consumi pro-capite di carne: le famiglie di tali paesi stanno gradualmente modificando la loro dieta, di pari passo con la crescita economica, e si riduce la distanza con i livelli calanti di consumo dei paesi avanzati.

Cosa accadrebbe nel lungo periodo se il consumo pro-capite nei BRIC arrivasse ai livelli dei paesi avanzati? Si avrebbero enormi problemi di scarsità. Effettuiamo una simulazione, calcolando il potenziale aumento della domanda di petrolio, energia e cereali da parte dei BRIC ipotizzando che il loro consumo pro-capite salga ai valori UE o USA.

**Petrolio.** Se nei BRIC il consumo pro-capite di greggio (2,2 barili a testa nel 2009) salisse ai livelli medi della UE-27 (10,4), la domanda mondiale crescerebbe di 63,8 milioni di barili al giorno (+75,9%). Ciò ipotizzando consumi costanti nei paesi avanzati (37,2 mbg) e negli altri paesi emergenti (29,9 mbg). Da soli i BRIC assorbirebbero più della produzione mondiale corrente (101,0%). La convergenza dei BRIC ai livelli USA (22,2 barili a testa) porterebbe a un aumento del 185,3% della domanda mondiale (+155,8 mbg) e il loro assorbimento sarebbe pari a oltre il doppio dell'estrazione attuale (216,1%).

**Energia.** Se nei BRIC il consumo pro-capite di energia (1,23 tonnellate) salisse ai livelli odierni della UE-27 (3,26), la loro domanda energetica crescerebbe di 5,7 miliardi di tonnellate (+164%). La quota di produzione mondiale assorbita dai BRIC diverrebbe pari all'82,1% (dal 31,1% del 2009; Tabella 3.2); la sola Cina passerebbe da 19,3% a 38,9%. Se i consumi pro-capite dei BRIC arrivassero ai valori degli USA (7,10 tonnellate), la domanda aggiuntiva sarebbe di 16,6 miliardi di tonnellate (+475%) e la richiesta dei soli BRIC si avvicinerebbe a doppiare la produzione corrente mondiale (178,9%).

**Cereali.** Se i consumi pro-capite di cereali dei BRIC aumentassero ai livelli medi della UE-27 (0,50 tonnellate a testa), la quota della produzione mondiale del 2010 assorbita da tali paesi quasi raddoppierebbe: dal 35,9% al 69,7% (Tabella 3.3). Il maggiore aumento della domanda si avrebbe in India che ha i consumi pro-capite di cereali più bassi (0,17 nel 2010). All'opposto, la Russia è già più vicina agli standard occidentali (0,42). La quota di produzione mondiale assorbita dai soli consumi cinesi salirebbe dal 20,2% al 33,0%. Se i BRIC raggiungessero i livelli di consumo pro-capite degli USA (1,09 tonnellate a persona), la loro domanda totale supererebbe di una volta e mezza il prodotto mondiale del 2010 (151,4%).

Tabella 3.2

### Energia<sup>1</sup>: la crescita BRIC metterà sotto pressione la produzione

(Tonnellate eq. di petrolio annue per persona, quote %, dati 2009)

	Consumo pro-capite	Consumo,% su produzione mondo
Brasile	1,18	2,0
Cina	1,62	19,3
India	0,40	4,2
Russia	4,48	5,6
BRIC	1,23	31,1
Giappone	3,64	4,1
Stati Uniti	7,10	19,4
EU-27	3,26	14,4
Mondo	1,66	99,0

### Simulazione 1: BRIC come EU-27, alla velocità cinese

BRIC	3,26	82,1
Consumo pro-capite BRIC: delta annuo <sup>2</sup>	0,1135	
Durata del processo di convergenza (anni)	18	
Produzione mondo: var. % annua necessaria	2,3	

### Simulazione 2: BRIC come USA, alla velocità cinese

BRIC	7,10	178,9
Consumo pro-capite BRIC: delta annuo <sup>2</sup>	0,1135	
Durata del processo di convergenza (anni)	52	
Produzione mondo: var. % annua necessaria	1,8	

<sup>1</sup> Petrolio, gas naturale, carbone, nucleare, idroelettrico.

<sup>2</sup> Ipotesi: uguale all'aumento del consumo pro-capite in Cina nel 2002-2009.  
Fonte: elaborazioni e stime CSC su dati BP.

Si tratta di simulazioni illustrative, viste le differenze nella dieta tra i diversi paesi. Che danno però la misura della potenziale espansione della domanda mondiale per queste materie prime e dei rischi che si pongono per i paesi avanzati sia in termini di prezzo, fin da subito, sia in termini di disponibilità, più nel medio-lungo termine.

### Lo squilibrio tra domanda e offerta

Per comprendere le conseguenze in termini di scarsità di materie prime nel lungo termine bisogna valutare due elementi. Primo, quanti anni potrebbe impiegare il consumo pro-capite nei BRIC a raggiungere i livelli della UE-27 o degli USA. Ciò dipende dalla velocità di convergenza ipotizzata. Secondo, quale è la crescita della produzione mondiale necessaria in tale periodo a pareggiare l'aumento della domanda. Analizziamo alcuni scenari possibili.

**Petrolio.** Se la convergenza ai livelli di richiesta di greggio per persona dell'UE-27 avvenisse ai ritmi osservati negli ultimi anni in Cina (+0,12 barili a testa all'anno dal 2001 al 2009; pari al +5,5% nel primo anno), il processo richiederebbe tempi lunghi: 69 anni. Il gap da colmare è infatti ampio: nel 2009 il consumo pro-capite nella UE-27 era pari a quasi 5 volte quello dei BRIC. La convergenza si completerebbe prima in Russia (29 anni; 6,9 barili annui a testa nel 2009) e da ultimo in India (79 anni; partendo da 1 barile pro-capite). Per coprire la domanda addizionale, la produzione mondiale dovrebbe crescere dello 0,9% medio all'anno in tale lungo periodo. Per chiudere il divario con gli USA ci vorrebbe molto più tempo (169 anni), con un incremento necessario della produzione mondiale pari allo 0,7% medio annuo.

**Energia.** Per arrivare ai livelli di consumo pro-capite di energia della UE-27 ai ritmi visti in Cina negli ultimi anni (+0,11 tonnellate pro-capite all'anno dal 2002 al 2009; pari al +9,5% nel primo anno), i BRIC impiegherebbero solo 18 anni (Tabella 3.2). Il gap di partenza è molto mi-

Tabella 3.3

<b>Cereali<sup>1</sup>: i consumi BRIC spiazzano gli avanzati nel lungo termine</b>		
(Tonnellate annue per persona, quote %, dati 2010/2011)		
	Consumo pro-capite	Consumo % su produzione mondo
Brasile	0,36	3,4
Cina	0,31	20,2
India	0,17	9,5
Russia	0,42	2,9
BRIC	0,26	35,9
Giappone	0,25	1,6
USA	1,09	16,4
EU-27	0,50	12,0
Mondo	0,31	102,2
<b>Simulazione 1: BRIC come EU-27, alla velocità cinese</b>		
BRIC	0,50	69,7
<i>Consumo pro-capite BRIC:</i>		
<i>delta annuo<sup>2</sup></i>	0,0044	
<i>Durata del processo di convergenza (anni)</i>		
	55	
<i>Produzione mondo: var. % annua necessaria</i>		
	0,6	
<b>Simulazione 2: BRIC come USA, alla velocità cinese</b>		
BRIC	1,09	151,4
<i>Consumo pro-capite BRIC:</i>		
<i>delta annuo<sup>2</sup></i>	0,0044	
<i>Durata del processo di convergenza (anni)</i>		
	187	
<i>Produzione mondo: var. % annua necessaria</i>		
	0,4	
<sup>1</sup> Grano, mais, riso, orzo.		
<sup>2</sup> Ipotesi: uguale all'aumento del consumo pro-capite in Cina nel 2005-2010.		
Fonte: elaborazioni e stime CSC su dati USDA.		

nore di quello per il petrolio: nel 2009 il rapporto tra il consumo pro-capite UE-27 e quello BRIC era pari a 2,8. Gran parte della domanda di energia in Cina è coperta dal carbone (70,6% nel 2009; negli USA 22,8%). Per soddisfare la richiesta addizionale dei BRIC, la produzione mondiale dovrebbe aumentare del 2,3% all'anno, molto più rapidamente che per il petrolio, data la minore durata del processo di convergenza. Un ritmo molto difficile da sostenere. La convergenza ai livelli USA richiederebbe invece 52 anni e l'offerta globale dovrebbe crescere almeno dell'1,8% all'anno.

**Cereali.** Se il consumo pro-capite di cereali nei BRIC crescesse come avvenuto in Cina negli ultimi cinque anni (+0,0044 tonnellate a testa all'anno; +1,7% nel primo anno), impiegherebbe 55 anni a raggiungere il livello odierno nella UE-27 (Tabella 3.3). Un tempo triplo rispetto a quello stimato per l'energia: il gap da colmare è minore per i cereali (il rapporto tra consumo pro-capite UE-27 e BRIC è pari a 1,9), ma la velocità di convergenza ipotizzata è molto più bassa. La crescita della produzione mondiale necessaria a soddisfare la domanda addizionale dei BRIC sarebbe pari allo 0,6% medio annuo. Un incremento difficile da sostenere per un periodo così lungo.

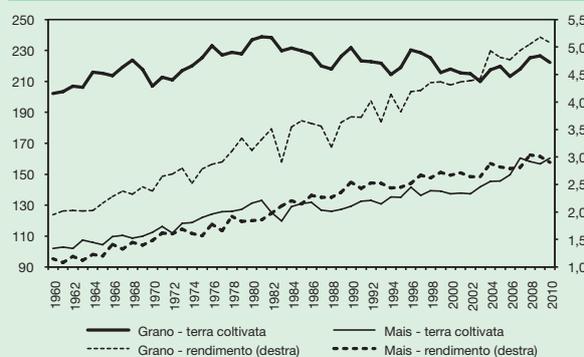
Lo scenario per i cereali è solo in parte meno preoccupante di quello per l'energia. Comunque, per entrambi l'offerta dovrà coprire anche la domanda addizionale degli altri paesi emergenti e quindi dovrà salire ben più di quanto indicato. Senza contare il trend di aumento della popolazione mondiale che, secondo alcuni istituti internazionali, raggiungerà i 9 miliardi nei prossimi decenni. Ciò accrescerà la domanda di materie prime anche con consumi pro-capite stabili.

Ci si deve allora chiedere quanto può espandersi l'offerta mondiale. Per i cereali, se l'aumento della produzione proseguisse nel prossimo decennio al tasso medio degli ultimi dieci anni (+1,8% dal 2000 al 2010), nel 2020 si avrebbe un aumento di 392,3 milioni di tonnellate (di cui oltre due terzi per il mais). Questo ritmo potrebbe essere sufficiente a coprire la maggiore domanda negli emergenti. Ma può non essere realistico ipotizzare per i prossimi decenni una simile dinamica. La produzione mondiale di cereali è in calo del 2,4% nel 2010/2011, dopo la stabilità nella stagione precedente. Una crescita sostenuta per vari decenni può rivelarsi poco probabile.

Sarà, infatti, possibile accrescere la produzione globale di materie prime agricole in due modi. Primo, con un aumento dei rendimenti, grazie a nuovi avanzamenti tecnologici. Secondo, con l'estensione dei terreni coltivati. L'aumento dei prezzi crea un incentivo ad investire in terra precedentemente incolta. Ma l'aumento della terra utilizzata è difficile da realizzare per tutte le materie prime agricole insieme. La superficie coltivata a mais è stata in forte

Grafico 3.2

**Terra coltivata: stabile per il grano, su per il mais**  
(Mondo; milioni di ettari; tonnellate per ettaro)



Fonte: elaborazioni CSC su dati USDA.

aumento nell'ultimo decennio (+23,1 milioni di ettari dal 2000 al 2010, +1,6% all'anno). Quella coltivata a grano è invece rimasta stabile (+4,2 milioni di ettari, +0,2% all'anno; grafico 3.2); per altre colture è calata.

Non necessariamente i prezzi scenderanno grazie alle dinamiche dell'offerta. La produzione di materie prime agricole potrebbe crescere meno dell'atteso, ad esempio a causa di condizioni climatiche avverse. Inoltre, in molti paesi la produzione è già a livelli record e non è facile farla aumentare ulteriormente: ciò necessiterebbe di massicci investimenti di medio-lungo termine per l'irrigazione e la costruzione di infrastrutture, che contrastano con la generale scarsità di capitale per l'agricoltura.

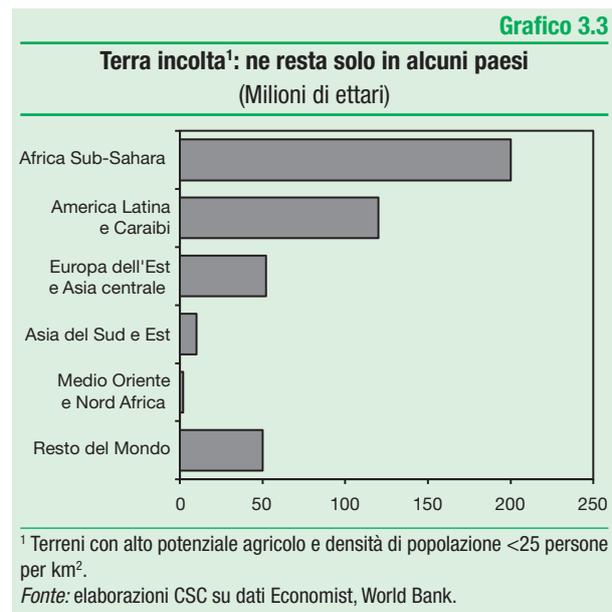
### Un limite alla crescita economica?

I prezzi record raggiunti da molte materie prime suggeriscono, secondo alcuni analisti, che l'economia mondiale si sta avvicinando a un possibile limite fisico alla crescita. Toccato tale limite, si potrebbe determinare una redistribuzione di consumo, produzione e reddito tra paesi, penalizzando quelli avanzati rispetto agli emergenti.

Vi sono varie ragioni che inducono a considerare l'esistenza di un tale limite. Primo, le già ricordate riserve fisicamente finite di materie prime nel sottosuolo.

Secondo, esistono scarsità a monte delle filiere agricole: i consumi di acqua per irrigazione non possono aumentare indefinitamente e i terreni coltivabili inutilizzati hanno un'estensione finita. I dati della World Bank indicano che nel mondo non resta molta terra da mettere a coltura (Grafico 3.3): il totale disponibile è di 434 milioni di ettari, pari al 73% della terra attualmente coltivata a cereali. Ma se consideriamo anche le superfici impiegate per altre colture (cotone, caffè, zucchero, oli),

rispetto al totale della terra utilizzata quella incolta è pari a una quota molto più bassa, circa il 30%. Perciò, da un lato la disponibilità di terra da coltivare non è nell'immediato la questione decisiva per l'agricoltura mondiale; dall'altro, essa pone un evidente tetto fisico alla crescita mondiale e non consentirà grandi aumenti dell'offerta nei prossimi decenni. Peraltro, la disponibilità di terreni coltivabili aggiuntivi è molto concentrata: nell'Africa subsahariana (Guinea) e in America Latina (Brasile, Argentina). Parte di essi probabilmente non sarà mai utilizzata per questioni ambientali o perché la coltivazione sarebbe troppo costosa. La valutazione della gravità del problema cambia molto se si considera che molti paesi avanzati già oggi non hanno più ulteriore superficie disponibile.



Per l'economia mondiale, comunque, è l'acqua il fattore cruciale che costituisce una barriera all'aumento delle produzioni agricole. Stime di vari istituti indicano che entro il 2030 la domanda di acqua per usi agricoli crescerà del 45% circa. Il consumo idrico delle città crescerà anche di più, soprattutto nei paesi emergenti. La quota di "oro blu" assorbita dall'agricoltura è già scesa dal 90% al 70% negli ultimi decenni e calerà ancora, sebbene l'aumento dei consumi di carne farà aumentare la richiesta di acqua: si stima che occorra 8 volte più acqua per produrre un chilo di carne che per produrre un chilo di grano.

La scarsità di acqua per usi agricoli può limitare la produzione visto che i campi ben irrigati hanno rendimenti molto più elevati. L'assorbimento per usi agricoli di acqua può essere reso più efficiente con l'adozione di nuove tecnologie, che però sono molto costose. A peggiorare il problema vi è il riscaldamento globale della terra, che aumenta le necessità di acqua.

La carenza di azoto nei terreni è stata invece da tempo superata con i fertilizzanti. Un loro maggior uso in alcune aree (specie in Africa) potrebbe accrescere notevolmente i rendimenti.

Sul piano della scarsità, si va delineando anche una questione di minore qualità delle materie prime disponibili. Per quanto riguarda il petrolio, per esempio, in Europa si sta esaurendo il Brent: 0,4 mbg di produzione nel 2009 da 2,0 mbg nel 1998 (0,5% del totale mondiale, dal 2,9%). Il Brent è uno dei greggi di migliore qualità: come il WTI degli USA è definito *light&sweet*, occupando i due gradini più pregiati nella doppia scala costruita in termini di peso specifico e contenuto di zolfo. In futuro l'offerta di petrolio sarà soprattutto quella del Medio Oriente e della Russia, che è di qualità inferiore. Nel mondo la quota di greggio *light&sweet* totale è già scesa al 14,1% nel 2009 dal 18,6% nel 1998, mentre sono aumentate le quote dei greggi *heavy* e *sour*. Questa dinamica fa aumentare i costi di raffinazione. Anche se, proprio per tale maggiore costo a valle, storicamente i greggi di qualità peggiore hanno prezzi più bassi rispetto alle quotazioni internazionali di riferimento costituite da Brent e WTI.

La rarefazione dell'offerta di materie prime potrebbe costituire una minaccia per l'esistenza stessa della manifattura nei paesi più poveri di risorse naturali. L'offerta di commodity tende ad affluire dove ci sono i maggiori volumi di domanda. In generale, i paesi avanzati rischiano di passare dalla delocalizzazione "voluta" degli scorsi anni, effettuata soprattutto per ottenere risparmi sui costi, a quella "forzata" dalla mancanza di materie prime essenziali.

Il consumo di cotone e la filiera industriale del tessile e dell'abbigliamento hanno subito profondi mutamenti negli ultimi decenni. Il consumo di questa materia prima in un paese è indice della presenza di una parte dell'industria tessile, quella della sua prima lavorazione. Tre dei BRIC e in generale gli emergenti si sostituiscono progressivamente agli avanzati, a seguito anche dei processi di delocalizzazione: 40,4% la quota della Cina sui consumi mondiali di cotone nel 2010, 18,5% quella dell'India; nel 1960 i corrispondenti valori erano 12,8% e 10,4%. Alcuni degli avanzati (Germania, Francia, Regno Unito) hanno quote ormai prossime a zero o nulle. Quella degli USA è scesa fortemente, ma resta significativa (3,1% nel 2010). L'Italia ha tenuto molto bene fino al 2000 (1,5% la quota, +22,9% la domanda in volume rispetto al 1960), registrando poi una forte contrazione a causa della recessione del 2008-2009 (0,2% la quota nel 2010).

L'aumento del prezzo del cotone impatta in prima battuta sulle industrie utilizzatrici dirette della materia prima, che in gran parte dei paesi avanzati veniva importata. Dato che il consumo di cotone in molti casi è sceso quasi a zero, il rincaro ha un impatto diretto minore. Tuttavia, l'aumento del prezzo del cotone si trasmette lungo le filiere anche se per lo più sono filiere internazionali, cioè con la fase più a monte svolta prevalentemente all'estero. Perciò il rincaro costituisce comunque un notevole problema per i paesi avanzati, alcuni dei quali (tra cui l'Italia) sono grandi produttori dei beni più a valle della tessitura, come quelli dell'abbigliamento.

Per altre materie prime l'intensità dello spostamento della domanda e dell'offerta verso gli emergenti è minore. L'industria mondiale dell'acciaio, commodity essenziale per molti settori, è caratterizzata da una progressiva concentrazione nei paesi emergenti, che lascia però quote ancora alte agli avanzati. La classifica dei produttori vede in testa la Cina (46,6% del totale mondiale nel febbraio 2011), seguita a distanza da Giappone (7,7%) e USA (5,7%). L'Italia è al 2,0%. Nel 1980 la quota USA era molto più alta (24,3%); il suo calo non è dipeso da una contrazione dell'offerta, ma dalla sua stabilità a fronte della forte espansione di quella degli emergenti; tra il 2000 e il 2008 sia la produzione sia il grado di utilizzo degli impianti hanno tenuto, rimanendo sostanzialmente costanti, a fronte della vertiginosa crescita della produzione cinese (+19,1% all'anno). L'Italia ha messo a segno un +1,3% all'anno tra 2000 e 2008. Il grado di utilizzo della capacità nei paesi avanzati è sceso solo con la recessione: negli USA a un minimo di 40,7% nell'aprile 2009, risalendo però a 77,2% nel febbraio 2011.

Per approvvigionarsi delle materie prime necessarie alla produzione di acciaio (minerale di ferro e coke) la concorrenza internazionale si fa sempre più serrata. Quelli che una volta erano paesi esportatori ora tendono a tenersi le materie prime per produrre in loco, imponendo limitazioni all'export.

### *La riduzione dell'intensità di materie prime nel PIL mondiale*

Per alcune materie prime un aiuto ad alleviare la scarsità nel medio-lungo termine può venire dalle innovazioni che ne possono ridurre la domanda a parità di altri fattori. Negli scorsi decenni il progresso tecnologico ha fatto diminuire il contenuto di diverse materie prime per unità di PIL. Ciò è vero in particolare per l'energia: il calo dell'intensità energetica a livello mondiale è stato di poco inferiore al 30% tra il 1974 e i primi anni Duemila, grazie all'uso di tecnologie *energy-saving*. L'intensità energetica è scesa nei paesi avanzati e anche di più in Cina e altri emergenti, che partivano però da livelli molto più elevati. Dal Duemila, però, tale processo è fortemente rallentato.

Per i metalli l'intensità sul PIL mondiale è scesa fino alla metà degli anni 90. In seguito, l'espansione economica della Cina l'ha fatta nuovamente crescere in modo marcato.

Va sottolineato che un ostacolo all'innovazione tecnologica è costituito proprio dal fatto che l'aumento dei prezzi delle materie prime comporta una riduzione dei margini delle imprese e quindi crea maggiori difficoltà, anche finanziarie, a effettuare nuovi investimenti che innovino

i prodotti e riducano l'incidenza delle materie prime sul PIL. Il processo di diminuzione dell'intensità di commodity nel PIL mondiale potrebbe risultarne frenato.

### 3.3 La domanda cinese pesa di più

Il quadro di quotazioni delle materie prime tendenzialmente elevate e crescenti descritto in queste pagine costituisce la premessa per definire le caratteristiche del nuovo scenario in cui si trovano a operare le imprese italiane. Vi è, però, un'altra caratteristica, diversa dai prezzi, rilevante per i cambiamenti nei mercati delle commodity, costituita dal fatto che la concentrazione della produzione manifatturiera nell'area asiatica comporta anche una crescita dimensionale dell'area quale mercato di sbocco per i produttori di materie prime; questo aspetto è enfatizzato dall'attivismo della politica cinese volta a costruire rapporti preferenziali con i fornitori.

Ne consegue che i paesi emergenti in rapido sviluppo possono godere di economie di dimensione anche in termini di disponibilità di materie prime in loco, mentre i paesi che tendono a situarsi ai margini dei circuiti produttivi globali possono trovarsi in condizioni di difficoltà nel reperimento di materie prime.

#### *La Cina grande importatrice di materie prime*

Nel corso degli ultimi anni lo sviluppo asiatico, e della Cina in particolare, ha attratto l'attenzione soprattutto con riferimento all'aumento delle esportazioni e al costante guadagno di quote di mercato nel commercio internazionale. Ma quello sviluppo ha determinato anche un incremento delle importazioni. Poiché il punto di forza della crescita cinese, soprattutto nella prima parte dello scorso decennio, è stata la disponibilità di manodopera a costi bassissimi, l'economia cinese è divenuta una sorta di "grande assemblatore" su scala globale di materie prime oltre che di semilavorati. Data la peculiare collocazione della Cina all'interno della divisione internazionale del lavoro, la domanda cinese di importazioni si è riversata soprattutto sulle materie prime e sugli intermedi per il manifatturiero e in parte sui macchinari. Quindi si può ritenere che essa abbia "spiazzato", almeno in parte, la domanda di commodity precedentemente proveniente da altri paesi.

Il ruolo della Cina nella crescita dell'assorbimento mondiale di materie prime è dovuto direttamente allo sviluppo dell'economia che, essendo a forte base industriale, presenta un'elasticità della domanda di commodity all'incremento del PIL più elevata di quella dei paesi avanzati. Poiché in alcune classi di prodotti la Cina ha guadagnato ampie quote di mercato globale, ne consegue anche che è molto aumentato il suo peso quale importatore delle commodity necessarie per le rispettive produzioni.

Questo aspetto è di particolare interesse considerando che l'esistenza, in alcuni ambiti merceologici, di una sovrapposizione tra la produzione industriale cinese e quella italiana fa sì che le importazioni dei due paesi in alcuni casi insistano sulle medesime classi di materie prime.

Esaminiamo più da vicino l'andamento delle quote di Cina e India sul totale delle importazioni mondiali per settore (Tabella 3.4). Il peso della Cina sull'import mondiale è molto

Tabella 3.4-a

<b>I "grandi importatori": il peso delle importazioni nella Cina e sul totale del commercio mondiale</b>				
<b>(Quote %)</b>				
<b>CINA</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2009</b>
<b>Totale</b>	<b>2,6</b>	<b>3,4</b>	<b>6,2</b>	<b>8,1</b>
<b>Materie prime</b>	<b>2,2</b>	<b>3,5</b>	<b>5,9</b>	<b>9,1</b>
Alimentari	2,0	2,0	3,0	4,5
Agricole	4,6	7,9	13,4	17,5
Pelli	5,2	10,2	20,3	28,3
Legname	1,2	6,2	8,8	14,0
Carta	2,8	9,8	20,5	31,3
Fibre tessili	13,1	11,8	22,8	19,5
Seta	2,3	2,5	1,6	1,2
Cotone	12,6	1,7	30,1	23,2
Fibre sintetiche per la tessitura	18,6	18,7	17,7	10,7
Altre fibre per la filatura	8,6	15,7	17,1	16,2
Lane	13,8	21,9	26,9	40,1
Minerali, metalli, pietre preziose	2,4	4,9	11,2	19,5
Minerali ferrosi e rottami	5,4	9,8	24,4	39,0
Minerali di ferro e loro concentrati	10,0	14,3	44,9	63,5
Cascami-rottami di ghisa-ferro-acciaio, lingotti in ferro-acciaio	1,8	5,6	9,5	14,9
Minerali di rame e concentr., matte di rame, rame da cement.	4,5	12,0	21,3	27,9
Minerali di alluminio e loro concentrati (incl. l'allumina)	4,3	9,5	22,5	17,8
Minerali di metalli comuni e loro concentrati	6,5	7,2	16,9	38,5
Cascami e rottami di metalli comuni non ferrosi	5,8	13,9	24,1	33,6
Metalli non ferrosi	2,4	5,3	8,5	16,1
Argento, platino ed altri	0,2	0,7	4,5	8,4
Rame	3,8	10,6	15,0	27,0
Nickel	0,6	2,1	11,5	29,1
Alluminio	2,3	5,0	4,2	7,0
Piombo	0,5	0,9	2,4	6,8
Zinco	2,3	3,3	11,9	15,0
Stagno	2,2	4,9	11,4	10,0
Altri non ferrosi utilizzati in metallurgia	0,6	2,2	4,7	9,2
Combustibili	1,4	3,1	4,5	6,9
<b>Prodotti manufatti</b>	<b>2,8</b>	<b>3,5</b>	<b>6,6</b>	<b>7,9</b>
Chimici	3,4	4,9	6,7	7,6
Macchinari e mezzi di trasporto	2,8	3,5	7,4	9,4
Altri manufatti	2,6	3,1	5,1	5,7

segue Tabella 3.4-b

<b>I "grandi importatori": il peso delle importazioni nell'India sul totale del commercio mondiale</b>				
<b>(Quote %)</b>				
<b>INDIA</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2009</b>
<b>Totale</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	<b>1,3</b>	<b>2,1</b>
<b>Materie prime</b>	<b>1,2</b>	<b>1,7</b>	<b>2,2</b>	<b>3,8</b>
Alimentari	0,4	0,7	0,9	1,1
Agricole	1,0	1,6	1,9	2,3
Pelli	0,6	0,9	1,0	1,2
Legname	0,5	1,3	1,7	2,4
Carta	0,9	1,2	2,3	2,5
Fibre tessili	2,3	3,6	3,2	3,3
Seta	16,3	28,1	43,8	52,1
Cotone	1,4	4,9	1,7	2,3
Fibre sintetiche per la tessitura	1,7	1,1	1,0	1,0
Altre fibre per la filatura	2,4	1,1	1,6	2,1
Lane	2,6	3,1	5,6	5,0
Minerali, metalli, pietre preziose	2,4	4,2	6,8	7,3
Minerali ferrosi e rottami	1,5	1,9	3,4	3,1
Minerali di ferro e loro concentrati	0,6	0,2	0,2	0,1
Cascami-rottami di ghisa-ferro-acciaio, lingotti in ferro-acciaio	3,8	3,5	7,0	5,7
Minerali di rame e concentr., matte di rame, rame da cement.	0,3	6,1	10,3	10,9
Minerali di alluminio e loro concentrati (incl. l'allumina)	0,2	0,2	0,7	1,1
Minerali di metalli comuni e loro concentrati	0,7	0,6	1,3	1,0
Cascami e rottami di metalli comuni non ferrosi	2,7	2,7	4,2	3,6
Metalli non ferrosi	1,2	1,0	1,8	2,0
Argento, platino ed altri	3,7	3,0	6,9	5,2
Rame	1,4	0,5	1,0	1,0
Nickel	1,6	1,4	2,1	2,6
Alluminio	0,5	0,3	0,7	1,2
Piombo	1,3	3,0	5,9	7,6
Zinco	1,6	1,6	3,2	2,1
Stagno	1,2	1,7	1,7	2,3
Altri non ferrosi utilizzati in metallurgia	1,0	0,7	1,1	1,5
Combustibili	1,4	1,4	1,2	4,2
<b>Prodotti manufatti</b>	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>1,4</b>
Chimici	1,2	1,0	1,5	2,0
Macchinari e mezzi di trasporto	0,5	0,5	1,0	1,5
Altri manufatti	0,4	0,4	0,9	1,1

segue Tabella 3.4-c

<b>I "grandi importatori": il peso delle importazioni di Cina e India sul totale del commercio mondiale</b>				
<b>(Quote %)</b>				
<b>CINA e INDIA</b>	1995	2000	2005	2009
<b>Totale</b>	<b>3,3</b>	<b>4,3</b>	<b>7,6</b>	<b>10,2</b>
<b>Materie prime</b>	<b>3,4</b>	<b>5,3</b>	<b>8,1</b>	<b>12,9</b>
Alimentari	2,4	2,7	3,9	5,6
Agricole	5,6	9,4	15,4	19,7
Pelli	5,8	11,1	21,3	29,6
Legname	1,7	7,4	10,4	16,4
Carta	3,8	11,1	22,8	33,8
Fibre tessili	15,4	15,5	25,9	22,8
Seta	18,5	30,6	45,4	53,3
Cotone	14,0	6,6	31,8	25,5
Fibre sintetiche per la tessitura	20,3	19,8	18,8	11,7
"Altre fibre" per la filatura	11,1	16,8	18,8	18,3
Lane	16,4	25,0	32,5	45,1
Minerali, metalli, pietre preziose	4,8	9,1	18,0	26,9
Minerali ferrosi e rottami	6,9	11,6	27,7	42,1
Minerali di ferro e loro concentrati	10,6	14,5	45,1	63,6
Cascami-rottami di ghisa-ferro-acciaio, lingotti in ferro-acciaio	5,6	9,1	16,5	20,5
Minerali di rame e concentr., matte di rame, rame da cement.	4,8	18,1	31,6	38,7
Minerali di alluminio e loro concentrati (incl. l'allumina)	4,5	9,6	23,3	18,9
Minerali di metalli comuni e loro concentrati	7,3	7,8	18,2	39,5
Cascami e rottami di metalli comuni non ferrosi	8,5	16,6	28,3	37,2
Metalli non ferrosi	3,6	6,3	10,4	18,1
Argento, platino ed altri	3,9	3,7	11,4	13,6
Rame	5,2	11,0	16,0	27,9
Nickel	2,2	3,5	13,6	31,7
Alluminio	2,8	5,3	4,9	8,3
Piombo	1,8	3,9	8,3	14,4
Zinco	4,0	4,9	15,1	17,1
Stagno	3,4	6,6	13,1	12,3
Altri non ferrosi utilizzati in metallurgia	1,6	2,9	5,8	10,7
Combustibili	2,7	4,5	5,7	11,1
<b>Prodotti manufatti</b>	<b>3,3</b>	<b>4,1</b>	<b>7,6</b>	<b>9,4</b>
Chimici	4,5	5,9	8,2	9,6
Macchinari e mezzi di trasporto	3,3	4,0	8,3	10,9
Altri manufatti	3,0	3,5	6,0	6,7

Fonte: elaborazioni Ref. su dati UNCTAD.

aumentato negli ultimi dieci anni, ma l'incidenza delle materie prime ha sopravanzato quella dei manufatti: la Cina nel 2009 pesava per il 9,1% sul totale del commercio mondiale di materie prime, mentre il suo peso sulla domanda di manufatti era di un punto inferiore (7,9%). Va naturalmente considerato che molte imprese occidentali sono andate a produrre in loco per soddisfare la domanda cinese di manufatti, il che ha contenuto l'import di tali beni di quel paese.

Anche il caso indiano risulta interessante, in quanto l'India, pur pesando relativamente poco come importatore, ha un'incidenza particolarmente accentuata sulla domanda di materie prime (3,8%). Cina e India congiuntamente nel 2009 assorbivano una quota pari al 12,9% del commercio mondiale di materie prime, contro il 5,3% nel 2000.

Per alcune materie prime il peso della Cina sulle importazioni globali è aumentato in misura esponenziale; è il caso delle pelli dove ha raggiunto il 28%, della carta dove ha superato il 30% e della lana (40% del commercio mondiale). Nelle fibre tessili, supera il 50% la quota dell'India sulla domanda globale di seta.

Il peso della Cina è aumentato poi in misura eccezionale anche nel comparto dei minerali ferrosi e dei rottami, dove arrivava quasi al 40% delle importazioni mondiali nel 2009. Da segnalare, infine, come il peso delle importazioni cinesi nel comparto dei combustibili sia tutto sommato contenuto; mentre è abbastanza elevato quello dell'India; i due giganti asiatici comunque assorbono l'11% delle importazioni mondiali, a fronte di una quota inferiore al 5% nel 2000.

La dimensione dei fenomeni qui sintetizzati è ancora più impressionante se si considera che il divario di sviluppo fra l'industria cinese e indiana e il resto del mondo giustifica un'ulteriore espansione della rilevanza di quei due paesi come importatori di materie prime. I dati del 2010, ancora non disponibili, e con tutta probabilità quelli del 2011 metteranno già in evidenza un altro rialzo nella quota di materie prime assorbita da tali paesi.

### *La strategia di controllo delle fonti di approvvigionamento*

La lettura completa del ruolo crescente giocato dalla Cina nella domanda mondiale di commodity deve tenere presente la sua strategia, avviata da diversi anni, di controllo delle fonti di materie prime attraverso flussi importanti di investimenti diretti all'estero. Questa strategia appare in contrasto con l'obiettivo perseguito dalle autorità cinesi di muovere le imprese lungo la catena del valore scendendo gradualmente a valle per raggiungere gli anelli a maggiore valore aggiunto, allargando lo spettro produttivo e muovendo la specializzazione dai settori dove la competitività di prezzo è più aspra verso quelli a maggiore contenuto tecnologico. Anche perché in alcune aree più sviluppate della Cina i salari hanno iniziato a crescere rapidamente. Vi è però anche lo sforzo, in corso da più anni, di risalire la catena del valore a monte, soprattutto andando a controllare direttamente i mercati primari, con acquisizioni.

La ragione principale di ciò è presidiare risorse ritenute di importanza strategica per sostenere l'attività delle imprese nazionali. Nella misura in cui la Cina intende proseguire in un percorso

di sviluppo con una forte base industriale, è palese che la sua dipendenza dalla disponibilità di materie prime sarà destinata ad aumentare ancora nei prossimi anni.

D'altronde, un flusso di investimenti diretti all'estero può rappresentare una valvola di sfogo per il surplus delle partite correnti cinesi, che si mantiene di dimensioni significative. Nel corso degli ultimi anni è, inoltre, aumentato molto il ruolo nei flussi di IDE non solo della Cina, ma anche degli altri tre BRIC. Le multinazionali cinesi sono fra le più attive nei settori minerari ed estrattivi e si caratterizzano per essere sovente di proprietà pubblica e sollecitate a perseguire politiche indipendentemente dalla redditività nel breve degli investimenti effettuati. Tra l'altro, il fatto che gli IDE cinesi siano in larga misura realizzati da imprese pubbliche si è rivelato un elemento di stabilizzazione dei flussi di capitali verso i paesi più poveri nel corso della crisi, quando gli investimenti dei privati hanno fluttuato ampiamente.

In particolare, le imprese cinesi sono i principali investitori nell'Africa sub sahariana, dove la loro presenza si sta consolidando attraverso un ruolo attivo nei processi di sviluppo locale, in particolare nella realizzazione di infrastrutture, grazie a prestiti cinesi aventi come *collateral* proprio le forniture future di materie prime estratte da società minerarie che sovente rappresentano proprio l'esito di investimenti diretti cinesi. Tali prestiti sono utilizzati dalle autorità locali per finanziare lo sviluppo di infrastrutture<sup>4</sup> spesso realizzate dalle stesse imprese cinesi. In questo modo gli interessi della Cina nei paesi produttori di materie prime vengono consolidati attraverso l'attività delle imprese cinesi nel finanziamento e nella costruzione di infrastrutture, il che consente di porre le basi per rapporti di fornitura di commodity nel lungo periodo e soprattutto per un rapporto privilegiato con i governi locali. Che considerano l'intera operazione "virtuosa" perché riesce di fatto a convogliare almeno in parte le risorse generate dall'estrazione di commodity verso il finanziamento di progetti indispensabili allo sviluppo locale, circostanza che solitamente non si verifica nei paesi africani<sup>5</sup>.

### 3.4 Le difficoltà per le imprese italiane

Almeno tre caratteristiche delle tendenze in corso possono rappresentare difficoltà per le imprese italiane: il trend crescente dei prezzi, la loro relativa variabilità nel corso del ciclo e i fenomeni di scarsità.

#### *Variabilità dei prezzi delle materie prime e instabilità dei margini*

Innanzitutto, vanno menzionati i tradizionali fattori di rischio per le imprese legati al fatto che una componente dei costi fluttua ampiamente. Nella misura in cui la manovrabilità dei prezzi dell'output finale è limitata, i margini delle imprese si trovano di fatto ad assorbire gli effetti

<sup>4</sup> United Nations (2010), World Investment Report.

<sup>5</sup> Bräutigam, D. (2010), "Africa's Eastern promise: What the West can learn from Chinese investment in Africa", *Foreign Affairs*, 5 January 2010.

delle variazioni dei costi. Tale situazione è tanto più probabile per le situazioni di imprese che hanno un basso potere di mercato operando all'interno di mercati concorrenziali.

In settori ad elevata intensità di materie prime e con prezzi del prodotto finale relativamente stabili nel tempo, si può addirittura verificare il caso in cui l'andamento degli utili è dominato dalla dinamica dei prezzi delle materie prime. Ad esempio, in alcuni settori nel 2009, anno di grande crisi dell'economia, i bilanci di diverse imprese sono stati "salvati" dalla caduta dei costi dovuta al crollo dei prezzi delle commodity. Allo stesso modo nel 2010 questi settori potrebbero avere beneficiato poco della ripresa in termini di risultati aziendali, essendosi trovati a subire le conseguenze dei rincari degli input produttivi.

Tipicamente, il problema è costituito dal fatto che l'impresa si ritrova a stipulare contratti il cui ricavo è stabilito, a fronte di costi incerti. Questo tipo di problemi può risultare di gestione complessa nel caso di aziende che producano una varietà di prodotti per ciascuno dei quali i costi possono variare anche giornalmente, rendendo difficile la definizione delle politiche di prezzo corrette.

### *Il magazzino*

Le materie prime possono esporre a rischi l'impresa anche quando il loro acquisto viene effettuato in anticipo rispetto al processo di produzione. Questo perché se l'acquisto è stato compiuto in un momento di picco delle quotazioni, si può ricadere in una situazione in cui i prezzi dell'output non remunerano il costo di produzione. Per esempio, nel 2009 alcuni settori, si pensi a quelli legati alla produzione di acciaio, vedevano cadere la domanda finale e contemporaneamente registravano perdite nel valore delle materie prime acquistate ai prezzi di picco del 2008.

Il rischio di caduta del valore del magazzino è importante per quelle imprese in cui il valore delle scorte di commodity è elevato rispetto al fatturato dell'impresa e dove esso funge da *collateral* per l'erogazione del credito. Imprese che sperimentano perdite su questo versante possono ritrovarsi in una situazione finanziaria difficile. Viceversa, un rincaro delle commodity fa aumentare la necessità di credito delle imprese per finanziare il capitale circolante e non è detto che le banche soddisfino appieno la necessità di maggiori prestiti.

### *Coperture*

Per convivere con un ambiente instabile dal lato dei costi, una strategia appropriata può essere rappresentata in diversi casi dall'utilizzo di contratti di copertura dai relativi rischi. Questo però non è un passaggio immediato, considerando che i contratti di copertura hanno un costo anche rilevante a fronte di un rendimento non chiaro all'impresa stessa.

Innanzitutto, perché per l'impresa non è sempre facile stabilire quale sia la dimensione reale del rischio da associare a variazioni delle quotazioni. Ad esempio, vi sono settori ad elevata intensità di materia prima che hanno sufficiente potere di mercato per riuscire a trasferire rapi-

damente i rincari nei costi sui prezzi finali (è ad esempio come avviene quando facciamo il pieno di benzina alla pompa) per cui in questo caso il rischio sostenuto dall'impresa è basso; al contrario, settori a intensità di commodity inferiore possono non essere in grado di trasferire a valle i rincari nei costi e per questa ragione risultare esposti in misura anche significativa.

Inoltre, per molte imprese risulta difficile qualificare il problema, soprattutto quando le materie prime sono incorporate all'interno di semilavorati, i cui prezzi non hanno un mercato trasparente come quello delle materie prime stesse. In tal caso l'impresa può trovarsi a subire problemi di asimmetria informativa, non essendo a conoscenza dell'andamento in tempo reale delle quotazioni degli input contenuti nei prodotti che essa acquista, mentre il suo fornitore ne è perfettamente al corrente.

Infine, non sempre la cultura dell'impresa è del tutto adeguata a gestire strumenti finanziari complessi come possono essere le coperture dai rischi e questo comporta difficoltà nell'interazione con le banche, necessitando di servizi adeguati. Questo tipo di difficoltà è più importante per le imprese di più piccola dimensione.

### *Dimensione del mercato nazionale in un mondo globale*

Per alcune materie prime, come abbiamo ricordato, la quota di produzione di commodity destinata ai mercati asiatici è in forte crescita. La concentrazione di domanda in alcune aree, a fronte della tendenziale perdita di quote da parte di altre, può comportare anche una crescente difficoltà di approvvigionamento per alcune commodity legata alla perdita di peso del mercato nazionale. La dimensione piccola, specie dopo una fase in cui in alcuni settori vi è stata selezione del tessuto d'impresе, può mettere in difficoltà le aziende che hanno saputo superare la crisi.

La struttura settoriale dell'industria fa sì che l'Italia sia in parte acquirente del medesimo tipo di commodity acquistate dai paesi asiatici.

Un ultimo punto da rammentare è che le materie prime non sono sempre omogenee. Per molte di esse in realtà l'offerta è segmentata; ad esempio, come nel caso di molti prodotti agricoli, possono esservi importanti differenze di carattere qualitativo, tali da mettere in taluni casi in seria difficoltà i produttori che utilizzano le partite più pregiate. È noto come per la fascia di produzione medio-bassa sia abbastanza agevole modificare le caratteristiche qualitative degli input produttivi, mentre per i prodotti di qualità più elevata, come sovente è il caso delle produzioni italiane di nicchia, l'accesso alle materie prime migliori è un aspetto essenziale. Per questa ragione potrebbero emergere crescenti difficoltà legate allo spostamento delle forniture di materie prime verso i paesi asiatici. Ciò potrebbe determinare dei costi aggiuntivi di reperimento delle materie prime, ad esempio attraverso l'introduzione di altri distributori all'interno della filiera.

### *Il posizionamento delle imprese italiane*

Se si guarda alle imprese italiane nel panorama internazionale, non si deve perdere di vista il fatto che il loro posizionamento sui mercati privilegia la fascia più elevata dei prodotti, vale a dire quelli che utilizzano le materie prime più pregiate, ma che sono anche caratterizzati da una minore elasticità della domanda al prezzo. Sono prevalenti cioè per le nostre produzioni i fattori di competitività non di prezzo. Ciò non di meno, la nostra posizione relativa può risultare svantaggiata in una fase storica come l'attuale in cui proprio le pressioni legate all'andamento dei corsi delle materie prime penalizzano la crescita della domanda finale. In particolare, quanto più gli incrementi di prezzo insistono su prodotti, come gli alimentari e gli energetici, caratterizzati da domanda poco sensibile al prezzo, tanto maggiore è la probabilità che a risentirne siano altre voci di spesa. È in questo senso che i rialzi delle materie prime, frenando il ciclo internazionale dei consumi delle famiglie, possono gravare su una serie di comparti, dal mobile all'abbigliamento, i cui acquisti sono rinviabili. In particolare, i consumi di fascia medio-alta possono evidenziare una variabilità abbastanza elevata rispetto all'andamento del reddito dei consumatori. Come l'esperienza degli ultimi anni insegna, nelle fasi di crisi il consumatore tende a reagire proprio rivedendo al ribasso la qualità della propria struttura di spesa, al fine di compensare le conseguenze dei prezzi più elevati in alcuni comparti con acquisti di valore unitario inferiore in altri comparti, e questo rende quindi più difficile il mantenimento delle quote di mercato da parte dei produttori di fascia più alta.



## **4** MODELLI DI BUSINESS E COMPETIZIONE NELLE PICCOLE IMPRESE MANIFATTURIERE

*Nelle piccole imprese i modelli di successo hanno le stesse caratteristiche di quelli adottati dalle aziende di medie e grandi dimensioni. E sono quelli sviluppati attorno a catene del valore più complesse e che trovano i fattori competitivi fondamentali nella capacità di gestire marchi, mercati esteri e forza commerciale e nell'abilità di coordinare efficientemente tempi e qualità delle lavorazioni esternalizzate ad altri subfornitori. Cioè, per vincere le sfide del mercato occorre essere impresa vera, indipendentemente dalle dimensioni.*

*Queste conclusioni non nascono da ragionamenti a tavolino ma costituiscono i primi, non provvisori, risultati dell'analisi condotta dalla SOSE utilizzando la banca dati di informazioni strutturali riguardanti la piccola impresa manifatturiera, con un fatturato fino a 7,5 milioni di euro, e ottenute dai questionari degli Studi di Settore. Questo vastissimo materiale copre l'intero universo di questa classe dimensionale di imprese e permette di individuare empiricamente i diversi modelli di business (MB) con cui le piccole imprese si rivolgono al mercato e compararne a livello di settore le performance e l'evoluzione.*

*L'analisi è stata effettuata sul periodo 2004-2009 per cinque settori merceologici: meccanica strumentale, lavorazione dei metalli, mobile, lavorazioni plastiche e abbigliamento. Sostanzialmente in tutti i settori esaminati i modelli che hanno le qualità indicate sopra si associano al tasso maggiore di sopravvivenza e al minor tasso di abbandono del mercato.*

*All'opposto, ovviamente, la maggior fragilità connota i MB strutturati su catene del valore semplificate e costruite attorno a fattori competitivi che conferiscono scarsi o nulli vantaggi rispetto alla concorrenza. Le imprese che li adottano mostrano bassi valori di sopravvivenza sul mercato. Ma proprio perché semplici, possono essere imitati da molti, tanto che alimentano sempre abbondanti flussi di nuovi ingressi. Questi tentativi di fare impresa sono consentiti proprio dal persistere di basse (o nulle) barriere all'ingresso in termini di competenze (soprattutto di natura gestionale), di tecnologia e di organizzazione. Un profilo imprenditoriale che, se può giocarsi le chance di entrata sul mercato, ha di fronte a sé poche prospettive di sopravvivenza.*

*Contrariamente a quanto si può immaginare, i dati mostrano che le piccole imprese non rimangono sempre e comunque staticamente ancorate a un modello, ma possono cercare di adattarlo alle condizioni esterne e alle proprie possibilità. Cosicché, nel periodo considerato si sono osservati due movimenti in direzioni opposte.*

*Il primo è costituito dai processi di innalzamento competitivo attuati dalle imprese che operavano con un mix di competenze produttive e organizzative molto semplificate, strutturate su catene del valore con*

scarsi vantaggi concorrenziali e che nel tempo sono riuscite a far proprie strategie di competizione più complesse. Questi comportamenti coinvolgono una quota importante di imprese che adottavano MB più semplici (40%-50%) un po' in tutti i settori, ma in particolare nella lavorazione dei metalli e nelle lavorazioni plastiche, con esiti alterni in termini di permanenza sul mercato. Sono tendenze significative, perché sottolineano la vitalità della microimpresa e la sua capacità di affrontare comunque percorsi di crescita in termini di competenze organizzative e produttive.

Il secondo movimento è di ritardatura al ribasso dai modelli più complessi e competitivi, coinvolge non meno del 40% delle imprese, con punte fino al 70%-80% (meccanica strumentale), che vanno verso modalità concorrenziali basate su catene del valore più semplici, anche sotto l'aspetto organizzativo (abbigliamento, mobile e meccanica strumentale). Questi mutamenti più che essere scelti strategicamente sono dettati dalle difficoltà di quelle imprese (e di quegli imprenditori) a continuare ad affrontare il mercato mantenendo il più complesso MB originario di fronte a una domanda, soprattutto estera, e a relazioni di subfornitura che sono diventati più problematici da gestire.

Per valutare meglio questi due movimenti occorre tener a mente lo scenario in cui si sono inquadrati. Tra il 2004 e il 2009 si è verificata prima una ripresa dell'industria italiana che, seppure di modesta entità rispetto al passato, ha rappresentato la fine di un lungo periodo di stagnazione cominciato nel 2001; eppoi la peggiore recessione degli ultimi ottant'anni, coniugata a violenti movimenti dei cambi e dei corsi delle materie prime, allo spostamento dell'epicentro della crescita globale verso gli emergenti, alla diffusione delle nuove tecnologie, all'aumento della capacità produttiva inutilizzata, alla maggiore pressione concorrenziale, al forte inasprimento del credito. Insomma, un panorama di grande selezione delle capacità imprenditoriali.

In questo contesto, la semplificazione del MB è stata favorita dall'importanza del contoterzismo in tutti i settori, in particolare in quelli centrati su catene del valore più semplici (con mercato solo nazionale, con committente esclusivo, con competenze specializzate di prodotto/fase). La gran parte dei flussi evolutivi delle piccole imprese riguarda queste articolazioni del terzismo come opzione anche da parte di aziende provenienti da esperienze di presidio diretto dei mercati di sbocco. Si configurano, quindi, come un allargamento delle reti informali che consentono alle imprese di resistere mutando la natura del proprio approccio iniziale al mercato. Spesso, però, tali opzioni si rivelano una transizione temporanea verso altre configurazioni o addirittura precedono l'abbandono del mercato. In tali casi (abbigliamento e lavorazione metalli) si dimostrano una scelta debole che spesso maschera inefficienze; in altri (meccanica strumentale), l'allargamento delle reti di subfornitura si caratterizza come il mezzo per impedire la dispersione di importanti competenze e garantire un'efficace flessibilità all'intero sistema produttivo.

## 4.1 La banca dati rivela i modelli di business

I mutamenti che avvengono nella struttura e nelle performance di un settore sono il riflesso della competizione sviluppata dalle imprese che vi operano con strategie, risorse, competenze ed assetti organizzativi spesso molto differenti. Queste diversità non sono facilmente osservabili se non mediante complesse ed onerose indagini sul campo che, per loro natura, non possono che essere a campione. In anni recenti, la SOSE ha costituito un'importante banca dati basata sulle informazioni raccolte con i questionari per gli Studi di settore e ha avviato un programma di ricerca<sup>1</sup> per individuare i comportamenti delle piccole imprese, cioè con un fatturato fino a 7,5 milioni.

Qui sono riportati i primi risultati dell'analisi, che pone in relazione l'andamento demografico di un settore con le traiettorie di cambiamento del modello di business delle piccole imprese che lo formano e di conseguenza le modalità con cui competono su quei mercati. I settori analizzati sono cinque: meccanica strumentale, lavorazione dei metalli, mobile, lavorazioni plastiche e abbigliamento.

Dalla grande varietà dei comportamenti osservati sono stati individuati alcuni fenomeni generali, che interessano tutti i settori manifatturieri considerati. I dati e dunque i risultati sono riferiti ai sei anni compresi tra due successivi minimi congiunturali (2004-2009); risentono perciò della crisi, cosicché la contrazione della base produttiva che interessa, pur con intensità diverse, quattro dei cinque settori esaminati va valutata in rapporto alla caduta dei livelli di attività del biennio 2008-2009.

## 4.2 Come si costruisce un modello di business

Il profilo di business della piccola impresa manifatturiera è identificabile attraverso una lista di variabili strutturali (Tabella 4.1). Queste rappresentano fattori chiave che descrivono sinteticamente i principali elementi della catena del valore<sup>2</sup> attraverso cui le imprese configurano la loro organizzazione per affrontare la concorrenza. Il mix particolare in cui vengono combinati per effetto delle decisioni assunte da ciascuna impresa conduce a una specifica configurazione dell'attività. Ne deriva per ciascun settore una tassonomia specifica dei MB<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Alcuni risultati della ricerca della SOSE e la metodologia utilizzata sono illustrati in: Camuffo A., Pozzana R., Vignelli A., Benedetti L., "Not doomed to death. A map of small firms' business model in the Italian Textile Apparel Industry", presentato in *Industry Studies*, Annual Conference, 2008, May 1-2. Boston MA; Pozzana R., Benedetti L., "Modelli di business e competitività. L'industria italiana del mobile", *Economia e Politica Industriale* (in corso di pubblicazione).

<sup>2</sup> Le variabili qui utilizzate sono state tratte dall'archivio dei dati economici della SOSE SpA e si riferiscono ai dati strutturali comunicati dalle imprese per l'elaborazione e l'applicazione degli Studi di Settore.

<sup>3</sup> La costruzione su base empirica della tassonomia per ciascun settore è stata effettuata applicando la tecnica statistica multivariata dell'Analisi in Componenti Principali su dati longitudinali, combinata ad una tecnica di Cluster Analysis (Pozzana e Benedetti, cit.).

Tabella 4.1

**Le variabili che formano la struttura di business delle piccole imprese manifatturiere**

<i>Fattori chiave</i>	<i>Indicatori</i>
Modalità produttiva in conto proprio	% delle vendite proveniente da privati, commercianti al dettaglio e all'ingrosso e da GDO
Grado di dipendenza da un unico committente (c/terzi)	% delle vendite proveniente dalle vendite ad un'unica impresa committente
Competenze produttive presidiate all'interno (grado di integrazione produttiva)	Numero di fasi produttive svolte all'interno dell'impresa sul totale
Specializzazione del portafoglio prodotti	Indice di Herfindhal sulla percentuale di ricavi generata da ciascun prodotto venduto
Esternalizzazione delle fasi produttive	Numero di attività/fasi affidate in lavorazione a terzi sul totale attività di processo necessarie
Presenza di marchi	% di vendite di prodotti con marchio proprio
Grado di apertura internazionale	% di produzione esportata all'estero
Struttura commerciale	Dimensione della rete di agenti
Controllo del canale distributivo al dettaglio	% delle vendite dirette al dettaglio sul totale delle vendite al dettaglio

Fonte: elaborazioni SOSE su dati Studi di Settore.

Partendo dall'articolazione dei MB individuati per i settori manifatturieri qui esaminati, l'analisi segue i percorsi di spostamento delle imprese tra un MB e l'altro, negli anni 2004-2009 e in ciascun settore, attraverso la costruzione di matrici di transizione. A questo scopo, per ogni settore i MB sono stati classificati in ordine crescente di complessità<sup>4</sup>: le matrici sono state cioè costruite mettendo al primo posto, nelle righe e nelle colonne, il MB più semplice e in sequenza le forme via via più complesse.

Questa modalità di rappresentazione dei flussi di spostamento offre la possibilità di cogliere con immediatezza, attraverso la quantità dei flussi in entrata e in uscita, quale sia stata l'evoluzione strutturale delle piccole imprese all'interno dei vari settori: verso un assetto competitivo più ro-

<sup>4</sup> In generale, la struttura di un MB è resa tanto più complessa quanto più sono presenti congiuntamente alcuni fattori quali: struttura commerciale, marchi di prodotto, coordinamento di cicli produttivi esternalizzati, presidio di mercati esteri. L'importanza del controllo delle competenze produttive con riferimento ad un modello di business (specializzazione vs. varietà di prodotti/processi) dipende invece dallo specifico settore considerato.

busto (ovvero più strutturato e complesso) o viceversa<sup>5</sup>. Quando un'impresa abbandona il proprio MB originario per adottarne un altro, muovendosi all'interno della matrice di transizione, compie infatti una decisione che investe il suo approccio al mercato, modificando il mix delle leve competitive utilizzate da cui dipende l'insieme delle opzioni strategiche che possono essere attuate.

### 4.3 La popolazione delle imprese nei settori

Prima di passare all'osservazione delle matrici di transizione è bene fornire un quadro di come sono collegati tra loro la sopravvivenza e il ricambio delle imprese a livello di settore e di come il grado di complessità del business influenzi il cambiamento dell'impresa. A questo scopo sono stati calcolati a livello settoriale alcuni indicatori che consentono di cogliere una sintesi dei movimenti delle imprese.

*Indicatore di crescita (contrazione)*: calcolato come il rapporto tra lo stock di imprese nel 2009 e lo stock di imprese nel 2004. Misura il trend di evoluzione del settore.

*Indicatore di sopravvivenza*: dato dal rapporto tra lo stock di imprese sempre attive nel periodo 2004-2009 e lo stock di imprese 2004. Misura il tasso di sopravvivenza, ovvero la quota delle imprese sempre presenti, lungo il periodo considerato, con un valore compreso tra zero ed uno<sup>6</sup>.

*Indicatore di turnover*: dato dalla somma tra il flusso delle imprese nate e il flusso delle imprese uscite dal mercato nel periodo 2004-2009 rapportato allo stock delle imprese nel 2004. Misura il grado di instabilità o di ricambio del settore per effetto dei fenomeni congiunti di natalità e mortalità delle imprese.

*Indicatore di natalità*: calcolato come il rapporto tra il flusso delle imprese nate nel periodo 2004-2009 e lo stock delle imprese nel 2004. Misura il tasso di nuovi ingressi nel settore.

*Indicatore di mortalità*: dato dal rapporto tra il flusso delle imprese uscite dal mercato nel periodo 2004-2009 e lo stock di imprese nel 2004. Misura il tasso di mortalità/uscita nel settore.

<sup>5</sup> Ciascuna matrice dei flussi di spostamento è costruita calcolando la quota percentuale di imprese che tra l'anno di origine (2004) e l'anno finale (2009) si sono spostate verso altri modelli di business rispetto a quello iniziale oppure non hanno mai mutato la loro posizione iniziale (diagonale principale). I valori che quantificano gli spostamenti sono riferiti alle imprese che, nel periodo considerato, si mantengono sempre sul mercato (sopravvivono) cosicché il quadro di insieme degli spostamenti tra modelli di business – unito all'analisi degli altri indicatori demografici – consente di precisare quali *asset* di partenza, in termini di competenze produttive, organizzative e commerciali, conferiscono alle imprese la capacità di mantenersi competitivi nel tempo al mutare delle condizioni dei mercati e della concorrenza stessa.

<sup>6</sup> Il valore dell'indicatore fornito a livello di singolo MB esprime il tasso di sopravvivenza delle imprese che all'origine del periodo di analisi operavano con quel MB; esso è legato pertanto alle caratteristiche della catena del valore originaria poiché, in generale, tanto maggiore è la sua complessità tanto più solide sono le competenze organizzative, produttive e gestionali nell'affrontare il mercato.

Questi stessi indicatori, con l'eccezione del primo, vengono forniti anche per ciascun MB entro il singolo settore, per il quale si calcola anche un indicatore di attrazione, calcolato come rapporto tra il flusso nel periodo 2004-2009 delle imprese migrate verso un MB (dagli altri MB) e il flusso delle imprese migrate da un MB (verso gli altri MB). Questo misura gli orientamenti prevalenti nel ridefinire le catene del valore delle imprese.

Tra il 2004 e il 2009, ovvero tra i due punti successivi di minimo del ciclo economico, tutti i settori considerati hanno subito perdite nella base delle piccole imprese, con l'unica eccezione delle lavorazioni plastiche in cui è lievemente cresciuta (+0,40%; tabella 4.2). La contrazione più sensibile si è manifestata nell'abbigliamento (-17%). Il tasso di sopravvivenza si muove simmetricamente rispetto alla dinamica della base produttiva: il più basso (0,44) si registra nell'abbigliamento e il più alto (0,74) nelle lavorazioni plastiche. Soprattutto, il livello di ricambio è decisamente inferiore (52,1% delle imprese) in quest'ultimo settore rispetto a tutti gli altri, mentre appare massimo (95,4%) dove minore è la quota di sopravvivenza (abbigliamento). Per gli altri settori (meccanica strumentale, mobilio e lavorazioni di metallo) il tasso di ricambio si attesta su livelli intermedi molto simili tra loro (71%-77%).

L'andamento congiunto dei tre indicatori suggerisce che l'instabilità demografica (e il ricambio) di un settore è maggiore dove minore è la quota di sopravvivenza delle imprese; ma questo non basta a contrastare la riduzione della base produttiva: ciò mette in luce l'esistenza di una difficoltà strutturale a competere per un'ampia quota di imprese, le quali evidenziano difficoltà a evolvere verso MB più concorrenziali.

Tabella 4.2

Cosa governa la demografia delle piccole imprese manifatturiere (2004-2009)					
Settore	Tasso di crescita (var. %)	Tasso di sopravvivenza (0-1)	Turnover (%)	Tasso di natalità (%)	Tasso di mortalità (%)
Meccanica strumentale	-1,0	0,61	77,0	38,0	39,0
Lavorazione metalli	-2,4	0,63	71,2	34,4	36,8
Mobile	-4,4	0,61	74,5	35,1	39,5
Lavorazioni plastiche <sup>1</sup>	0,4	0,74	52,1	26,3	25,9
Abbigliamento	-17,0	0,44	95,4	39,2	56,2

<sup>1</sup> Per questo settore i dati sono limitati al periodo 2006-2009.  
Fonte: elaborazioni SOSE su dati Studi di Settore.

Se ne trae una conferma dal confronto tra i tassi di natalità e mortalità: mentre i nuovi ingressi assumono valori abbastanza simili tra i vari settori (35-39%), le uscite dal mercato sono invece assai più accentuate proprio nell'abbigliamento (56,2%). All'opposto, nella plastica natalità e mortalità di impresa sono meno accentuate che negli altri, in linea con la maggior stabilità e permanenza delle piccole imprese sul mercato.

Per meglio comprendere le ragioni sottostanti a tali diversità occorre spostare l'attenzione sulle traiettorie di mobilità delle imprese tra MB, per verificare in che senso la debolezza o la forza

strutturali siano riconducibili al mix di leve competitive adottate. Il punto di partenza sarà l'analisi dei settori delle lavorazioni plastiche e dell'abbigliamento che, come visto, rappresentano due casi antitetici.

#### 4.4 Come le piccole imprese si muovono tra i modelli di business

##### *Competenze complesse e organizzazione i segreti del successo nelle plastiche*

Ci sono quattro MB (Tabella 4.3) che mostrano valori massimi del tasso di sopravvivenza (0,78 - 0,81). Si tratta di: subfornitori di prodotti complessi per meccanica, elettronica e trasporti (MB 5); imprese che fabbricano prodotti stampati, realizzando anche gli stampi in metallo (MB 6); imprese che realizzano prevalentemente prodotti finiti e vendono direttamente ad utilizzatori finali "business" (MB 4); imprese che realizzano prodotti finiti assemblati, di natura complessa (MB 7). Tutti si caratterizzano per il tasso di attrazione più elevato (2,6-4,5), per il tasso di natalità maggiore (27,7%-31,3%) e il tasso di mortalità inferiore (19,2%-21,8%).

**Tabella 4.3**

<b>Plastiche: piccole imprese entrano ed escono dal mercato</b>					
<b>(2006-2009)</b>					
MB	Tasso di sopravvivenza (0-1)	Tasso di attrazione	Turnover (%)	Tasso di natalità (%)	Tasso di mortalità (%)
MB 9 - Piccole imprese despecializzate	0,58	0,4	54,0	11,9	42,1
MB 3 - Terzisti monocommittenti	0,70	2,9	55,5	25,3	30,2
MB 2 - Imprese terziste che realizzano parti ed accessori (componentisti)	0,77	1,1	40,6	17,6	23,0
MB 4 - Imprese che realizzano prevalentemente prodotti finiti e vendono direttamente ad utilizzatori finali "business"	0,79	3,1	52,2	30,8	21,4
MB 1 - Imprese con vendita al canale al dettaglio corto (GDO)	0,73	1,4	50,6	24,0	26,5
MB 7 - Imprese che realizzano prodotti finiti assemblati, di natura complessa	0,78	4,1	53,1	31,3	21,8
MB 8 - Imprese che realizzano prodotti soggetti a normative specifiche (in particolari per alimenti e medicinali/prodotti per la salute e l'igiene)	0,72	2,2	65,0	36,8	28,2
MB 6 - Imprese che fabbricano prodotti stampati, realizzando anche gli stampi in metallo	0,79	2,6	48,5	27,7	20,8
MB 5 - Subfornitori di prodotti complessi per meccanica, elettronica e trasporti	0,81	4,5	50,4	31,2	19,2

*Fonte: elaborazioni SOSE su dati Studi di Settore.*

Si tratta di modelli in grado di affermarsi sul mercato in virtù di una maggiore capacità di competere grazie a competenze produttive focalizzate su beni e su lavorazioni complessi, con sbocchi di mercato gestiti in modo diretto o in qualità di subfornitori molto qualificati. Il grado di sopravvivenza associato a tutti e quattro questi modelli è piuttosto elevato (varia tra il 78% e l'81%), sintomo dell'efficacia del mix di leve competitive adottato, come comprovano anche la scarsa mortalità (19,2%-21,8%) e i saldi demografici positivi.

Passando a osservare la matrice di transizione (Tabella 4.4), in particolare il MB 4 e il MB 7, collocati in una posizione intermedia lungo la scala che misura il grado di complessità dei modelli organizzativi del settore, emergono come i modelli di riferimento a cui tendere per le imprese che adottano strutture del valore più semplificate: le piccole imprese despecializzate (MB 9) e le imprese che vendono alla GDO (MB 1). Questi processi di *upgrading* delle catene del valore del settore si colgono anche osservando le transizioni dei MB terzisti meno evoluti (MB 3-terzisti monocliente e MB 2-terzisti componentisti) verso modelli collocati più in alto nella gerarchia: ad esempio verso i MB 2, 4, 7 e 5 da parte dei terzisti monocliente (MB 3); e verso MB 4, e soprattutto MB5, da parte dei terzisti componentisti. Per contro, il modello fondato sulla microimpresa despecializzata (MB 9) rivela chiaramente tutta la difficoltà a tenere il mercato come mostrano non soltanto le tendenze ad adottare modelli più strutturati ed efficaci che si rispec-

Tabella 4.4

Plastiche: piccole imprese cambiano										
(Matrice di transizione 2006-2009 tra i modelli di business, valori %)										
MB2009										
	MB 9	MB 3	MB 2	MB 4	MB 1	MB 7	MB 8	MB 6	MB 5	TOTALE
MB2006										
MB 9	<b>20,1</b>	24,6	5,5	27,2	1,1	12,4	2,2	2,7	4,2	100,0
MB 3	0,7	<b>80,1</b>	3,5	4,6	0,5	4,3	0,4	2,2	3,6	100,0
MB 2	0,5	6,3	<b>60,1</b>	3,0	0,9	1,6	0,2	1,4	26,2	100,0
MB 4	0,8	4,6	1,6	<b>79,6</b>	1,1	10,1	1,0	0,7	0,6	100,0
MB 1	2,1	4,0	1,8	8,9	<b>64,8</b>	11,3	1,2	3,1	2,8	100,0
MB 7	0,6	4,2	0,5	7,6	0,7	<b>79,4</b>	0,8	3,6	2,8	100,0
MB 8	0,4	9,9	1,7	8,2	2,2	7,3	<b>67,7</b>	1,3	1,3	100,0
MB 6	0,5	3,9	0,3	1,8	1,0	12,1	0,5	<b>71,5</b>	8,5	100,0
MB 5	0,2	3,5	4,1	0,8	0,8	4,1	0,0	6,2	<b>80,6</b>	100,0

MB 9 - Piccole imprese despecializzate  
 MB 3 - Terzisti monocommittenti  
 MB 2 - Imprese terziste che realizzano parti ed accessori (componentisti)  
 MB 4 - Imprese che realizzano prevalentemente prodotti finiti e vendono direttamente ad utilizzatori finali "business"  
 MB 1 - Imprese con vendita al canale al dettaglio corto (GDO)  
 MB 7 - Imprese che realizzano prodotti finiti assemblati, di natura complessa  
 MB 8 - Imprese che realizzano prodotti soggetti a normative specifiche (in particolare per alimenti e medicinali/prodotti per la salute e l'igiene)  
 MB 6 - Imprese che fabbricano prodotti stampati, realizzando anche gli stampi in metallo  
 MB 5 - Subfornitori di prodotti complessi per meccanica, elettronica e trasporti

Fonte: elaborazioni SOSE su dati Studi di Settore.

chiano in un tasso di stabilità bassissimo (20%), ma soprattutto la marcata mortalità (42%), l'irrisorio tasso di attrazione (0,37) e il limitato flusso di nuove imprese (11,9%).

Infine, vanno segnalati i flussi di spostamento dai due MB più evoluti (MB 5- subfornitore di prodotti complessi e MB 6-stampisti) verso alcune situazioni gerarchicamente inferiori, cambiamenti che esprimono la difficoltà di una piccola parte di quelle imprese a mantenere la competitività attraverso strategie più articolate. Si vedano a questo proposito il *downgrading* del MB 5 (subfornitore di prodotti complessi) verso un assetto più semplice di componentista (MB 2) o del MB 6 (gli stampisti) che si riposizionano come terzisti monocliente (MB 3) lungo la filiera.

### *Nell'abbigliamento più terzismo e reti di subfornitura*

Nell'abbigliamento si assiste alla razionalizzazione più spinta della base produttiva composta dalle piccole imprese: il tasso di sopravvivenza si attesta infatti su un valore medio molto basso (0,44), mentre il tasso di mortalità raggiunge il 56% (Tabella 4.2). La tenuta maggiore è garantita dai MB più strutturati sotto l'aspetto organizzativo (Tabella 4.5): imprese specializzate, *export oriented* che vendono alla GDO (MB 2) e specialisti in prodotti di qualità a marchio orientati all'innovazione e che ricorrono all'esternalizzazione di fasi produttive (MB 4) mostrano i valori più elevati di sopravvivenza sul mercato (0,57 e 0,58 rispettivamente), congiunti al minor tasso di uscita (43,1% e 41,9%). Tali MB sono centrati su catene del valore che basano la propria competitività sull'innovazione, la qualità del prodotto, la gestione del marchio, la struttura commerciale e la capacità di soddisfare, nel *time to market* e nei volumi, clienti impegnativi come le catene della grande distribuzione.

Anche le imprese che operano con marchi di prodotto, pur rivolgendosi a canali distributivi grossisti (MB 9), esprimono una tenuta del mercato tra le più elevate del settore (0,56), non solo per il fatto di rivolgersi a un mercato di nicchia, ma anche in virtù della loro flessibilità produttiva (esternalizzano fasi del ciclo). I tassi di uscita (mortalità) associati a questi MB, pur essendo elevati in assoluto (tra il 41% e il 44%), restano comunque al di sotto della media di settore e attraggono un movimento di nuovi ingressi di imprese (tra il 23% e il 37%).

Infine, tra i MB con la maggior solidità competitiva sul mercato c'è il MB 7, composto da imprese contoterziste che esternalizzano alcune fasi del ciclo produttivo; l'indice di sopravvivenza è in questo caso pari a 0,52 ed è associato a un tasso di attrazione tra i più elevati (1,9), con un indice di mortalità tra i più contenuti (47,6%). Questo modello riveste un ruolo cruciale negli equilibri dinamici delle piccole imprese di abbigliamento, perché su di esso converge un flusso consistente di operatori che abbandonano strutture organizzative più complesse; si potrebbe dire che esprima la forma principale del generale processo di *downgrading* del settore.

Questo processo accomuna sia le imprese con MB orientati ai mercati finali (MB 2, MB 4 e MB 8) e caratterizzati da produzioni innovative, di fascia alta e medio-alta; sia i terzisti specializzati (MB 3) e i *converter* (MB 10) che in tal modo cercano di salvaguardare le proprie competenze produttive ricollocandosi lungo la filiera come subfornitori capaci anche di coordinare ulte-

Tabella 4.5

<b>Abbigliamento: la demografia delle piccole imprese</b> (2004-2009)					
MB	Tasso di sopravvivenza (0-1)	Tasso di attrazione	Turnover (%)	Tasso di natalità (%)	Tasso di mortalità (%)
MB 5 - Laboratori artigiani di fascia medio-bassa che vendono direttamente al cliente (presso il laboratorio stesso)	0,35	1,4	84,7	19,9	64,8
MB 1 - Terzisti monoclente specialisti di fase	0,39	20,0	111,0	49,6	61,3
MB 6 - Imprese specializzate di fascia medio-bassa che vendono a intermediari e grossisti	0,43	1,6	84,9	28,3	56,5
MB 9 - Piccole imprese specializzate con prodotti a marchio che usano il canale lungo ed esternalizzano fasi produttive	0,56	3,0	69,2	25,3	43,9
MB 7 - Imprese in conto terzi generaliste di processo che esternalizzano fasi produttive	0,52	1,9	72,9	25,3	47,6
MB 8 - Piccole imprese despecializzate con prodotti a marchio di fascia medio-alta (capacità di innovare il prodotto)	0,51	1,8	73,6	24,6	49,0
MB 10 - <i>Converter</i> nazionale	0,35	9,8	144,3	79,0	65,4
MB 3 - Terzisti che operano specialmente per la GDO e sono specialisti di prodotto	0,48	2,2	89,1	37,4	51,7
MB 4 - Specialisti in prodotti di qualità a marchio, orientati all'innovazione. Fanno ricorso all'esternalizzazione di fasi produttive	0,58	1,4	64,7	22,7	41,9
MB 2 - Imprese specializzate, export oriented che vendono alla GDO	0,57	1,8	80,0	37,0	43,1

*Fonte:* elaborazioni SOSE su dati Studi di Settore.

riori livelli di terzismo e cercando di garantire, in tal modo, flessibilità ed efficienza all'intera rete di imprese (Tabella 4.6).

Il secondo modello verso cui convergono le imprese dell'abbigliamento è costituito dai terzisti specialisti di fase che operano con un cliente esclusivo (MB 1). La solidità competitiva di questo modello risulta però alquanto problematica, come mostrano il basso valore del tasso di sopravvivenza (0,39) che, accoppiato a un elevato tasso di mortalità (61,3%), indica come l'adozione di questo modello rappresenti il tentativo estremo di ricollocarsi nella filiera produttiva per evitare di uscire dal mercato. D'altra parte, questo modello nell'abbigliamento è caratterizzato da una catena del valore semplice e poco fungibile con strutture organizzative più complesse, come è dimostrato anche dall'alto tasso di permanenza delle imprese in questa posizione (92,3%).

La tendenza al *downgrading* delle modalità competitive da parte delle piccole imprese nell'abbigliamento, pur essendo prevalente, non è comunque la sola: in parallelo si possono cogliere, infatti, anche alcune tendenze verso l'*upgrading*, che mirano a una struttura di business centrata su attività che, al tempo stesso, generano alto valore e rafforzano il posizionamento competitivo (Tabella 4.6). Si tratta principalmente delle produzioni di qualità che richiedono un costante sforzo di innovazione (MB 4), cui tendono le imprese che abbandonano MB despecializzati (MB 8) o centrati su livelli di qualità inferiori (MB 6). Entro la medesima tendenza può essere ricondotta anche l'evoluzione di quasi un quinto dei laboratori artigiani (18,2%) verso il MB 8, caratterizzato da livelli qualitativi medio-alti del prodotto.

Tabella 4.6

Abbigliamento: su quale modello convergono le piccole imprese (Matrice di transizione 2004-2009 tra i modelli di business, valori %)											
	MB2009										
	MB 5	MB 1	MB 6	MB 9	MB 7	MB 8	MB 10	MB 3	MB 4	MB 2	TOTALE
<b>MB2004</b>											
MB 5	<b>52,5</b>	12,6	3,6	2,6	1,5	18,2	7,7	0,2	0,9	0,2	100,0
MB 1	0,2	<b>92,3</b>	0,8	0,3	4,6	0,1	0,3	0,9	0,2	0,4	100,0
MB 6	1,2	34,3	<b>41,4</b>	4,2	3,1	0,7	3,6	1,0	8,5	2,1	100,0
MB 9	0,9	9,4	4,0	<b>72,1</b>	3,6	1,6	3,8	0,5	2,2	2,0	100,0
MB 7	0,1	35,9	0,8	0,9	<b>57,7</b>	0,4	0,6	1,3	1,6	1,0	100,0
MB 8	4,8	9,1	2,2	4,3	11,5	<b>52,3</b>	4,3	0,5	8,9	2,2	100,0
MB 10	3,3	5,9	7,2	2,0	7,8	3,3	<b>64,7</b>	0,7	3,9	1,3	100,0
MB 3	0,0	15,3	0,6	1,2	19,3	0,6	0,9	<b>48,3</b>	5,2	8,6	100,0
MB 4	0,1	7,8	8,8	3,9	14,5	1,7	2,7	1,3	<b>55,5</b>	3,6	100,0
MB 2	0,2	11,8	6,3	3,8	11,3	1,5	2,5	4,8	10,7	<b>47,1</b>	100,0

MB 5 - Laboratori artigiani di fascia medio-bassa che vendono direttamente al cliente (presso il laboratorio stesso)  
 MB 1 - Terzisti monocliente specialisti di fase  
 MB 6 - Imprese specializzate di fascia medio-bassa che vendono a intermediari e grossisti  
 MB 9 - Piccole imprese specializzate con prodotti a marchio che usano il canale lungo ed esternalizzano fasi produttive  
 MB 7 - Imprese in conto terzi generaliste di processo che esternalizzano fasi produttive  
 MB 8 - Piccole imprese despecializzate con prodotti a marchio di fascia medio-alta (capacità di innovare il prodotto)  
 MB 10 - Converter nazionale  
 MB 3 - Terzisti che operano specialmente per la GDO e sono specialisti di prodotto  
 MB 4 - Specialisti in prodotti di qualità a marchio, orientati all'innovazione. fanno ricorso all'esternalizzazione di fasi produttive  
 MB 2 - Imprese specializzate, export *oriented* che vendono alla GDO

Fonte: elaborazioni SOSE su dati Studi di Settore.

### Mobile: si contrae la base produttiva e resta alta la frammentazione

Nel gruppo dei settori considerati il mobile è quello che sperimenta la contrazione maggiore della base produttiva di piccole imprese, dopo l'abbigliamento; il tasso di sopravvivenza è, però, più elevato (0,61), mentre la mortalità è decisamente inferiore (39,5%). In questo ambito

la capacità di mantenere le posizioni di mercato non risulta determinata strettamente dal grado di complessità della catena del valore con cui le imprese affrontano la competizione. Il tasso di sopravvivenza più elevato è raggiunto, infatti, sia da MB più strutturati (MB 6-imprese con apertura internazionale che ricorrono alla esternalizzazione della produzione e MB 5-imprese con specializzazione di prodotto che utilizzano marchi) sia da quello più semplice e artigianale (MB 1-laboratori di falegnameria), rispettivamente con valori pari a 0,72, 0,67 e 0,69 (Tabella 4.7). Tale peculiarità può essere spiegata dalla struttura del mercato del mobile e dai profili della domanda, ancora molto orientati verso produzioni artigianali, di dimensioni locali e con elevati contenuti di personalizzazione del prodotto finito.

Questi MB presentano limitati tassi di uscita delle imprese dal mercato (tra il 28% e il 33%), ben al disotto della media settoriale, ma solo i MB 6 e MB 1 segnano un saldo demografico positivo, in controtendenza rispetto a tutti gli altri MB del settore. Il MB caratterizzato dall'apertura in-

Tabella 4.7

<b>Mobile: la demografia delle piccole imprese</b> (2004-2009)					
MB	Tasso di sopravvivenza (0-1)	Tasso di attrazione	Turnover (%)	Tasso di natalità (%)	Tasso di mortalità (%)
MB 7 - Microimprese specializzate in una fase produttiva e a livello di prodotto (laboratori di tappezzeria)	0,50	2,6	90,3	40,6	49,8
MB 1 - Laboratori di falegnameria	0,69	3,1	67,3	35,9	31,3
MB 3 - Microimprese senza specializzazione di prodotto e con forte componente di servizio nell'offerta	0,61	1,7	69,4	30,8	38,6
MB 10 - Imprese con specializzazione di prodotto e offerta di servizi, prive di marchio	0,60	2,5	76,1	36,3	39,8
MB 2 - Imprese con modalità mista di produzione e senza specializzazione di prodotto	0,61	2,4	72,8	34,2	38,6
MB 9 - Imprese con specializzazione di prodotto, utilizzatrici di un marchio, prive di organizzazione commerciale	0,59	2,7	75,8	35,2	40,5
MB 5 - Imprese con specializzazione di prodotto, utilizzatrici di un marchio e con offerta di servizi	0,67	2,1	65,6	32,4	33,3
MB 4 - Imprese terziste monocommittenti con specializzazione di prodotto e di fase	0,57	2,9	77,4	34,4	43,0
MB 8 - Imprese terziste fasiste con modalità mista di produzione che ricorrono alla esternalizzazione	0,63	2,0	74,9	37,4	37,5
MB 6 - Imprese con apertura internazionale che ricorrono alla esternalizzazione della produzione	0,72	1,4	59,8	31,6	28,3

Fonte: elaborazioni SOSE su dati Studi di Settore.

ternazionale delle imprese (MB 6) registra il tasso di attrazione più basso (1,4); i laboratori di falegnameria, invece, quello più alto (3,1). In altri termini, le piccole imprese mobiliere si spostano con difficoltà verso assetti organizzativi cui corrispondono catene del valore complesse, piuttosto ripiegando verso modelli di competizione più semplificati e, in generale, meno esposti alla concorrenza.

Va, infine, segnalata la difficoltà a tenere il mercato (0,50) da parte sia del MB 7, cioè microimprese specializzate in una fase produttiva e a livello di prodotto (l'imbottito), sia del MB 4, ossia terzisti monocliente con specializzazione di fase e prodotto (0,57), entrambi peraltro con un tasso di attrazione tra i più elevati (2,6 e 2,9 rispettivamente), pur in presenza di un considerevole tasso di uscita dal mercato (49,8% e 43,0%). Questi comportamenti sono conseguenza in realtà di fenomeni diversi: nel primo caso la volatilità (tasso di turnover pari al 90,3%) è riconducibile all'inesistenza di barriere all'entrata e all'estrema semplicità organizzativa del modello, le quali offrono agevoli possibilità di ingresso ma difficili requisiti di permanenza; mentre per i terzisti monocliente va sottolineato il fatto che tale modello rappresenta sì un'importante opportunità di crescita e di consolidamento del mercato, ma risente fortemente del ciclo quando è negativo. Questo MB è infatti oggetto di migrazioni di segno opposto: da un lato, come evoluzione verso la crescita organizzativa da parte delle imprese che abbandonano modelli basati su catene del valore più semplici (MB 2, MB 7 e MB 10); dall'altro, come rinuncia a gestire in modo diretto i mercati di sbocco della produzione (MB 8), concentrando la catena del valore dell'attività unicamente sui servizi produttivi a beneficio di un cliente-impresa esclusivo (Tabella 4.8).

La tendenza prevalente verso il *downgrading* nel settore del mobile emerge con uno sguardo di insieme al flusso degli spostamenti delle imprese tra MB diversi. La somma delle percentuali degli spostamenti alla sinistra della diagonale principale è assai superiore a quella nella direzione opposta, almeno fino al livello del MB 10 (imprese con specializzazione di prodotto ma prive di marchio). Per l'insieme dei modelli composti dalle microimprese (MB 7, MB 1 e MB 3), le migrazioni sono invece orientate verso una maggiore strutturazione organizzativa. Oltre al terzismo monocliente, di cui si è detto, questa evoluzione punta sulla specializzazione di prodotto e sull'utilizzo di marchi, ancorché privi di una struttura commerciale (MB 9), oppure sulla specializzazione, ma senza marchi di prodotto (MB 10), o ancora su modelli di produzione mista, senza specializzazione (MB 2).

Infine, tra le condizioni che tendono a perpetuare la frammentazione del sistema produttivo della piccola impresa mobiliere vanno segnalati i consistenti flussi di spostamento delle imprese da MB più strutturati verso il MB 1 (laboratori di falegnameria) e il MB 2 (imprese con modalità miste di produzione), i quali, insieme al cospicuo tasso di abbandono del MB 6 (imprese con apertura internazionale, ecc.), da parte di quasi un quinto delle imprese, segnalano forti difficoltà a muoversi verso assetti organizzativi più complessi.

Tabella 4.8

<b>Mobile: come cambiano le piccole imprese</b>											
(Matrice di transizione 2004-2009 tra i modelli di business, valori %)											
	<b>MB2009</b>										
	MB 7	MB 1	MB 3	MB 10	MB 2	MB 9	MB 5	MB 4	MB 8	MB 6	TOTALE
<b>MB2004</b>											
MB 7	<b>55,2</b>	3,1	9,9	5,6	5,3	12,0	2,3	5,2	1,2	0,2	100,0
MB 1	0,8	<b>68,7</b>	8,0	1,9	6,1	4,6	7,0	1,4	0,8	0,8	100,0
MB 3	8,0	15,6	<b>52,4</b>	5,8	13,4	1,7	1,7	1,0	0,4	0,2	100,0
MB 10	5,5	5,4	11,3	<b>47,8</b>	12,0	1,1	8,5	6,0	2,3	0,3	100,0
MB 2	3,9	8,2	12,2	7,7	<b>54,3</b>	0,9	1,5	8,9	2,5	0,0	100,0
MB 9	8,9	10,3	2,7	1,0	1,4	<b>63,1</b>	5,5	3,9	1,8	1,3	100,0
MB 5	2,0	21,3	2,0	5,6	4,5	6,6	<b>51,9</b>	2,2	3,0	0,9	100,0
MB 4	4,5	1,4	0,6	3,3	11,3	2,7	1,2	<b>69,1</b>	5,9	0,1	100,0
MB 8	3,7	2,4	0,6	3,0	12,8	2,2	1,8	21,4	<b>49,6</b>	2,5	100,0
MB 6	1,3	6,9	1,1	0,4	0,2	7,7	6,4	1,1	17,0	<b>57,7</b>	100,0

MB 7 - Microimprese specializzate in una fase produttiva e a livello di prodotto (laboratori di tappezzeria)  
 MB 1 - Laboratori di falegnameria  
 MB 3 - Microimprese senza specializzazione di prodotto e con forte componente di servizio nell'offerta  
 MB 10 - Imprese con specializzazione di prodotto e offerta di servizi, prive di marchio  
 MB 2 - Imprese con modalità mista di produzione e senza specializzazione di prodotto  
 MB 9 - Imprese con specializzazione di prodotto, utilizzatrici di un marchio, prive di organizzazione commerciale  
 MB 5 - Imprese con specializzazione di prodotto, utilizzatrici di un marchio e con offerta di servizi  
 MB 4 - Imprese terziste monocommittenti con specializzazione di prodotto e di fase  
 MB 8 - Imprese terziste fasiste con modalità mista di produzione che ricorrono alla esternalizzazione  
 MB 6 - Imprese con apertura internazionale che ricorrono alla esternalizzazione della produzione

Fonte: elaborazioni SOSE su dati Studi di Settore.

### Meccanica strumentale: la concorrenza internazionale guida l'evoluzione

Durante il periodo 2004-2009 le piccole imprese della meccanica strumentale hanno sostanzialmente mantenuto i livelli produttivi, subendo solo una contrazione modesta (-1,0%); il tasso di sopravvivenza medio (0,61) è su valori intermedi in linea con quello per il mobile e per la lavorazione dei metalli, così come il tasso di uscita dal mercato (39,0%; tabella 4.2). I MB più solidi, ovvero con il tasso di sopravvivenza superiore, si rivelano essere quelli più strutturati sotto l'aspetto organizzativo e dell'articolazione della catena del valore, che nel caso delle imprese che gestiscono direttamente il mercato di sbocco fa leva sulla specializzazione produttiva, sull'impiego di marchi, sulla struttura commerciale (necessaria soprattutto per sostenere i mercati internazionali) e sul coordinamento dei servizi di subfornitura (nel caso delle imprese terziste). Tra i cinque MB più robusti sotto l'aspetto concorrenziale (Tabella 4.9), tre riguardano le imprese che forniscono prodotti finiti, sistemi e parti o beni strumentali (MB 11, MB 5 e MB 1) e gli altri due riguardano le imprese contoterziste con mercato nazionale (MB 4) e con una dimensione internazionale della clientela (MB 2).

Tabella 4.9

<b>Meccanica strumentale: la demografia delle piccole imprese</b> (2004-2009)					
MB	Tasso di sopravvivenza (0-1)	Tasso di attrazione	Turnover (%)	Tasso di natalità (%)	Tasso di mortalità (%)
MB 10 - Imprese di riparazione, installazione e manutenzione di macchine e impianti	0,52	10,0	114,4	66,7	47,6
MB 12 - Terzisti che realizzano solo una fase di lavorazione (manutenzione)	0,55	0,4	56,7	11,3	45,4
MB 8 - Terzisti integrati e specializzati in una lavorazione	0,59	1,8	68,8	27,7	41,1
MB 6 - Terzisti specialisti di fase con rapporto di monocommitenza	0,62	7,7	88,4	50,1	38,3
MB 7 - Imprese specializzate in sistemi e parti, con un unico mercato specifico di sbocco ma prive di marchio	0,63	1,7	68,2	31,6	36,6
MB 9 - Imprese specializzate in prodotti finiti e che non utilizzano marchi	0,57	0,9	62,5	19,8	42,7
MB 3 - Imprese specializzate in sistemi e parti, che fanno ricorso a marchi propri	0,69	2,2	64,9	33,9	31,0
MB 2 - Terzisti specializzati in un unico mercato di sbocco, che operano anche con scambi internazionali	0,73	0,7	47,4	20,9	26,5
MB 4 - Terzisti che esternalizzano fasi ad alto valore aggiunto (trattamenti)	0,72	0,5	43,6	15,9	27,7
MB 1 - Imprese specializzate in beni strumentali con apertura internazionale ma senza utilizzo di marchi	0,72	0,4	43,1	14,8	28,3
MB 5 - Imprese specializzate in sistemi e parti, con apertura internazionale e che fanno ricorso a marchi propri	0,76	0,9	50,7	26,6	24,2
MB 11 - Imprese specializzate in prodotti finiti di qualità che utilizzano marchi ed esternalizzano trattamenti a valore aggiunto	0,73	0,6	46,7	19,6	27,2

*Fonte: elaborazioni SOSE su dati Studi di Settore.*

Questo gruppo di MB è contraddistinto da leve competitive che consentono una elevata sopravvivenza sul mercato (oltre il 70% delle imprese che ne facevano parte all'inizio del 2004), anche se presenta livelli di ricambio inferiori (i turnover sono compresi tra il 43% e il 51%, contro una media settoriale del 76,9%). Sono tuttavia coinvolti da un intenso processo di mobilità verso il basso, come dimostrano i valori molto bassi di permanenza nella posizione di origine (8,5%-32,2%), che assume una connotazione di generale *downgrading* (Tabella 4.10).

Da un lato, si osserva da parte di alcune delle imprese che operano sui mercati internazionali con diverse specializzazioni produttive (prodotti finiti, sistemi e parti o beni strumentali) e utilizzano un marchio distintivo (MB 11, MB 5 e MB 1) una comune convergenza ad adottare un MB che rifocalizza la catena del valore principalmente sui mercati nazionali, evidentemente a seguito della difficoltà a tenere i mercati esteri.

Dall'altro, il secondo MB su cui convergono le riconfigurazioni della catena del valore è quello dei terzisti monocliente (MB 6), verso cui coinvolgono non soltanto modelli di terzismo più complessi e aperti a relazioni internazionali (MB 4 e MB 2), ma anche imprese specializzate che faticano a gestire direttamente i mercati di sbocco (MB 3, MB 7 e MB 9) e preferiscono ricollocarsi lungo la filiera produttiva, focalizzando la propria catena del valore sulla fornitura di servizi alla produzione per conto di un committente esclusivo.

In conclusione, queste tendenze evolutive mostrano una generalizzata difficoltà da parte delle piccole imprese della meccanica strumentale a consolidare l'utilizzo di un mix di leve competitive articolato. Perciò ripiegano dai mercati esteri al mercato nazionale (in parte anche per effetto della crisi) e rinunciano a gestire direttamente i mercati di sbocco, riposizionandosi come contoterzisti.

Ma i MB che rivelano maggior fragilità competitiva sono quelli collocati nelle posizioni iniziali della scala di ordinamento, ossia quelli caratterizzati da strutture molto semplificate della catena del valore: il MB 8 (terzisti integrati e specializzati in una lavorazione), il MB 12 (terzisti che realizzano solo una fase-manutenzione) e il MB 10 (imprese di riparazione, installazione e manutenzione di macchine e impianti). Essi si caratterizzano per i livelli più bassi del tasso di sopravvivenza (tra 0,52 e 0,59) e per gli indici di mortalità (uscita dal mercato) più alti (41,1%-47,6%). Non deve sorprendere che ad essi sia anche associato un tasso di attrazione molto elevato, poiché nel generale processo di *downgrading* dei modelli di competizione rappresentano il tentativo di resistere operando con una catena del valore più semplice, corrispondente a una minor complessità organizzativa e delle competenze. Fattori che, tuttavia, pongono solo parzialmente le imprese al riparo dalla concorrenza, come testimonia l'elevato flusso di abbandono del mercato che si concentra proprio in questi modelli.

Sotto tale aspetto, il MB 8 dei terzisti specializzati nell'attività di manutenzione diviene la modalità di riconversione sia dei terzisti più strutturati (MB 4-terzisti che esternalizzano fasi ad alto valore aggiunto) sia delle imprese che stanno sui mercati di sbocco con prodotti privi di marchio (MB 9), per effetto delle difficoltà a reggere la concorrenza con quel sistema di competenze

organizzative e produttive. Si può perciò connotare come un processo di scivolamento verso la marginalizzazione.

Completano il quadro di rimescolamento delle strategie competitive della piccola impresa meccanica alcune tendenze, seppur minoritarie, nella direzione opposta. Cioè verso un *upgrading* del mix di leve competitive, che si sostanziano sia nell'adozione di marchi di prodotto e nell'apertura verso i mercati internazionali (MB 5 da MB 1) sia in una modifica del portafoglio prodotti accompagnata dall'adozione di marchi (MB 3 da MB 7 e MB 9).

Tabella 4.10

<b>Meccanica strumentale: le piccole imprese cambiano modello</b> (Matrice di transizione 2004-2009 tra i modelli di business, valori %)													
	MB2009												
	MB 10	MB 12	MB 8	MB 6	MB 7	MB 9	MB 3	MB 2	MB 4	MB 1	MB 5	MB 11	TOTALE
<b>MB2004</b>													
MB 10	<b>83,2</b>	1,3	3,2	9,2	0,9	0,4	1,1	0,3	0,4	0,0	0,0	0,0	100,0
MB 12	14,0	<b>23,9</b>	17,2	37,1	2,3	1,2	2,6	0,3	1,0	0,1	0,3	0,1	100,0
MB 8	6,6	1,1	<b>53,4</b>	33,8	1,0	1,7	1,5	0,3	0,5	0,0	0,1	0,1	100,0
MB 6	5,5	0,7	7,3	<b>80,5</b>	2,1	0,5	1,9	0,4	0,9	0,0	0,2	0,0	100,0
MB 7	11,0	0,5	3,4	22,2	<b>36,7</b>	3,3	19,4	0,9	0,5	1,0	1,2	0,0	100,0
MB 9	11,1	2,1	12,6	13,9	18,2	<b>26,6</b>	13,0	0,0	0,4	0,7	1,0	0,3	100,0
MB 3	6,2	0,9	6,6	17,6	3,1	0,8	<b>56,3</b>	0,4	0,9	0,2	5,8	1,3	100,0
MB 2	12,2	3,6	11,8	34,9	2,4	0,8	10,6	<b>17,4</b>	2,4	0,8	2,4	0,6	100,0
MB 4	2,6	0,9	22,1	49,6	1,5	0,7	3,8	1,4	<b>14,7</b>	0,5	1,8	0,4	100,0
MB 1	0,0	1,1	2,5	11,0	16,7	7,8	26,0	2,9	2,9	<b>8,5</b>	18,9	1,8	100,0
MB 5	1,4	0,3	0,7	10,2	1,3	0,2	47,3	1,6	3,2	0,6	<b>32,2</b>	1,3	100,0
MB 11	1,0	0,2	8,2	4,5	0,8	1,2	37,5	0,6	3,3	0,6	14,1	<b>27,9</b>	100,0

MB 10 - Imprese di riparazione, installazione e manutenzione di macchine e impianti  
 MB 12 - Terzisti che realizzano solo una fase di lavorazione (manutenzione)  
 MB 8 - Terzisti integrati e specializzati in una lavorazione  
 MB 6 - Terzisti specialisti di fase con rapporto di monocommittenza  
 MB 7 - Imprese specializzate in sistemi e parti, con un unico mercato specifico di sbocco ma prive di marchio  
 MB 9 - Imprese specializzate in prodotti finiti e che non utilizzano marchi  
 MB 3 - Imprese specializzate in sistemi e parti, che fanno ricorso a marchi propri  
 MB 2 - Terzisti specializzati in un unico mercato di sbocco, che operano anche con scambi internazionali  
 MB 4 - Terzisti che esternalizzano fasi ad alto valore aggiunto (trattamenti)  
 MB 1 - Imprese specializzate in beni strumentali con apertura internazionale ma senza utilizzo di marchi  
 MB 5 - Imprese specializzate in sistemi e parti, con apertura internazionale e che fanno ricorso a marchi propri  
 MB 11 - Imprese specializzate in prodotti finiti di qualità che utilizzano marchi ed esternalizzano trattamenti a valore aggiunto

Fonte: elaborazioni SOSE su dati Studi di Settore.

### Lavorazione dei metalli: l'organizzazione rafforza la capacità competitiva

Nella lavorazione dei metalli il sistema produttivo della piccola impresa ha subito tra il 2004 e il 2009 una contrazione (-2,4%) superiore a quella della meccanica strumentale (Tabella 4.2). Tuttavia, l'analisi di altri indicatori, come il tasso più contenuto di uscita dal mercato (36,8%), l'indice di sopravvivenza lievemente superiore (0,63) e soprattutto il minor tasso di ricambio (71,2%), può far ritenere che questo processo di razionalizzazione dell'apparato produttivo abbia favorito il miglioramento della competitività.

A conferma di ciò, nell'insieme delle traiettorie di cambiamento prevalgono i percorsi di *upgrading*, per mezzo dei quali le imprese che adottavano nel 2004 MB centrati su catene del valore molto semplificate e a minor valore aggiunto si sono in seguito spostate su configurazioni produttive e organizzative più evolute e solide (Tabelle 4.11 e 4.12).

Tabella 4.11

Lavorazione metalli: la demografia delle piccole imprese (2004-2009)					
MB	Tasso di sopravvivenza (0-1)	Tasso di attrazione	Turnover (%)	Tasso di natalità (%)	Tasso di mortalità (%)
MB 7 - Imprese di manutenzione, installazione e riparazione	0,50	8,0	141,4	91,7	49,7
MB 4 - Imprese integrate che realizzano prodotti finiti senza marchio, specializzate per mercato o per prodotto	0,60	3,3	73,8	34,2	39,6
MB 8 - Imprese operanti in c/terzi, specializzate in unica fase di lavorazione, non caratterizzate da specializzazione di prodotto /mercato	0,59	0,7	57,5	16,1	41,4
MB 5 - Imprese specializzate nella produzione e rifinitura di lame e posateria	0,54	1,8	57,3	11,5	45,8
MB 6 - Imprese operanti in c/terzi monocliente	0,59	3,7	80,9	40,3	40,6
MB 1 - Imprese integrate che realizzano prodotti finiti a marchio proprio e vendono prevalentemente su catalogo	0,64	1,6	65,8	29,3	36,4
MB 2 - Imprese operanti in conto terzi, integrate o plurifase che esternalizzano parte del ciclo produttivo	0,70	3,4	62,5	32,6	29,9
MB 3 - Imprese che realizzano prodotti finiti a marchio proprio con forte esternalizzazione del ciclo produttivo	0,72	2,0	57,6	29,7	28,0

Fonte: elaborazioni SOSE su dati Studi di Settore.

Sono principalmente due i MB su cui convergono tali percorsi: MB 2 (terzisti plurifase che esternalizzano parte del ciclo produttivo), e MB 3 (imprese che realizzano prodotti finiti a marchio proprio con forte esternalizzazione del ciclo produttivo), i cui tassi di sopravvivenza sono i più alti nel settore (0,70 e 0,72 rispettivamente), con indici di attrazione tra i più elevati (3,4 e 2,0) e la mortalità più bassa (29,9% e 28,0%) rispetto alla media (36,8%).

Verso il primo dei due modelli evolvono soprattutto le imprese che già operavano come terzi, ma con competenze produttive specializzate su un'unica fase (MB 8) o con un rapporto di esclusiva verso l'impresa committente (MB 6). A esse si affiancano le imprese che operano realizzando prodotti finiti, privi di marchio ma con una specializzazione di mercato (MB 4). Queste traiettorie segnano, in sintesi, il passaggio a nuovi assetti organizzativi centrati su catene del valore più complesse, che sottintendono la capacità di gestire relazioni di mercato più ampie, competenze produttive più complete e il coordinamento di un ulteriore livello di subfornitori.

Verso il secondo modello, invece, si orientano, da un lato, le imprese che già hanno accumulato un'esperienza di presidio diretto dei mercati di sbocco (MB 1 e MB 4), per le quali la ridefinizione della catena del valore comporta la gestione del coordinamento di subfornitori in *outsourcing* e di un marchio di prodotto; dall'altro, le imprese che mutano sensibilmente la propria strategia competitiva passando da relazioni di servizio in conto terzi (MB 2) alla gestione diretta dei mercati di sbocco. In entrambi i casi, il percorso evolutivo conduce a gestire

Tabella 4.12

Lavorazioni metalliche: le piccole imprese cambiano modello									
Matrice di transizione 2004-2009 tra i modelli di business (valori %)									
	MB2009								
	MB 7	MB 4	MB 8	MB 5	MB 6	MB 1	MB 2	MB 3	TOTALE
<b>MB2004</b>									
MB 7	<b>66,5</b>	9,3	1,4	0,0	10,1	0,9	10,7	1,1	100,0
MB 4	4,6	<b>73,0</b>	1,1	0,0	4,4	4,5	7,9	4,5	100,0
MB 8	3,5	10,8	<b>30,7</b>	0,1	28,5	4,9	17,7	3,7	100,0
MB 5	0,0	1,9	1,9	<b>83,3</b>	3,9	1,9	3,2	3,9	100,0
MB 6	2,2	4,6	2,9	0,0	<b>72,2</b>	3,0	14,3	0,7	100,0
MB 1	2,1	14,9	2,3	0,1	9,8	<b>52,3</b>	5,8	12,8	100,0
MB 2	2,0	5,1	2,2	0,0	10,1	0,8	<b>75,8</b>	4,0	100,0
MB 3	1,2	9,9	1,3	0,2	1,6	5,7	17,6	<b>62,6</b>	100,0

MB 7 - Imprese di manutenzione, installazione e riparazione  
 MB 4 - Imprese integrate che realizzano prodotti finiti senza marchio, specializzate per mercato o per prodotto  
 MB 8 - Imprese operanti in c/terzi, specializzate in una unica fase di lavorazione, non caratterizzate da specializzazione di prodotto /mercato  
 MB 5 - Imprese specializzate nella produzione e rifinitura di lame e posateria  
 MB 6 - Imprese operanti in c/terzi monocliente  
 MB 1 - Imprese integrate che realizzano prodotti finiti a marchio proprio e vendono prevalentemente su catalogo  
 MB 2 - Imprese operanti in conto terzi, integrate o plurifase che esternalizzano parte del ciclo produttivo  
 MB 3 - Imprese che realizzano prodotti finiti a marchio proprio con forte esternalizzazione del ciclo produttivo

Fonte: elaborazioni SOSE su dati Studi di Settore.

un insieme di leve competitive che rende possibili opzioni strategiche più complesse rispetto a quelle originarie.

Il processo di *upgrading* viene, infine, completato da quelle imprese che riconfigurano la propria catena del valore secondo le logiche di una relazione di terzismo esclusivo verso un committente principale (MB 6). L'approccio di mercato tipico di tale modello (MB 6-terzisti monocliente) rappresenta una fondamentale cerniera all'interno delle logiche evolutive del settore, nel senso che si pone sia come modello di crescita per le imprese che operano con catene del valore più semplici (MB 8, MB 4 ed MB 7) e che intendono affrontare logiche concorrenziali più stringenti, tipiche di un servizio produttivo esclusivo (puntualità, qualità, precisione, efficienza di costo), sia come ridimensionamento di imprese più strutturate sul piano organizzativo (da MB 1 e MB 2) che faticano a mantenersi competitive nella gestione di competenze produttive allargate o nel coordinamento di ulteriori livelli di subfornitura o nella gestione di marchi di prodotto. Il MB 6, forse proprio in virtù di questa posizione di cerniera (l'indice di attrazione è pari a 3,7), esprime un'instabilità intrinseca: ha il tasso di ricambio più elevato (80,9%) sul quale incidono pariteticamente elevati tassi di uscita dal mercato (40,6%) e nuovi ingressi (40,3); e infine ha un tasso di sopravvivenza appena sotto la media (0,59).

Un'ultima considerazione riguardo alla tendenza verso l'*upgrading* merita il MB delle imprese specializzate nella produzione e rifinitura di lame e posateria (MB 5), che rappresenta la specializzazione produttiva presente in alcuni distretti storici (Lombardia e Friuli Venezia Giulia). Queste imprese hanno il tasso di permanenza maggiore nel medesimo MB di origine, dal momento che la specificità della loro produzione è scarsamente fungibile con altri modelli produttivi. L'insieme degli indicatori conferma una situazione di marcata difficoltà nota da tempo: il tasso di sopravvivenza è tra i più bassi (0,54), il tasso di uscita dal mercato è tra i più elevati (45,8%), mentre i nuovi ingressi sono assai ridotti (11,5%). Malgrado questo sistema produttivo appaia in forte crisi, si nota però qualche tendenza ad adottare assetti organizzativi più complessi che prevedono la gestione di marchi di prodotto e/o un coordinamento delle fasi di lavorazione che vengono esternalizzate.

## **5** L'INDUSTRIA ITALIANA CAMBIA VOLTO: LE IMPRESE PUNTANO SU CONOSCENZA E CRESCITA

### *Dai Focus Group condotti dal CSC le nuove strategie di sviluppo*

*Puntano a crescere, innovano, si concentrano sulla conoscenza tecnologica e dei mercati, cambiano l'organizzazione, si proiettano sui mercati internazionali, fanno acquisizioni, sono attente ai costi ma non li considerano una variabile strategica, potenziano la capacità commerciale, cooperano con i fornitori.*

*Un'estesa indagine sul campo, condotta da CSC su oltre 450 imprese quasi esclusivamente manifatturiere, racconta una storia diversa da quella delle aziende italiane attente soprattutto alla flessibilità per essere più efficienti. Le imprese analizzate, scelte fra quelle che nell'ultimo decennio si sono rivelate più dinamiche e proattive al cambiamento, mostrano infatti con chiarezza l'esistenza diffusa, nel sistema produttivo nazionale, di comportamenti orientati in tutt'altra direzione.*

*Certo, non rappresentano l'intero universo industriale del Paese. Ma la fotografia che ne scaturisce contraddice l'idea che il made in Italy competa in blocco su variabili di ripiego. Nelle nuove strategie adottate dalle imprese di successo sono centrali tecnologia, qualità, capacità di interazione "strategica" con la domanda, attenzione alla qualità del capitale umano, capacità di spingersi all'estero nei mercati che contano. A competere su costi e prezzi sono semmai, anche in virtù di una scala che resta comunque maggiore, i loro antagonisti esteri.*

*Il punto su cui converge la quasi totalità dei comportamenti registrati è la centralità assoluta assunta dalla conoscenza come variabile strategica: la detenzione di un sapere che distingue l'impresa dalle altre. Questa è una discontinuità. L'intera storia della fase industriale che abbiamo lasciato alle spalle ha avuto, infatti, come faro delle scelte aziendali la concentrazione sul core business, ossia la definizione di un perimetro merceologico. Nel nuovo quadro l'enfasi si sposta sull'investimento permanente, sull'accumulazione delle conoscenze come fattore competitivo che, in funzione dell'evolversi della domanda, è sempre improntata alla logica dello sviluppo dimensionale.*

*C'è, quindi, un pezzo del sistema industriale italiano che risponde a tutti i requisiti da sempre indicati come quelli su cui fondare la competitività del Paese. È un insieme di imprese variegato per dimensioni, specializzazione e localizzazione. È un gruppo che non è numericamente maggioritario ma nemmeno mar-*

*ginale. Non si tratta di casi straordinari di eccellenza (e tantomeno di singoli gioielli "di nicchia"), ma di un segmento significativo che ha saputo smarcarsi dai concorrenti attraverso la valorizzazione del sapere interno come strumento di differenziazione.*

*Ciò non cancella il fatto che nel contesto generale dell'economia italiana persistano molte imprese (numericamente la maggioranza?) che faticano a tenere il passo e ad adattarsi alle impressionanti novità emerse a livello globale. C'è però anche un'accentuata variabilità di comportamenti e performance.*

*Lo stesso emergere dei soggetti dinamici, che la ricerca del CSC evidenzia, delinea una nuova forma di dualismo che attraversa orizzontalmente il settore manifatturiero italiano e che discrimina chi cambia in coerenza con le condizioni di contesto da chi non ci riesce ancora. Perciò è cruciale capire in che misura i comportamenti di successo possano costituire best practice e rappresentare un punto di riferimento importante per quegli imprenditori che sono in cerca di strade di uscita dalla crisi e che vogliono trarne esempio.*

*La nuova capacità di competere dell'impresa fa leva sulle sue conoscenze perché sono quelle che le consentono di differenziare la sua offerta in funzione della domanda che è in grado di intercettare. Non necessariamente è una domanda rivolta sistematicamente al top di gamma, ma è invece sempre, prima di tutto, una domanda fortemente diversificata e che pretende qualità.*

*La via alta dell'aumento della produttività passa per la capacità di catturare una domanda che richiede prodotti più evoluti, ma soprattutto una maggiore articolazione della gamma e un rinnovo costante delle soluzioni offerte. Per imboccare quella via non basta informatizzare l'azienda, con l'idea che i computer da soli aumentino l'efficienza, ma casomai rivoltarla per cogliere tutte le opportunità offerte dall'ICT proprio nella gestione e diffusione della conoscenza dentro l'impresa e per dialogare con la quota sempre più ampia di clienti che utilizzano Internet per comperare.*

*L'orientamento alla conoscenza comporta: un maggiore grado di integrazione verticale verso monte per controllare la qualità dei processi e garantire velocità e flessibilità di risposta; richieste più complesse rivolte ai fornitori, che devono diventare sempre più evoluti e interattivi; una crescente integrazione verso valle, per intercettare quote di valore, specie nell'ambito dei servizi, e completare lo sviluppo dell'impresa nella funzione commerciale, in un mondo dove la distribuzione è sempre più forte.*

*Le imprese che competono sui saperi necessariamente puntano sulla crescita dimensionale. Questa è la direzione verso cui tendono gli attori che modificano e fanno evolvere il sistema industriale italiano.*

## 5.1 Eppure si muove

### *La trasformazione nascosta*

È vero che le imprese italiane sono, come spesso si sente dire, poco aperte all'innovazione e ai mercati internazionali, avverse ad assetti organizzativi complessi e ripiegate su dimensioni medio-piccole? Che sono conservatrici, routinarie e inadeguate ad affrontare il cambiamento? Questi connotati disegnano un identikit che è prima di tutto statico, perché immutato da tre decenni.

Nei fatti, l'industria italiana è in costante trasformazione da almeno una decina di anni. Tale cambiamento è stato mascherato dal fatto che non ha comportato un radicale spostamento della specializzazione produttiva (anche se alcune importanti ricomposizioni si sono avute) ed è avvenuto in gran parte dentro i settori e dentro le stesse imprese. Ciò lo ha reso più difficile da misurare, per esempio negli effetti sul valore aggiunto, e quindi anche da cogliere nelle statistiche, nelle analisi e nel dibattito.

Risultati aggregati anche rilevanti sono stati fatti emergere, anche se con qualche trimestre di ritardo, dalle revisioni alle serie storiche che l'ISTAT ha dovuto operare. E altri ne emergeranno, a giudicare dallo scarto ancora significativo tra la dinamica del fatturato, depurato dall'aumento dei listini ex-fabbrica, e quello della produzione industriale.

Altri indicatori contrastano con la visione, dominante tra i commentatori, di prevalente staticità e di progressiva marginalizzazione del sistema produttivo italiano. In particolare: l'andamento delle esportazioni della meccanica nel corso dell'ultimo decennio; il consolidamento della chimica e della farmaceutica; i buoni spunti dell'alimentare. Così come sono poco compatibili con un quadro di generalizzato e invadente declino anche l'irrobustimento della presenza delle imprese di medio-grande dimensione, l'incremento del valore medio unitario delle merci vendute sui mercati internazionali, la relativa tenuta dell'occupazione e delle quote di produzione industriali nel confronto con altri paesi avanzati, come ha evidenziato lo scorso numero di Scenari industriali e anche questo.

Ciò testimonia dello sforzo intrapreso con successo dalle imprese manifatturiere, o meglio quella parte non piccola di esse, che hanno adottato con decisione strategie nuove sul piano dei prodotti, dei processi, dell'organizzazione, dei mercati. E contrasta con l'immobilismo che ha caratterizzato e tuttora caratterizza altre parti del sistema produttivo (anche nel manifatturiero), meno esposto alla concorrenza e meno propenso ad assumere nuovi rischi e comunque in grave difficoltà di fronte al mutamento del paradigma economico internazionale<sup>1</sup>.

Così l'economia italiana nel complesso fatica ad adattarsi con la rapidità dei concorrenti, ha subito contraccolpi più marcati dalla crisi, anche per il contesto molto meno favorevole al fare impresa, e ciò spiega i bassi tassi di crescita che si sono registrati nell'ultimo ventennio e continuano a osservarsi anche nella ripresa. Ma ci sono segni molto evidenti di vitalità e mutamento.

---

<sup>1</sup> Si veda Enzo Rullani in *Costruire il futuro* 2011.

Come se, in un Paese già estremamente dualistico, si fosse manifestato un nuovo dualismo all'interno dello stesso settore manifatturiero. Non un fenomeno con caratteri spaziali, dimensionali o settoriali espliciti e riconoscibili; ma una realtà che, anzi, attraversa e accomuna imprese di dimensioni, specializzazione e localizzazione molto diverse.

Questo dualismo è costituito dall'affermarsi di due percorsi: quello intrapreso da un gruppo molto dinamico di imprese, piccole, medie e grandi, che hanno appunto impresso alla propria struttura una forte accelerazione nel cambiamento e che hanno adottato strategie molto diverse da quelle passate; e quello dentro cui sembrano tuttora trattenute le imprese che faticano di più a tenere il passo e che non hanno ancora saputo o potuto adattare completamente il proprio assetto e le proprie condotte alle impressionanti novità (tecnologiche, geo-economiche) che si sono consolidate nell'ultimo decennio a livello globale.

Il primo gruppo non è numericamente maggioritario, ma nemmeno marginale. Non si tratta di casi straordinari di eccellenza, ma di un segmento significativo di imprese che hanno fatto leva su diverse componenti e funzioni aziendali per allontanarsi dai rischi di una competizione basata sui costi e sulle economie di scala. Una competizione che nei mercati internazionali difficilmente può essere sostenuta da un sistema produttivo di un paese ricco, qual è l'Italia, e che si è semmai sviluppato soprattutto attraverso economie di specializzazione.

Il cardine di questo percorso, avviato in alcuni casi negli anni Novanta, e più frequentemente nell'ultimo decennio, è stato la ricerca di nuovi e più durevoli vantaggi rispetto ai concorrenti, attraverso la valorizzazione del sapere interno come strumento di differenziazione. La ricerca non tanto dell'essere migliori – più evoluti, più efficienti, più produttivi – sullo stesso terreno su cui giocano i concorrenti, quanto dello spostarsi, con mossa da cavallo nel gioco degli scacchi, su terreni potenzialmente diversi.

Ma quali sono queste strategie e in cosa si differenziano da quelle passate? Da chi e quando sono state compiute? Con quali risultati? Sono accessibili ad altre imprese? I Focus Group condotti dal CSC tra il marzo 2010 e il gennaio 2011, in sintonia e collaborazione con tutto il Sistema Confindustria, hanno scandagliato le imprese di punta del tessuto manifatturiero italiano per estrarre l'essenza della trasformazione che si è rivelata vincente.

Qui vengono presentati i risultati della perlustrazione. Che fa scaturire un'immagine ben diversa da quella monocromatica e bigia che la vulgata corrente sulle carenze competitive delle imprese italiane attribuisce indistintamente a ciascuna di esse, prendendole tutte in blocco.

### *Operazione Focus Group*

Il CSC ha analizzato il comportamento di medio termine di oltre 450 imprese manifatturiere italiane particolarmente dinamiche, lungo un arco temporale che va dalla seconda metà degli anni 90 a oggi. Sono state selezionate proprio perché hanno dimostrato di essere particolarmente proattive nella revisione della struttura interna e nella ricollocazione sui mercati. La loro indi-

viduazione è stata affidata alle Associazioni territoriali appartenenti al Sistema Confindustria, data la loro conoscenza del contesto locale.

Le informazioni sono state ricavate da interviste dirette ai titolari o ai manager di vertice, realizzate e registrate nel corso di 76 Focus Group che hanno avuto luogo tra il marzo 2010 e il gennaio 2011 presso le stesse Associazioni<sup>2</sup>. È stato chiesto quali cambiamenti hanno accompagnato l'ultima fase dello sviluppo delle imprese (orientativamente l'ultimo quindicennio)<sup>3</sup>, secondo uno schema generale che consentisse di raccordare le storie individuali. Con un questionario sono stati raccolti altri dati<sup>4</sup>. Le stesse informazioni fornite a voce sono state in parte sottoposte a una codifica scritta, che ha consentito di elaborarle statisticamente.

Ne sono emerse tendenze comuni che vengono illustrate nelle pagine seguenti e che sono state estrapolate dai singoli casi aziendali<sup>5</sup>.

### *I punti di forza rispetto ai concorrenti*

Il primo aspetto che l'analisi ha evidenziato sono i punti di forza indicati dagli intervistati rispetto ai concorrenti e che sono costituiti da quelli che sono considerati i veri elementi distintivi. Un mix di variabili almeno in parte inedito (Tabella 5.1).

Viene confermato il vantaggio dell'industria nazionale in termini di flessibilità e adattabilità della struttura produttiva e dell'organizzazione. Ma questa attitudine deve essere intesa non più soltanto in riferimento al ciclo, ma sempre più anche alla variabilità dei contenuti e delle richieste provenienti dalla domanda. A questo cambiamento corrisponde una marcata accentuazione della varietà dell'offerta.

L'indicatore di flessibilità<sup>6</sup> ha valore 1,2 per le imprese protagoniste dell'indagine del CSC, mentre non supera 0,2 per i concorrenti. Quello relativo alla varietà ed estensione della gamma è 0,8 (0,4 per i concorrenti). Soprattutto, queste variabili sono intrecciate con fattori di differenziazione qualitativa (1,6 contro 0,4 dei concorrenti) e di contenuto tecnologico del prodotto (1,1 verso 0,4). Ciò vuol dire che la competitività delle imprese italiane non è riconducibile esclusi-

<sup>2</sup> Alle informazioni raccolte nel corso dei Focus Group si aggiungono quelle ricavate dagli incontri realizzati singolarmente con alcune grandi imprese.

<sup>3</sup> Per alcune imprese è l'intera storia aziendale a coincidere con il periodo indicato.

<sup>4</sup> È risultato possibile raccogliere i questionari soltanto per un sottoinsieme delle imprese intervistate (circa il 70% del totale).

<sup>5</sup> La descrizione dei singoli comportamenti censiti ha consentito di comporre un vero e proprio "Atlante tematico ragionato" delle strategie poste in essere dalle imprese nel corso degli ultimi anni. È la base documentale, necessariamente riservata e in corso di ulteriore elaborazione, dell'analisi qui svolta.

<sup>6</sup> Per tutti gli indicatori che seguono, i valori riportati corrispondono alla frequenza (ponderata) con cui ciascuna voce compare nelle risposte, rapportata al totale delle imprese. La ponderazione riflette il fatto che le imprese possono indicare (al massimo) tre voci e anche il grado di importanza relativa di ciascuna: 0 = non rilevante, 1 = medio, 2 = alto, 3 = molto alto.

vamente all'efficienza e alla fluidità organizzativa con cui vengono gestite le risorse interne (e soprattutto esterne).

La conferma che non si tratta solo di abilità o intuizioni gestionali (individuali, di sistema locale, di distretto) si ricava dall'importanza attribuita alla qualità del capitale umano impiegato. In questo senso colpisce l'entità del differenziale rispetto ai concorrenti: le imprese osservate tendono a fare del capitale umano un punto di forza interno con un'importanza almeno quattro volte superiore a quanto segnalato in riferimento ai concorrenti (rispettivamente 0,71 contro 0,15).

La diversità delle leve competitive utilizzate è rafforzata dalle variabili riconducibili alla competizione di prezzo/costo. I temi dell'efficienza e della produttività dei fattori continuano a rimanere centrali,

ma non rappresentano la componente primaria del confronto concorrenziale; costituiscono un prerequisito del confronto competitivo, non il fattore vincente. I prezzi sono invece un punto di forza dei concorrenti, cui corrisponde un valore dell'indicatore pari a 1,2 (contro lo 0,3 per le imprese intervistate). Si tratta del più importante fattore di differenziazione in assoluto, cui si aggiunge il costo del lavoro, che insieme alla dimensione rappresenta per le imprese concorrenti un aspetto centrale, mentre per le imprese protagoniste dell'indagine del CSC assume un peso del tutto marginale (rispettivamente 0,5 contro 0,1).

La diversità tra le imprese esaminate e le concorrenti è meno rilevante riguardo a Immagine/Reputazione/Marchio. Anche non è insignificante nella valorizzazione commerciale del marchio (organizzazione della distribuzione), giacché le prime sembrano disporre di minori risorse in termini di punti di forza interni e di investimenti già realizzati rispetto alle seconde: l'indicatore relativo all'organizzazione delle rete distributiva assume infatti rispettivamente valore 0,4 e 0,7. Ciò evidenzia qualche segnale di debolezza nell'organizzazione e nella gestione degli scambi con il mercato, che rappresenta uno degli elementi centrali del cambiamento in corso.

Le carenze nell'assetto commerciale sono tanto più gravi se le imprese operano in mercati ampi e lontani, come accade proprio a quelle esaminate. Le quali non sono affatto chiuse nei confini del mercato domestico e non hanno per concorrenti solo imprese nazionali: poco meno di tre quarti delle imprese esaminate competono con imprese estere (Tabella 5.2) e per l'85% collocano

Tabella 5.1

**I punti di forza relativi delle imprese italiane**  
(Valori medi ponderati<sup>1</sup>)

	Impresa	Concorrente
Prezzo	0,29	1,21
Contenuto tecnologico del prodotto	1,15	0,44
Qualità del prodotto	1,56	0,43
Puntualità nei tempi di consegna	0,55	0,24
Flessibilità produttiva	1,22	0,23
Gamma/Varietà prodotti	0,82	0,46
Immagine/Reputazione/Marchio	1,12	0,96
Organizzazione della rete distributiva	0,36	0,71
Costo del lavoro	0,11	0,50
Vantaggi di dimensione	0,11	0,85
Qualità del capitale umano	0,71	0,15
Accesso al credito	0,22	0,31

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

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

almeno una parte dei loro prodotti sui mercati esteri. Rendere adeguata l'organizzazione commerciale è, quindi, un problema acuto e di importanza crescente proprio perché è forte l'esposizione verso un sistema di relazioni molto esteso e spesso globale.

Dalla distribuzione dei concorrenti per area (Tabella 5.3) spuntano elementi di valutazione ancora più interessanti. In particolare, le imprese osservate competono in misura preponderante con aziende delle aree più industrializzate del mondo (più dell'85% dei concorrenti è localizzato nell'Europa occidentale e in Nord America). La concorrenza dall'Asia orientale (che include anche quella giapponese) corrisponde ad appena il 10% del totale.

Esiste, invece, un gap nei confronti dei concorrenti nella capacità di sviluppare una rete distributiva strutturata (Tabella 5.4) che, essendo spesso funzione della dimensione operativa raggiunta, pone le imprese italiane in una condizione di relativa fragilità. Quasi la metà delle imprese concorrenti presenta, tuttavia, dimensioni simili o inferiori a quelle delle imprese protagoniste dei Focus Group. Non si tratta, quindi, di una condizione di svantaggio permanente; il differenziale (negativo) sulla rete distributiva è comunque più rilevante nei confronti delle concorrenti straniere. Le imprese intervistate sono impegnate in traiettorie di crescita e modifica della loro scala, e si manifestano segni di cambiamento in tale direzione.

Tabella 5.2

<b>Concorrenza uguale stranieri</b> (Distribuzione % della nazionalità dei concorrenti <sup>1</sup> )	
Solo italiani	26,9
Italiani ed esteri	36,0
Solo esteri	37,1

<sup>1</sup> Si indicano i primi tre concorrenti in termini di collocazione geografica. Percentuali ottenute rispetto al totale delle imprese.

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Tabella 5.3

<b>Europa e USA i più temibili</b> (Distribuzione % dei concorrenti esteri per area geografica <sup>1</sup> )	
Africa	0,2
America centro meridionale	1,1
America settentrionale	21,6
Medio Oriente e Asia centrale	1,1
Asia orientale	10,4
Europa del Nord e occidentale	63,7
Europa dell'Est/Balcani/Turchia	1,1
Oceania	0,9

<sup>1</sup> 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.

Tabella 5.4

<b>Sono esteri i concorrenti di maggior stazza</b> (Distribuzione % dei concorrenti per dimensione relativa <sup>1</sup> )			
	Totale	Italiani	Esteri
>150	53,9	45,2	59,4
75-150	28,1	35,7	17,0
<75	17,8	19,0	23,6
Dimensione media relativa	966	273	1.400

<sup>1</sup> Si indicano i primi tre concorrenti in termini di dimensione relativa, uguagliata a 100 quella dell'impresa. Percentuali ottenute rispetto al totale delle risposte.

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

### *Non di soli costi si compete*

L'immagine che scaturisce da questo confronto contraddice piuttosto vigorosamente l'idea che il sistema produttivo italiano competa in blocco su variabili di ripiego. All'opposto, a giocare la carta dei costi e dei prezzi consentiti da una scala maggiore sono, nella misura in cui costituiscono una quota importante del gruppo dei concorrenti, gli antagonisti esteri delle imprese qui osservate. Per le quali sono centrali proprio quegli elementi (tecnologia, qualità, capacità di interazione con la domanda e addirittura qualità del capitale umano) su cui si concentra ormai da diversi anni l'attenzione critica dei commentatori, a invocarne l'irrinunciabilità e a rilevarne al tempo stesso l'inadeguatezza.

Certo, i dati qui riportati si riferiscono a un aggregato che per definizione è fatto di imprese che funzionano bene. Ma vale il principio che queste imprese non solo appartengono a una popolazione che esiste – e dunque non rappresentano casi unici<sup>7</sup> – ma svolgono anche all'interno del sistema produttivo un ruolo strategico: attraggono verso gestioni più evolute anche quelle imprese che entrano con esse in rapporti di collaborazione attraverso l'articolarsi delle catene di fornitura.

### *Le imprese aiutano le imprese*

Il sistema produttivo italiano è un insieme fortemente disomogeneo. Ma come si formano al suo interno le imprese leader e la loro competitività? Quali sono i presupposti e le caratteristiche di tale tipo di vantaggi competitivi? Non sono domande mosse da pura curiosità accademica. Perché quei comportamenti costituiscono vere *best practice* e rappresentano un punto di riferimento importante per i possibili emulatori. Tanto più che nell'insieme osservato ci sono ampiamente anche imprese di piccola dimensione<sup>8</sup>. Le imprese aiutano le imprese, con l'esempio.

Il materiale raccolto nella ricerca è molto vasto ed estremamente articolato. Se ne è estratto il succo, costituito dagli elementi comuni perché ricorrenti fino a formare una sorta di manuale delle nuove strategie delle imprese italiane di successo. Qui si descrive questa strategia. Partendo dal cuore, costituito dal carattere strategico dell'investimento in conoscenza, nel suo formarsi attraverso il processo di apprendimento. Si discutono poi le implicazioni di questo investimento per la natura del prodotto dell'impresa. E si individuano le direzioni verso le quali l'impresa è conseguentemente e coerentemente spinta a muoversi. E che sono essenzialmente tre: l'integrazione verso monte, attraverso l'ampliamento del controllo gerarchico delle attività; la ridefinizione delle catene di fornitura e delle forme di collaborazione realizzate at-

<sup>7</sup> Il fatto che l'insieme esplorato non scaturisca da un processo di campionamento (con quel che ne consegue in termini di valutazione dei risultati sul piano statistico) non diminuisce la rilevanza del fenomeno sul piano quantitativo: nella valutazione delle Associazioni del Sistema Confindustria, che hanno contribuito alla selezione dei soggetti da analizzare, le imprese coinvolte rappresentano un sottoinsieme di quelle corrispondenti all'identikit fornito.

<sup>8</sup> Il 22% delle 452 imprese censite ha meno di 50 dipendenti, il 45% tra 50 e 250 addetti, il 33% più di 250.

traverso il mercato; lo sviluppo dell'impresa verso valle, attraverso l'investimento nella funzione commerciale.

Poiché il complesso di questi orientamenti implica per sua natura un aumento della domanda di gerarchia e quindi della scala delle attività, si esamina il tratto comune costituito dalla pulsione alla crescita dimensionale. Infine, si descrivono le varie azioni messe in campo dalle imprese suddividendole tra obiettivi e strumenti.

## 5.2 Conoscere è potere

### *Il nocciolo duro delle competenze (core competence)*

Su un punto converge la quasi totalità dei comportamenti registrati: la centralità assoluta assunta da un set di competenze che definisce la stessa identità dell'impresa e su cui questa tende a focalizzarsi. Si tratta di un nocciolo di saperi che non ha (più) nulla a che vedere con la definizione del perimetro del business considerato strategico, ma che riguarda la detenzione di una conoscenza che distingue l'impresa dalle altre e la rende perciò competitiva.

Questa è una discontinuità. L'intera storia della fase industriale che abbiamo alle spalle è stata infatti prima di tutto una storia di concentrazione sul business, non sulle competenze, essendo stata orientata dalla ricerca sempre più spasmodica, da parte delle imprese, di una compressione dei costi fissi attraverso la selezione di attività (fasi, produzioni) considerate non strategiche. Processo che ha spostato fuori dai loro confini lavorazioni e componenti standardizzati, ma insieme a questi anche molte competenze. Assottigliando, così, sia le loro dimensioni sia i loro saperi, distribuendo questi ultimi lungo le catene di fornitura e alimentando per questa via l'ispessimento crescente dei mercati dei beni intermedi.

Nel nuovo quadro, invece, l'orientamento di fondo di chi fa impresa si è spostato dalla riduzione della rigidità dei costi, che serviva a rendere l'impresa più flessibile di fronte a mercati sempre più volatili (al costo però di ridimensionare il patrimonio delle conoscenze aziendali), all'investimento permanente in sapere. Non c'è quasi impresa che non sottolinei di fare ricerca. Un investimento orientato all'accrescimento di lungo periodo delle produzioni e, dunque, all'aumento delle dimensioni aziendali, cioè in direzione opposta al precedente dimagrimento.

In una prospettiva di questo tipo, la ricerca di maggiore competitività non è giocata al ribasso, comprimendo i costi e rendendoli il più possibile variabili e quindi attivati solo con l'aumento della domanda, anch'essa variabile. Ma al rialzo. Perché il mondo adesso è globale e per chi vuole stare sul mercato governandolo l'espansione dell'attività diventa strategica. La necessità di far crescere la testa dell'impresa è ormai dettata dalle condizioni di sopravvivenza stessa sul mercato. E ciò impone di improntare tutta l'attività a una logica di sviluppo del fatturato.

Questa nuova linea di tendenza coincide con l'assestamento della struttura industriale e la conseguente selezione che riduce il sovraffollamento dei mercati dei beni intermedi. L'espansione di questi mercati e del numero delle imprese che vi operano, a partire dalla metà degli anni

Settanta, aveva alimentato l'ampliamento della base industriale attraverso una vera e propria alluvione di nuove iniziative imprenditoriali, che di fatto ha caricato sulle spalle di (piccole) unità indipendenti il compito di produrre una quota crescente dell'output manifatturiero.

Questo fenomeno era speculare al concentrarsi dei produttori a valle sul *core business* e aveva generato negli anni, oltre che un eccesso di frammentazione delle catene di fornitura, una loro crescente inadeguatezza nel rispondere alle esigenze di una domanda finale sempre più articolata. Perché la componente meno specializzata dell'offerta di intermedi era sempre meno in grado di interfacciare l'esigenza di una produzione di qualità vieppiù maggiore e allo stesso tempo più adattabile, nel passare da un prodotto all'altro (e non semplicemente più flessibile nei costi), e soprattutto più veloce nella realizzazione di beni non standardizzati, ma dedicati.

Ciò ha gradualmente accresciuto la domanda di controllo del processo produttivo sia all'interno delle imprese a valle sia all'interno dei loro fornitori a monte, spingendo entrambi verso un aumento della capacità di governo delle fasi presidiate ed espellendo dal mercato i soggetti che non fossero in grado di svilupparla. E ha collocato al centro dell'impresa l'esigenza dello sviluppo permanente dei suoi saperi specifici.

La conferma esemplare viene dalla composizione stessa delle competenze dichiarate dalle imprese. Competenze che appaiono naturalmente concentrate intorno a tutto quello che riguarda la creazione, l'ingegnerizzazione e il controllo del prodotto (R&D, design, progettazione, *engineering*); ma che si estendono significativamente anche all'ambito commerciale e amministrativo, che è quello in cui si completa lo sviluppo delle imprese che incardinano la loro forza sul dominio della sfera produttiva (Tabella 5.5).

### *Apprendere per innovazione (e viceversa)*

Lo sviluppo di competenze interne all'impresa avviene con l'allargamento delle conoscenze che si formano dentro i suoi confini. Naturalmente, un'impresa è un sistema aperto per definizione e assimila e processa in continuazione informazioni che provengono dall'esterno. Ma qui il punto è che esiste un centro di generazione endogena di sapere proprio e che questo centro è considerato un *asset* strategico ai fini della stessa sopravvivenza dell'impresa.

**Tabella 5.5**

**Le competenze rivelate dalle imprese**  
(Principali competenze detenute<sup>1</sup>)

Produzione	49,2
Design e progettazione	39,0
Vendite e distribuzione commerciale	36,3
Innovazione, ricerca e sviluppo	35,6
Tecnologia, <i>engineering</i> e <i>know-how</i>	31,5
Marketing e comunicazione	15,9
Amministrazione, finanza e controllo	12,5
Assistenza e fornitura di servizi ai clienti	7,5
Qualità	6,1
Gestione degli acquisti	6,1

<sup>1</sup> Le imprese possono indicare fino ad un massimo di cinque fasi o funzioni aziendali in cui si concentrano le maggiori competenze possedute. Le percentuali sono calcolate rispetto al totale delle imprese.

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Perché questo accada è necessario che essa sia prima di tutto in grado di governare la tecnologia che serve a sviluppare i suoi prodotti in un'ottica di lungo periodo. Questo è il presupposto della sua capacità di seguire gli sviluppi tecnologici futuri.

Perciò il sapere dell'impresa va concepito in senso dinamico. Le imprese sono sì dei depositi di conoscenza; ma questa conoscenza non è cristallizzata né acquisita una volta per tutte, ma evolve e si accumula perché su di essa l'impresa investe continuamente, generando apprendimento. Questo aspetto è cruciale: perché se il sapere non si sviluppasse e se non si attivasse l'apprendimento l'impresa perderebbe la capacità di competere.

L'apprendimento è lo strumento con cui l'impresa si mantiene costantemente in grado di produrre e contemporaneamente di interfacciare chi le fornisce ciò che eventualmente decida di produrre fuori. L'assetto produttivo dipende dalla gestione del cambiamento, perché le conoscenze di oggi non sono in grado di orientare le scelte di domani. La tecnologia evolve in questa fase dello sviluppo industriale più rapidamente che mai.

In questo senso, le competenze detenute non sono per sempre e le imprese che ritengono che quelle di cui dispongono al momento siano in grado di alimentare una fase di ulteriore espansione sono poco più del 60% del totale. Quattro imprese su dieci pensano, invece, che crescere ulteriormente sia possibile solo allargando ancora il ventaglio delle conoscenze di cui dispongono, includendone di nuove nei saperi già detenuti (Tabella 5.6).

Per far ciò serve acquisire nuove risorse umane o entrare in relazione con le istituzioni in cui si fa ricerca (Università e altri centri) attingendo al loro capitale conoscitivo. Ma, come si vedrà meglio in seguito, una fonte di apprendimento importante è costituita anche proprio dall'interazione con altre imprese.

La centralità delle competenze interne costituisce il perno attorno a cui ruota il riposizionamento strategico delle imprese che sono in grado di guidare il proprio futuro verso una nuova fase dello sviluppo industriale. Questo orientamento è in forte contrasto con l'idea che il comportamento dell'impresa sia definibile sulla base della semplice comparazione statica tra i costi di gestione del mercato e quelli dell'organizzazione interna.

Tabella 5.6

**Come le imprese si appropriano di competenze esterne**  
(Modalità di acquisizione di competenze non detenute dall'impresa<sup>1</sup>)

	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 altre (nuove) imprese	19,2	25,4
Attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un <i>know-how</i>	12,3	18,2

<sup>1</sup> Ciascuna impresa può indicare più azioni. Le percentuali sono calcolate rispetto al totale delle risposte.

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

Ogni pretesa di definire meccanicamente il grado di flessibilità (e dunque gli stessi confini dell'impresa) in base alla misura dell'adattabilità al mercato è saltata. Perché le condizioni dell'adattamento cambiano in continuazione e non possono essere definite semplicemente sulla base di un grado ritenuto ottimale una volta per tutte di variabilità dei costi.

La capacità dell'impresa di innovare, di aggiornare costantemente in senso orizzontale e verticale il suo output è incardinata sulla conoscenza dinamica. Ciò richiede prima di tutto continuità. Tra la continuità nel tempo e la radicalità dell'innovazione è senz'altro la prima ad essere privilegiata. La seconda viene considerata una componente non decisiva e in qualche modo rischiosa se non è anch'essa associata alla continuità dello sforzo innovativo. L'innovazione si configura come un flusso e non come un episodio.

Le ragioni di questa impostazione sono sia esterne sia interne. Le esterne nascono dall'esigenza di far sì che l'acquirente colleghi l'innovazione non a un singolo prodotto, ma a un'organizzazione: se è quest'ultima a essere innovativa, diviene il riferimento anche per rispondere a bisogni che essa stessa non ha ancora intravisto. In questo senso l'organizzazione innovativa è quella struttura che non solo produce beni innovativi, ma che alimenta attese positive di innovazione da parte dei clienti finali. Nel caso in cui i beni siano invece destinati a mercati intermedi, essa diventa il riferimento con cui il potenziale committente dialoga per trovare risposte applicative alle nuove tecnologie, coinvolgendola nella ricerca di soluzioni a problemi appena emersi.

La continuità nel processo innovativo ha, però, anche ragioni interne: contribuisce a mantenere in movimento la struttura, contenendo la formazione di cristallizzazioni procedurali che danneggiano la proattività strategica e operativa dell'impresa, e soprattutto spinge a un investimento diffuso nel capitale umano.

### *Accumulazione di capitale umano*

Se il controllo della tecnologia è incardinato sulla conoscenza e in particolare sulle competenze specifiche che l'impresa è capace di sviluppare, cresce l'attenzione al capitale umano concepito come *asset* costitutivo dell'identità aziendale.

Questo significa che lo sviluppo dell'impresa richiede l'acquisizione di persone detentrici di *know-how* e competenze specifiche e comporta l'esigenza di coinvolgere chi lavora in modo che diventi soggetto attivo del cambiamento. Perciò è indispensabile creare un clima aziendale che dia soddisfazioni e motivi.

L'innovazione legata all'apprendimento è impraticabile quando prevale la sclerosi organizzativa, perché contrasta con la routinizzazione delle procedure. Il dinamismo interno è fattore di coesione e perfino elemento identitario, incoraggia l'apprendimento tecnico e organizzativo e promuove l'accumulazione di capitale umano.

Questa filosofia è comune a imprese di ogni ambito merceologico e collocazione territoriale ma ne caratterizza in modo particolare alcune di media dimensione con una produzione ad alto

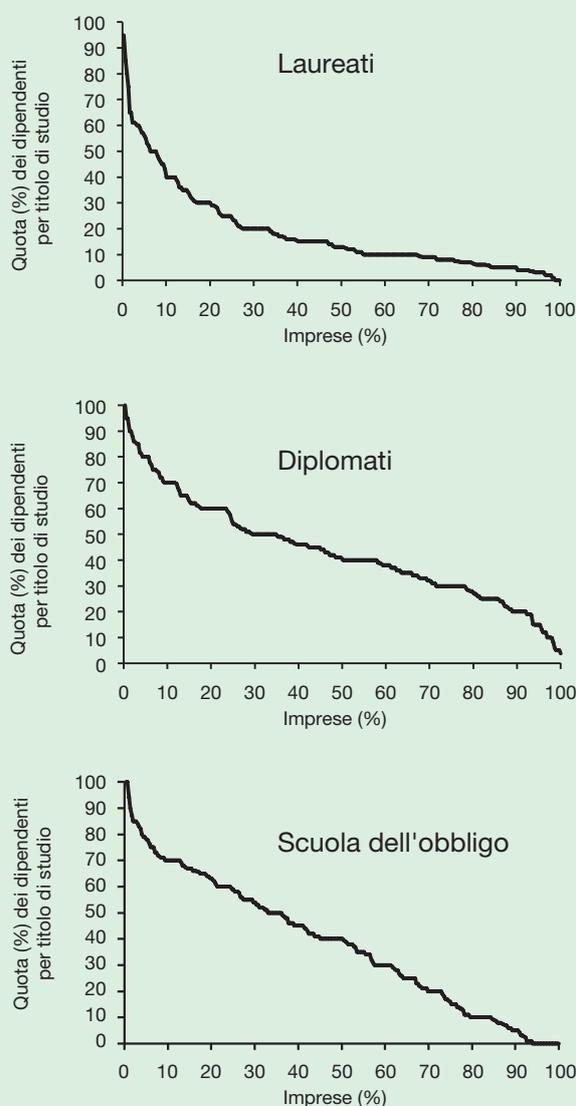
contenuto tecnologico. Impatta in modo deciso sull'assetto organizzativo, perché la condivisione degli obiettivi aziendali da parte dei lavoratori permette di minimizzare la dissipazione di energia in conflitti interni. E fa sì che la formazione sia tutt'uno con l'idea che fare le cose un po' meglio di come le si è fatte fino al giorno prima si traduca, collettivamente, in una serie di miglioramenti anche marginali la cui somma porta a una nuova e più alta qualità organizzativa dell'impresa.

Naturalmente occorre tutelare le conoscenze che vengono sviluppate dalle risorse interne all'impresa. Un problema per nulla trascurabile che può essere suddiviso in due questioni specifiche. La prima è rappresentata dalla necessità di trasferire le conoscenze dagli individui all'organizzazione, ovvero di fare sì che a detenerle sia l'impresa in quanto tale (Quanto *know-how* rimane all'impresa quando sono cambiate tutte le persone?). La seconda riguarda la necessità di contrastare la loro diffusione all'esterno. Per quanto riguarda il primo aspetto la via maestra è quella della massimizzazione della trasparenza interna, che è il contrario del principio secondo cui l'informazione è potere. La condivisione consente di rendere la conoscenza un bene collettivo.

Nell'evitare la diffusione della conoscenza all'esterno, gli atteggiamenti non sono affatto univoci. C'è chi, all'insegna dell'apertura, accetta il fatto che periodicamente escano persone attraverso processi di *spin off* che danno vita a nuove imprese indipendenti, che l'impresa non contrasta considerandoli del tutto fisiologici. C'è chi, per mantenere il controllo esclusivo delle conoscenze, arriva al punto di rifiutare pregiudizialmente ogni forma di collaborazione con altre imprese e addirittura cerca di arginare fisicamente le conseguenze dei processi di *spin off* che alimentano la permeabilità dei confini aziendali, giudicata eccessiva, "chiudendo a chiave

Grafico 5.1

### Laureati e diplomati in gran quantità (Distribuzione % dei dipendenti per titolo di studio)



Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

alcune aree dell'impresa". In generale, vale il principio che vanno affiancate le persone le cui competenze tendono a diventare esclusive.

Le informazioni fornite dalle imprese mostrano livelli di qualificazione delle risorse umane sostenuti: l'8% delle imprese dispone di una quota di laureati sul totale dell'occupazione superiore al 50%; per il 33% supera il 20%. In media, la somma di laureati e diplomati corrisponde al 61% degli addetti (laureati per il 18% e diplomati per il 43%).

### 5.3 Prodotti, prodotti, prodotti

#### *Specializzazione& differenziazione*

La specializzazione merceologica delle imprese dipende dalla loro conoscenza. Si produce quello che le competenze accumulate consentono di sviluppare in modo competitivo.

Il riconoscimento di ciò porta al passaggio dalla concentrazione dell'impresa sul *core business*, che isola un'attività rispetto ad altre ritenute meno strategiche che vengono cedute all'esterno e quindi riduce la gamma di offerta, alla concentrazione sulla *core competence*, che invece definisce prima di tutto un ambito di conoscenze considerate strategiche, a partire dalle quali l'impresa può avviare la produzione di beni destinati a utilizzazioni anche diversissime tra loro.

L'approfondimento delle competenze-chiave forma il presupposto di una politica di diversificazione, piuttosto che di limitazione, dei *core business*. Proprio in quanto lo sviluppo di una produzione nuova (l'innovazione) è fondata sulla conoscenza, la sua collocazione merceologica può essere anche molto lontana da quella delle applicazioni precedenti. Tanto più ciò è vero quanto più ampio è l'ambito potenziale di applicazione della tecnologia di base.

Il perimetro delle cose che si fanno (*core business*) è quindi definito da quello delle cose che si sa fare (*core competence*). Nella misura in cui il secondo dei due perimetri è mobile, perché dipende dall'apprendimento, è mobile anche il primo. E dunque può estendersi in senso orizzontale. L'effettivo grado di differenziazione produttiva è funzione del sapere detenuto e di quanto questo sapere si traduca, seguendo la domanda, in nuove applicazioni in ambiti anche diversi da quello di partenza.

La capacità di competere dell'impresa fa leva sulle sue conoscenze proprietarie, che le consentono di differenziare l'offerta in funzione della domanda che è in grado di intercettare. Non necessariamente è una domanda rivolta sistematicamente al top di gamma, ma è invece sempre una domanda fortemente diversificata. Questo orientamento strategico è completamente diverso da quello di un aumento dell'efficienza dell'impresa, ottenuta imbottendola di *information technology*, e di una contemporanea spinta verso uno spostamento senza fine su fasce di gamma sempre più alte.

Come se fosse possibile gestire la presenza dell'impresa sul mercato tutta dal lato dell'offerta. Il problema da risolvere è piuttosto quello di adeguarsi a una domanda che richiede certo anche

prodotti più evoluti, ma soprattutto una maggiore articolazione della gamma e un rinnovo costante delle soluzioni offerte.

Prima di entrare nel merito delle diverse opzioni strategiche vale la pena di riportare pochi numeri, tratti dai questionari raccolti, che rendono conto di quanto la differenziazione sia centrale nel quadro di una politica di espansione dell'impresa (Tabella 5.7). L'evidenza mostra come, tra

le imprese interessate da un processo di crescita delle attività prima della crisi (92,5% delle rispondenti, ossia la quasi totalità), siano largamente prevalenti quelle che hanno diversificato la produzione, rispetto a quelle la cui crescita è stata trainata da un semplice ampliamento dei mercati di sbocco o anche da un aumento della quota su quelli già presidiati. Crescere è funzione della capacità di ampliare la propria offerta.

### Ancor più focalizzati

La specializzazione è la leva storica della competitività delle imprese italiane e può talvolta assumere un carattere particolarmente marcato, circoscrivendosi di fatto a una monoproduzione. In alcuni casi, addirittura, seguendo un'impostazione di tipo artigianale. Ma difficilmente questo dipende da vincoli imposti all'impresa semplicemente dalla natura della produzione: il grado di concentrazione dell'offerta è comunque sempre l'esito di una strategia esplicita di posizionamento sul mercato, in cui quello che conta è prima di tutto l'atteggiamento di chi guida l'impresa<sup>9</sup>.

Per molte aziende la focalizzazione è, invece, l'esito della selezione strategica delle attività che si sceglie di abbandonare. Questo accade quando le imprese, condizionate da una dimensione molto inferiore a quella dei loro concorrenti, cercano di recuperare massa critica adeguata at-

Tabella 5.7

Diversificare per crescere (Modalità di espansione delle attività <sup>1</sup> )	
Diversificazione produttiva	42,3
Ampliamento del numero dei mercati	29,4
Aumento della quota all'interno dello stesso mercato	28,3

<sup>1</sup> Le imprese possono indicare fino a un massimo di cinque opzioni. Le percentuali sono calcolate rispetto al totale delle risposte.  
Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

<sup>9</sup> Così avviene che, ad esempio, nel medesimo ambito industriale (alimentare) ci sia: chi industrializza una produzione di tipo artigianale incardinata su un unico tipo di formaggio, studiando a fondo il mercato (concorrenti, distribuzione, aree di mercato) prima di partire e investendo fortemente in impianti produttivi altamente tecnologici (che servono sia a garantire volumi produttivi adeguati sia a rispondere alla domanda di igiene che domina la distribuzione a livello internazionale e la GDO in particolare) fino a entrare nella produzione a marchio per la GDO, che garantisce volumi alti e allarga il mercato familiarizzando i consumatori col prodotto; chi è concentrato su un'unica tipologia di pasta fresca ma investe molto in R&S (a cui è dedicato personale laureato), puntando sia sulla garanzia della qualità sia sull'innovazione tecnologica; chi punta sullo sviluppo di un segmento specifico del mercato facendo leva sulla crescente attenzione del consumatore verso la birra semi-artigianale; e chi produce un unico tipo di salume in modo artigianale, in un ambito territoriale definito e senza alcuna intenzione di ampliare la gamma. Naturalmente anche in casi di focalizzazione estrema è possibile che la differenziazione sia molto spinta: chi produce solo mattoni in cotto può avere in catalogo migliaia di codici. Ma in generale per chi guida l'impresa vale l'idea che la sua forza è tanto maggiore quanto più la produzione è concentrata.

traverso una compressione dello spettro delle produzioni presidiate, riducendole di numero fino al punto che può consentire loro di mantenere una scala competitiva nell'ambito di una famiglia di prodotti specifica<sup>10</sup>.

Questo processo, naturalmente, non è incompatibile con una politica di diversificazione nell'ambito della famiglia di prodotti individuata come *core*. Anzi, è proprio questo il caso in cui l'esistenza di potenti competenze specifiche rende possibili ricadute verso nuove direzioni di mercato e successive estensioni della gamma che l'eccessiva dispersione precedente negava<sup>11</sup>.

### *Verso l'alto di gamma*

L'*upgrading* della qualità è tipicamente associato alla ricerca del prodotto che, in quanto più difficile da fabbricare, è meno imitabile e ciò restringe il numero dei concorrenti. Perciò è lo strumento con cui le imprese cercano di smarcarsi da una eccessiva pressione della concorrenza spostandosi verso produzioni più evolute. All'*upgrading* corrispondono, per definizione, due cambiamenti importanti: l'assottigliamento dei volumi perché nelle fasce alte la domanda cala in quantità, che può essere associato a un aumento del valore aggiunto e dei margini unitari; il mutamento del tipo di competizione, giacché si attenua quella sul prezzo e si rafforza quella sulla qualità.

L'effetto congiunto di queste due tendenze non è ovvio, dal momento che non è scontato che l'impresa abbia il potere di fissare il prezzo al livello che mantiene costanti i margini assoluti. Cosicché il vincolo dei volumi difficilmente può essere trascurato e finisce, prima o poi, per stringere sempre, anche in relazione al fatto che gli investimenti necessari per realizzare l'*upgrading* vanno in generale nella direzione di irrigidire l'impresa, aumentandone i costi fissi. E, nella misura in cui stringe, pone l'impresa di fronte a un'alternativa: contrarre la scala produttiva, eliminando le attività che corrispondono alle produzioni di livello inferiore, o aumentarla nel tentativo di recuperare anche competitività di prezzo attraverso le riduzioni di costo consentite da volumi maggiori (accrescendo la propria quota nel mercato superiore e/o contenendo lo spiazzamento su quello inferiore).

<sup>10</sup> Questo tipo di focalizzazione strategica non si traduce necessariamente in una contrazione dei livelli di output. In una delle imprese esaminate, al dimezzamento nell'arco di cinque anni del numero dei codici prodotto, da 800 a 400, ha corrisposto un incremento del fatturato.

<sup>11</sup> La strategia di diversificazione in ambiti contigui è perseguita da tempo da una grande impresa siderurgica che, scegliendo fin dall'inizio di evitare il confronto con i *full liner* del ciclo integrale (dall'altoforno al laminatoio via colata continua), si è proposta come specialista di processo e ha realizzato lo sviluppo attraverso una serie di acquisizioni in attività contigue a quella di partenza (produzione di acciaio in varie forme), con lo scopo di creare una rete di nicchie sinergiche (acciaierie elettriche, forni industriali, trattamenti finali del ciclo siderurgico, rettifiche per i cilindri dei laminatoi). Gradualmente, questa strategia ha comportato l'espansione in attività complementari anche in senso verticale, verso monte e verso valle: macchine per l'industria mineraria (estrazione e trasporto) e per la movimentazione (carico e scarico delle navi), spingendo contestualmente verso la cessione all'esterno di attività ritenute non *core*. L'esito è stato un aumento molto rapido della scala delle attività, attraverso un'architettura che include all'interno di un unico perimetro produzioni specialistiche differenziate, ma legate dal medesimo nocciolo duro di competenze strategiche.

Fare *upgrading* significa, dunque, dovere comunque gestire sempre contestualmente anche l'ampiezza del proprio mercato e orientare l'impresa verso la ricerca di nuovi clienti e la diversificazione geografica degli sbocchi<sup>12</sup>.

La determinante principale della competitività diventa l'intensità dell'apprendimento, la velocità dell'accumulazione nell'impresa del suo sapere specifico. Ossia la capacità dell'impresa di rinnovare costantemente la sua posizione relativa nel mercato nel quale già è.

In alcune circostanze, l'*upgrading* è sollecitato da variabili esterne all'impresa. Ad esempio, la contrazione di un mercato e il contemporaneo aumento delle opportunità su un altro, che offre maggiori possibilità di sviluppo. In molti casi si accompagna al riposizionamento nella filiera. Ad esempio, abbandonando la collocazione di fornitore, che in alcuni comparti implica bassi margini, per acquisire quella di *main contractor* con funzioni di coordinamento di sub-sistemi di fornitori e di gestione di segmenti ampi del prodotto finito.

L'*upgrading* può comportare la ridefinizione dei rapporti con la distribuzione. Nei beni di consumo può spostare il canale di riferimento dalla GDO verso la distribuzione al dettaglio di qualità, fino a spingersi all'apertura di negozi monomarca. Ciò, come si vedrà meglio più avanti, non riguarda necessariamente solo la produzione di beni di consumo caratterizzati da un contenuto molto alto di immagine (sistema moda, arredamento, alimentare di nicchia), ma ormai anche beni di largo consumo<sup>13</sup>.

L'*upgrading*, più in generale, può realizzarsi anche attraverso l'aggiunta ai prodotti originari di un maggior contenuto di servizio. In tal caso l'innalzamento del livello qualitativo dell'offerta può non comportare cambiamenti importanti della produzione, ma richiede in ogni caso la trasformazione organizzativa e l'incorporazione nell'impresa di competenze nuove in misura

<sup>12</sup> Questo aspetto del problema è stato reso sempre più rilevante dallo sviluppo industriale delle economie emergenti. Quello sviluppo, comportando una presenza sempre più pervasiva delle imprese di quei paesi nei diversi ambiti merceologici anche con un contenuto qualitativo crescente, sta determinando e determinerà sempre più un aumento della pressione concorrenziale sull'intero spettro delle produzioni dei paesi avanzati. Perciò l'*upgrading* non può essere considerato un rifugio da una concorrenza che insegue sempre (come se si trattasse di mettersi al sicuro seminando gli inseguitori), perché prima o poi la concorrenza arriva dappertutto e si gioca in mercati oligopolistici, dove ogni volta il vantaggio competitivo è rimesso in discussione dall'ultima innovazione di uno degli attori.

<sup>13</sup> Alla fine degli anni Novanta un'impresa che realizza prodotti per la cura e la pulizia della casa definisce una nuova politica commerciale, puntando su una forte differenziazione qualitativa dei prodotti e sullo sviluppo di un canale distributivo formato da dettaglianti evoluti. Per molti versi questa strategia è l'esatto contrario di quella dei suoi concorrenti, che hanno dimensioni ben maggiori; è impostata su archi temporali lunghi, sull'allontanamento dalla grande distribuzione organizzata, sulla scelta di non realizzare prodotti *private label* e di presentarsi invece come una vera e propria griffe. A questa strategia corrisponde l'investimento in ricerca, che impegna il 10% dei dipendenti (chimici professionisti che studiano nuovi prodotti senza limiti di costo sulle formulazioni) e una spesa pari al 5% del fatturato. Nel 2007 è stato aperto nel centro di Milano il primo punto vendita monomarca, concepito come uno spazio che si ispira alla casa e ai suoi diversi ambienti, dove è possibile trovare tutti i prodotti del brand; l'arredo della boutique è caldo e accogliente e rappresenta per ora un caso unico nel panorama nazionale, ma costituisce un modello di evidente successo. Si è così individuato un posizionamento completamente divergente da quello prevalente nel settore e totalmente in antitesi rispetto a quanto propugnato dai sostenitori del tramonto ineluttabile del piccolo dettaglio.

forse ancora maggiore di quanto richiesto dallo sviluppo di prodotti più evoluti. Questo tipo di riposizionamento qualitativo fondato sui servizi può realizzarsi anche verso monte, come avviene nel caso in cui la valorizzazione delle competenze interne in ambito tecnico trasforma l'impresa manifatturiera in un'impresa di servizi di progettazione (*engineering*).

### *Il ventaglio dei prodotti si allarga*

La modalità più frequente di sviluppo dell'impresa è in ogni caso quella dell'estensione dell'offerta in senso orizzontale. Infatti, nemmeno la globalizzazione della dimensione dei mercati basta a garantire alle imprese la possibilità di crescere senza mai uscire dall'ambito merceologico di partenza.

Se la crescita conduce alla saturazione del mercato già presidiato (che è inevitabilmente quello che succede in gran parte dei mercati intermedi, caratterizzati da una specializzazione molto alta), l'impresa che voglia continuare a espandersi deve entrare in un mercato nuovo. Perciò è costretta ad ampliare la gamma dell'offerta.

L'ampliamento è funzionale all'espansione complessiva delle attività sia direttamente sia in quanto consente di acquisire una maggiore forza contrattuale. E, rispondendo prima di tutto all'obiettivo della crescita, tende di per sé a modificare anche l'assetto organizzativo dell'impresa. Un'implicazione che può tradursi in risultati negativi quando non sono già state predisposte internamente le competenze necessarie a gestire il cambiamento<sup>14</sup>.

Uno dei tratti più evidenti che emergono dall'analisi è il fatto che la diversificazione (l'ingresso in una nuova attività) non è pressoché mai un investimento in attività conglomerati rispetto all'originaria (come accade ogniqualevolta il suo obiettivo sia quello di un frazionamento del rischio); ma è invece sempre sostanzialmente legata alle competenze di partenza. Perciò è sempre una diversificazione correlata (in un ambito contiguo) o l'ingresso in un business che appare del tutto slegato dall'originario, ma è invece connesso ad esso sul piano tecnologico. Nel primo caso, il legame tra attività originaria e attività nuova corre sul piano della domanda; nel secondo, su quello dell'offerta.

In generale, dunque, così come non è ovvio che il grado minimo della diversificazione, costituito dall'ingresso in attività correlate, origini da competenze interne, non lo è nemmeno che lo sviluppo delle competenze interne generi forme di diversificazione vincolate ad ambiti contigui. Infatti, è possibile che una diversificazione di tipo correlato richieda per essere realizzata

---

<sup>14</sup> Un esempio di come tali difficoltà possano produrre uno stallo è quello di una società che realizza prodotti per le belle arti. La quale, avendo deciso di entrare nel comparto dell'hobbyistica (*découpage, stencil*, decorazione di oggetti) per incrementare il fatturato, non è riuscita a gestire la diversificazione (benché in un ambito estremamente prossimo a quello originario) non disponendo delle competenze necessarie a far fronte a una grande varietà di prodotti con cicli di vita brevissimi e soggetti a mode passeggera (i suoi prodotti tradizionali hanno cicli di vita molto lunghi e sono fabbricati tipicamente una volta all'anno). E' stata così costretta ad abbandonare la diversificazione e a rifocalizzarsi sul business di partenza.

l'acquisizione di conoscenze aggiuntive all'esterno dell'impresa (anche sotto forma di risorse umane specializzate); così come le ricadute di una tecnologia di base già dominata possono essere tali da spingere l'impresa in attività anche molto lontane sul piano merceologico rispetto a quella di partenza.

Nei casi esaminati nei Focus Group, per quanto possa apparire a un primo sguardo paradossale, accade che in generale lo sviluppo di attività correlate sia realizzato attraverso l'acquisizione di competenze esterne, mentre lo sviluppo di attività più lontane richieda saperi già interni.

L'espansione è comunque guidata dal complesso delle conoscenze accumulate. Le quali possono inglobare competenze dall'esterno così da estendere il proprio perimetro ma senza spostarne il baricentro (senza deviare la traiettoria di apprendimento dell'impresa). Oppure possono essere trasferite direttamente in nuovi ambiti produttivi, salvo adattarsi al contesto specifico.

La diversificazione produttiva può essere attuata sia internamente, per crescita organica, se la nuova attività si aggiunge alle altre, cioè investendo e sfruttando competenze già detenute, sia attraverso l'acquisizione di un'impresa<sup>15</sup>. In ogni caso si tratta di effettuare un investimento e ciò provoca nella struttura produttiva l'aumento dell'integrazione orizzontale e della dimensione<sup>16</sup>.

Quando non scaturisce direttamente dal motore della conoscenza interna, l'estensione della gamma in ambiti correlati può essere ottenuta attraverso l'acquisizione di competenze esterne. Per esempio, con contratti di licenza produttiva (specialmente per attività ad alta intensità di ricerca) che permettono di diventare gradualmente produttori anche di beni nuovi. Oppure, ed è la modalità più frequente, con l'acquisizione di un'altra impresa, mediante la quale sono internalizzate in un solo istante competenze, capacità produttiva, un mercato ed eventualmente anche un marchio (inclusa la reputazione).

<sup>15</sup> Esempi di diversificazione in senso conglomerale incardinati sullo sviluppo di competenze interne includono: la realizzazione di nastri trasportatori per il pane, di celle di lievitazione e di frigoriferi per supermercati a partire dalla produzione di impianti per l'allevamento; lo sfruttamento della tecnologia sviluppata per la realizzazione di meccanismi di trasmissione nell'ambito dell'*automotive* per entrare nella costruzione di impianti eolici; l'affiancamento alla produzione di impianti per la fabbricazione di automobili di quella di macchine dedicate all'industria ferroviaria; lo sviluppo di sistemi di diagnostica ferroviaria in direzione di applicazioni industriali diverse (come i controlli nell'industria siderurgica); l'applicazione di intermedi chimici destinati a usi specifici (ausiliari tessili, cemento, cosmetica) alla lavorazione della plastica; l'estendersi della produzione dalle valvole di regolazione alle aste di perforazione; l'avvio, a partire dalla produzione di macchine per il marmo, della produzione di un supporto in materiale plastico per il marmo che si trasforma in breve tempo in un prodotto del tutto autonomo e non più correlato all'attività iniziale, ma destinato a svariati usi nell'edilizia.

<sup>16</sup> Naturalmente è possibile che l'ampliamento della gamma venga realizzato semplicemente acquistando i prodotti realizzati da un produttore specializzato senza acquisirlo e mettendoci magari sopra il proprio marchio (terzismo puro) o anche solo realizzando un accordo contrattuale per l'integrazione delle gamme di offerta. In questi casi, in cui prevale la soluzione di mercato, la diversificazione è in realtà un fatto fondamentalmente commerciale e non produttivo e l'apporto al sapere interno può essere inesistente.

Il processo di avvio di una politica di diversificazione correlata può passare attraverso il ricorso iniziale a un fornitore esterno, a cui far seguire un impegno diretto dell'impresa (integrando la nuova attività). In questo caso la strategia è dapprima basata sull'acquisto di prodotti finiti da terzisti specializzati, sulla base di specifiche del committente (e comunque con il suo controllo diretto presso gli stabilimenti di lavorazione); successivamente le produzioni possono essere internalizzate, per governare meglio i picchi di domanda, che la dipendenza da fornitori esterni non è sempre in grado di assicurare. Ciò permette anche di incorporare la quota di valore delle nuove produzioni; un aspetto tanto più rilevante quanto più la diversificazione sia orientata all'innalzamento della qualità (*upgrading*) e dunque del valore del fatturato complessivo.

L'acquisizione non comporta né esclude la cancellazione o la conservazione dell'eventuale marchio dell'impresa acquisita: volta per volta sono le condizioni del mercato a suggerire una condotta piuttosto che l'altra<sup>17</sup>.

L'ampliamento della gamma può arrivare alla costruzione di un intero sistema integrato di prodotti a partire da una produzione specializzata, per lo più in questo caso commercializzati col medesimo marchio. L'acquisizione diventa allora lo strumento per fronteggiare una competizione che richiede capacità di muoversi in un mondo in cui occorre raggiungere una dimensione maggiore non in quanto tale, ma come presupposto di un'offerta più articolata<sup>18</sup>.

L'acquisizione di competenze esterne comporta uno shock organizzativo più acuto perché occorre integrare le nuove conoscenze strategiche con i saperi già detenuti. Ma è la stessa inclusione della nuova società a determinare problemi organizzativi spesso formidabili, se non altro nell'integrazione dei sistemi di controllo. Perciò la crescita esterna comporta oneri di gestione del cambiamento non inferiori, e spesso superiori, a quelli della crescita interna<sup>19</sup>.

## 5.4 (Re)integrazione verticale a monte

### *Alla riconquista di competenze per alzare la qualità*

Detenere un set dinamico di conoscenze distintive come strumento di controllo del processo produttivo comporta un grado di integrazione verticale più alto di prima. Perché il controllo della tecnologia è per definizione funzione del grado di conoscenza diretta del processo produttivo. Il sapere è la pratica, ossia saper fare le cose.

<sup>17</sup> La crescita può richiedere di mantenere sul mercato i diversi marchi acquisiti oppure di inglobarli in un unico marchio.

<sup>18</sup> Se il mercato rilevante si espande al di fuori dei confini nazionali, tanto la dislocazione produttiva nelle diverse aree del mondo diviene strategica per ragioni di contiguità con la domanda finale (e spesso anche per ridurre i costi di trasporto), le acquisizioni sono globali.

<sup>19</sup> Al punto che c'è chi valuta le conseguenze pure pesantissime dell'ultima crisi sulla caduta dei livelli di attività un male che ha in ogni caso consentito di assorbire l'impatto sull'organizzazione delle acquisizioni realizzate negli anni precedenti.

Allora il fare in cui è coinvolta l'impresa, la sua dimensione operativa, deve essere superiore a una soglia critica, sotto la quale le sue conoscenze dipendono dall'esterno e l'impresa non governa più il proprio sviluppo. La decisione di mantenere all'interno dell'impresa almeno una parte della produzione risponde quindi all'esigenza di seguire a far crescere dentro i propri confini organizzativi le conoscenze che riguardano la tecnologia, i materiali, la logica produttiva.

Riflette però anche la constatazione che un'eccessiva frammentazione della catena di fornitura produce errori. In ciò la maggiore verticalizzazione è dunque strumento di sostegno della qualità, che è ormai diventata un presupposto della presenza sul mercato<sup>20</sup>.

L'esternalizzazione dei processi produttivi non è più, dunque, interpretata come una leva strategica, ma come uno strumento ordinario di gestione, da usare con notevole parsimonia e cautela. I mercati dei beni intermedi risultano per lo più completi e quindi l'approvvigionamento in sé non desta preoccupazioni. Diffusa, invece, è la percezione che la frammentazione comporti rischi di dispersione delle competenze interne e fuoriuscita dei saperi dell'impresa.

Da qui una netta linea di demarcazione nella gestione degli input intermedi: da un lato le commodity, sempre acquisite sul mercato, a meno di trovarsi in presenza di regimi di concorrenza dei fornitori di tipo oligopolistico e quindi con elevato potere di mercato; dall'altro, i prodotti e i componenti che influenzano la qualità e l'affidabilità del prodotto finale o che comportano un impoverimento non controllato delle conoscenze, che sono sempre realizzati internamente anche in condizioni di costo non favorevoli. Diversamente dal passato, l'orientamento è di realizzare direttamente non quanto è più efficiente produrre in termini di costi, ma tutto ciò che è rischioso portare all'esterno in termini di riduzione dello standard qualitativo o dell'apprendimento conoscitivo.

Se in passato la ricerca di una maggiore flessibilità di costo aveva indotto a privilegiare la soluzione di mercato, l'impresa deve oggi decidere se reintegrare alcune attività esternalizzate<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Saper produrre, indipendentemente da quanto si produca, consente di rapportarsi in modo adeguatamente consapevole con i fornitori. Al punto che c'è chi acquisisce un fornitore, destinato a produrre anche per i concorrenti, con l'obiettivo di integrare nell'impresa la produzione ed essere in grado di controllare la formazione dei prezzi per i componenti acquistati all'esterno (per esempio, a livello internazionale la società costituita da IKEA, la Swedwood, che non copre neanche il 10% delle forniture ai magazzini IKEA).

<sup>21</sup> È esemplare il caso di un'impresa tessile, originariamente verticalizzata, che aveva avviato ancora nei primi anni Ottanta uno smembramento produttivo "per aumentare la flessibilità", attraverso una trasformazione dei reparti in imprese indipendenti, trasformando i responsabili di reparto in "imprenditori"; le nuove società così costituite lavoravano prevalentemente per l'impresa d'origine, ma non esclusivamente, in modo da favorire la saturazione della loro capacità nei periodi bassi del ciclo (in questo caso l'esternalizzazione della produzione coincide con la cessione della stessa proprietà). A fine anni Novanta questa strategia è sempre meno in grado di difendere l'impresa dai cambiamenti che investono il mercato e si avvia un percorso inverso perché la frammentazione ha ridotto in misura rilevante la sua capacità di mantenere il controllo della produzione lungo la filiera. Ergo vengono riacquistate le imprese (le fasi) che erano state cedute e ci si verticalizza di nuovo; in questo modo viene accresciuto il controllo della qualità, vengono recuperati i margini corrispondenti alle fasi ora internalizzate, si riesce a pilotare meglio gli investimenti perché le decisioni sono centralizzate e si aumenta la velocità, che negli ultimi dieci anni è cresciuta al punto da dimezzare i tempi (ciò rafforza la competitività rispetto a chi produce in mercati lontani).

Anche questo processo ha però un limite, cosicché la reintegrazione è comunque selettiva. Il limite è dato da quanto è necessario investire per tornare a gestire direttamente quella produzione quando sul mercato c'è già chi ha imparato a farla. La scelta tra fare e comprare è adesso funzione, oltre che della scala minima e della complessità tecnica della funzione da reintegrare, anche del grado di evoluzione dei fornitori. Cioè, di quanto efficienti siano diventati i mercati intermedi e non-sostituibili i fornitori.

### *Velocità con flessibilità*

I cambiamenti intervenuti nella domanda finale richiedono, oltre che qualità crescente, contemporaneamente velocità massima. Perché è la stessa frammentazione delle catene di fornitura, che la completezza dei mercati intermedi mantiene comunque elevata, a rendere i tempi di svolgimento di ogni singola fase fisiologicamente brevi; a ogni impresa tocca infatti una frazione del tempo, come se tendenzialmente dovesse funzionare come un reparto.

Gli ultimi anni, indipendentemente dalla crisi, sono stati caratterizzati dalla ricerca spasmodica di un abbattimento dei tempi di consegna per restare sul mercato. La ricerca di una maggiore velocità di realizzazione delle forniture è stata un importante strumento attraverso cui molte imprese sono riuscite a difendersi dalla concorrenza; l'esito è stato spesso di avere più che dimezzato i tempi di consegna.

Il termine velocità ricorre con frequenza massima nel racconto delle imprese. Proprio perché non basta più essere flessibili nei costi, ma occorre esserlo anche nel soddisfare rapidamente i mutamenti della varietà della composizione della domanda. E questa velocità diventa un fattore di differenziazione. Sotto questo profilo è l'intera questione a dover essere reinquadrata.

Per molto tempo la flessibilità è stata considerata solo in termini della capacità dell'impresa di fare fronte a rapide e imprevedute variazioni della domanda, sostenendo costi di adeguamento modesti (o comunque inferiori ai concorrenti). In questa prospettiva un'impresa è tanto più flessibile quanto più esteso è il tratto della curva dei costi medi caratterizzato da rendimenti costanti o semi-costanti. La minimizzazione dei costi fissi, il ricorso al mercato per l'acquisizione degli input intermedi e la preferenza verso soluzioni tecniche e impiantistiche fungibili hanno rappresentato negli anni, e massimamente nel contesto italiano, scelte strutturali permanenti per la maggior parte delle imprese manifatturiere con cicli di produzione decomponibili.

Questo tipo di flessibilità, tuttavia, ha tipicamente a che vedere con la quantità domandata di un output definito (un singolo prodotto o una famiglia di prodotti), mentre per le imprese sono divenuti sempre più importanti altri due elementi: uno collegato all'esigenza di un ampliamento della gamma dei prodotti richiesti e contestualmente alla rapidità di riposizionamento tra l'uno e l'altro; e uno che riguarda la capacità di modificare i prodotti offerti personalizzandoli. Con una metafora cromatica, si potrebbe dire che la prima flessibilità (alla domanda) riguarda la capacità di minimizzare i costi di produzione di un determinato colore; la seconda (relativa alla varietà) riguarda la capacità di ampliare il numero dei colori tra cui scegliere e di

garantire una rapida risposta agli ondeggiamenti della domanda di ciascuno; la terza riguarda la possibilità di modificare e ricombinare i colori già disponibili in modo da creare sfumature diverse per rispondere alle esigenze del singolo cliente.

La seconda e la terza forma di flessibilità non sono inedite: anche nel passato erano presenti e in alcuni casi ampiamente valorizzate. La novità riguarda il fatto che oggi le tre forme di flessibilità devono essere contemporaneamente presenti nella medesima organizzazione, perché sono associate da un legame di complementarità. Essere flessibili non serve solo a garantire prezzi contenuti, ma anche ad assicurare una scelta ampia e a fornire tempestivamente ciò che è richiesto, impiegando il minimo tempo possibile nel valutare la domanda dell'acquirente. È, cioè, saper lavorare nella progettazione con il cliente, spesso nella realizzazione dei componenti più avanzati sul piano tecnologico<sup>22</sup>. E significa riuscire a ridurre i tempi di sviluppo dei nuovi prodotti e tenere sotto controllo l'evoluzione della logistica e l'integrazione con i sistemi di trasporto.

Gestire un mix di flessibilità è molto più oneroso e complesso di quanto non sia fare leva su una sua singola componente. Le difficoltà nascono dal fatto che gli investimenti necessari per garantirsi la disponibilità di una forma di flessibilità sono in antitesi con gli interventi necessari per acquisire la disponibilità delle altre due. Quella collegata alla variabilità quantitativa della domanda richiede infatti una netta prevalenza dei costi variabili su quelli fissi e investimenti in ambito organizzativo e gestionale molto contenuti. Condizioni che rendono poco inclinata la curva dei costi medi a sinistra e a destra dei costi minimi e quindi contengono le perdite in caso di contrazione della domanda, mentre nello stesso tempo generano incrementi contenuti dei costi in presenza di forti incrementi della domanda e della produzione.

La seconda e la terza tipologia di flessibilità richiedono invece interventi di segno opposto. La flessibilità rispetto alla varietà esige maggiori investimenti nel sistema informativo interno e nel controllo di gestione e un aumento della dotazione di impianti con effetti sul livello di capacità produttiva utilizzato. La flessibilità relativa alla personalizzazione può essere sviluppata solo a condizione di realizzare investimenti costanti nel monitoraggio dei mercati e nella gestione della *supply chain*. Entrambe impongono il potenziamento dell'attività interna di ricerca e sviluppo. Gli interventi che garantiscono il secondo e il terzo tipo di flessibilità aumentano la componente di costi fissi della struttura.

L'unico esito di questo conflitto che consenta di intervenire contemporaneamente su tutti e tre i piani è la maggiore dimensione. L'aumento del volume di attività attraverso l'ingresso in nuovi mercati permette, infatti, di redistribuire i crescenti costi fissi su un output maggiore e di conte-

<sup>22</sup> Se ogni volta la serie è corta, o addirittura il pezzo è unico, allora produrre internamente – sostituire la disciplina sempre imperfetta del mercato con quella del principio di autorità – significa avere, oltre che un controllo diretto della qualità, tempi inferiori e, dunque, una maggiore flessibilità produttiva. La flessibilità è in questa prospettiva prima di tutto la capacità di rispondere a qualsiasi domanda nel minore tempo possibile e con la qualità massima; la flessibilità dei costi è tecnicamente rilevante solo quando le componenti dell'output finale sono abbastanza standardizzate da non richiedere adattamenti continui. Altrimenti il costo di gestione del mercato, che esiste, esplode.

nera in questo modo l'aumento dei costi medi. Poiché nella medesima direzione spinge, come si è detto, l'integrazione verticale più pronunciata (che serve a un maggiore controllo del processo e della qualità dell'output), le imprese che intendano impostare la loro strategia lungo le linee disegnate fin qui puntano a crescere.

Si sfoca così il dilemma tra stazza e flessibilità, spesso invocato sulla base della considerazione che all'aumentare della dimensione esigenze di controllo e di pianificazione dei processi determinano un irrigidimento delle procedure e una tendenza ad accettare lotti di produzione di dimensione minima relativamente elevata. Molte imprese hanno semmai potuto sviluppare le attività proprio grazie alla capacità di valorizzare la loro flessibilità interna.

### Più importante il controllo della produzione

L'evidenza raccolta conferma tutte queste considerazioni. Almeno in termini di numero di fasi, negli ultimi dieci anni quasi la metà delle imprese ha attuato operazioni di reintegrazione verticale (Tabella 5.8).

Ovviamente il processo è dinamico: mentre c'è chi aumenta le attività gestite all'interno dei confini della gerarchia, altre trasferiscono all'esterno alcune lavorazioni<sup>23</sup>, e magari sono proprio le stesse che integrano. Nel complesso, comunque, il saldo complessivo risulta a favore di una crescente integrazione verticale selettiva delle produzioni.

Il controllo diretto delle fasi produttive è non solo importante ma soprattutto di rilevanza crescente (Tabella 5.9). Il 66,7% delle imprese alla fine del decennio 2000, contro il 58,3% all'inizio, dichiara centrale la gestione diretta dei processi all'interno di soluzioni gerarchiche. Questo riguarda anche il coordinamento delle attività all'estero, che sembra acquistare rilevanza non solo in termini di diffusione di processi di *offshoring* (oltre la metà delle imprese esaminate ne è interessata), ma anche sul piano della rilevanza assoluta delle attività realizzate. Nei primi anni 2000 le pro-

**Tabella 5.8**

#### Produzioni più integrate verticalmente (Grado di integrazione produttiva rispetto all'inizio degli anni 2000<sup>1</sup>)

Minore	17,4
Uguale	36,2
Maggiore	46,4

<sup>1</sup> Percentuali calcolate rispetto al totale delle imprese.  
Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

**Tabella 5.9**

#### Sempre più importante il controllo diretto della produzione (Frequenze % delle risposte<sup>1</sup>)

	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

<sup>1</sup> Calcolate sul totale delle imprese.  
Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

<sup>23</sup> Si veda il paragrafo successivo.

duzioni svolte all'estero, quando presenti, risultavano di importanza relativamente modesta, come indica l'alta quota di risposte "Poco importante"; un decennio dopo lo schema è rovesciato. Non solo risultano, infatti, diffuse le soluzioni di controllo diretto della produzione all'estero, ma la loro importanza relativa appare crescente.

Una spinta all'integrazione può arrivare dal fatto che il grado di completezza del mercato intermedio sia diventato inadeguato per l'assottigliamento conseguente all'uscita di un numero rilevante di fornitori.

La caduta della domanda da parte di imprese collocate sui mercati finali che delocalizzano le loro forniture, spiazzando quelle locali, mette in difficoltà anche chi vorrebbe fornitori vicini e si trova costretto a sviluppare all'interno quelle fasi di lavorazione rimaste senza adeguati produttori esterni<sup>24</sup>. Quando invece l'impresa è a monte della filiera può succedere che l'assottigliamento del mercato a valle generi una contrazione del numero degli acquirenti e dunque crei difficoltà dal lato della domanda.

Di fronte all'assottigliamento viene ricercato dalle imprese, da ambedue i lati del mercato, un bilanciamento del rispettivo potere contrattuale. Il dilemma tra conservare la conoscenza e ripartire i costi di progettazione con il fornitore si intreccia con quello di incentivare l'impegno di quest'ultimo, attraverso qualche meccanismo di rispetto delle condizioni contrattuali, senza però agevolarlo eccessivamente sul piano della forza negoziale. Il risultato è un equilibrio instabile nel tempo e sostanzialmente mediatorio, almeno in generale (Tabella 5.10).

La progettazione del bene prodotto su commessa rimane prevalentemente a carico dell'impresa acquirente (71,8% dei casi), ma non sono infrequenti anche le progettazioni congiunte (14,0%) né quelle affidate esclusivamente al fornitore. Perciò è elevata nell'insieme la quota di situazioni che vedono il coinvolgimento diretto di quest'ultimo, raggiungendo circa un terzo dei casi esaminati nel corso dell'indagine.

Altre ragioni, più o meno sparse, che possono spingere verso l'integrazione a monte chiamano in causa la possibilità che le competenze da trasferire al fornitore siano "troppo complesse" ma questo è un diverso modo di dire che fanno parte delle competenze-chiave dell'azienda o che

Tabella 5.10

<b>Non solo interna la progettazione</b> (Peso % di ciascuna modalità sul totale degli acquisti)		
	Peso (valore medio)	Grado di sostituibilità del fornitore
La progettazione la fa l'impresa	71,8	parziale
La progettazione la fa il fornitore	14,2	parziale
Progettazione congiunta	14,0	parziale

*Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.*

<sup>24</sup> Un caso particolare di questo fenomeno è quello che si manifesta quando la produzione venga internazionalizzata in paesi emergenti, per la semplice ragione che in questi paesi i mercati intermedi non esistono e l'impresa che abbia necessità di disporre di un pezzo se lo deve produrre. Questo vale anche nel caso in cui gli impianti lavorino al 50%, perché non si dà scelta. E se anche esistessero produttori locali disponibili, la loro gestione in termini di affidabilità, puntualità e qualità potrebbe di fatto risultare costosissima.

il fornitore potenziale è inadeguato. Oppure il timore di “formare un concorrente”, specie di fronte alla prospettiva di *joint venture* con partner in alcuni paesi emergenti. O, infine, l’emergere di un eccessivo potere negoziale del fornitore, come semplice effetto di una ridotta dimensione del mercato intermedio.

In termini prospettici, comunque, il coinvolgimento dei fornitori in compiti non esclusivamente esecutivi/produttivi e in generale l’assottigliamento dell’offerta di beni intermedi generano un significativo aumento del loro potere di mercato che ne riduce il grado di sostituibilità.

## 5.5 Cooperazione con fornitori strategici

### *Perché comprare i beni intermedi*

Il delinearsi di un orientamento generale al controllo di una quota maggiore della catena produttiva non esaurisce, verso monte, l’ambito delle strategie di impresa. Non lo esaurisce perché la storia non passa invano: avendo lo sviluppo dei mercati intermedi ormai raggiunto nella più parte dei segmenti lo stadio della completezza, la semplice esistenza di un’offerta efficiente è in grado di spiazzare l’alternativa dell’integrazione. In quali casi?

A parte la fornitura di beni standardizzati o anche componenti che possono essere considerate commodity, il dilemma per l’impresa a valle e potenziale acquirente è definito: dai costi dell’investimento necessario a reintegrare la fase o la funzione; dall’esistenza o meno di competenze interne; dai vantaggi in termini di qualità ed efficienza dei produttori esistenti, che si traducono in altrettante barriere all’accesso<sup>25</sup>.

Ciò è soprattutto vero se nei mercati intermedi si sono affermati fornitori strategici in grado di garantire, attraverso il governo di interi sistemi a monte di sé, un’offerta specialistica all’intero mercato a valle.

L’emergere del fornitore specializzato è un fenomeno in fase di dispiegamento e dunque ancora incompleto. Alcuni mercati intermedi sono caratterizzati da persistenti eccessi di offerta e questo rende probabilmente necessaria una ulteriore scrematura a fronte dell’aumento della domanda di fornitori più evoluti e interattivi. La tendenza appare comunque molto netta e definisce uno dei connotati fondamentali dello sviluppo delle filiere produttive nella fase attuale.

Il presupposto dell’emergere del fornitore strategico è una migrazione delle competenze verso monte divenuta abbastanza intensa da avergli consentito l’avvio di un processo endogeno di accumulazione di competenze proprie.

<sup>25</sup> In questa prospettiva vanno valutati anche gli effetti dovuti alle strategie di quelle imprese che per qualche ragione non hanno affrontato negli anni della deverticalizzazione spinta il ricorso al mercato e si trovano dunque ora nella condizione di realizzarne una versione ritardata per recuperare una flessibilità dei costi mai perseguita. Ciò alimenta la domanda di fornitori specializzati. Come accade nel caso, tutt’altro che marginale e comunque non esclusivo, di alcune grandi imprese che erano delle partecipazioni statali, il cui processo di ristrutturazione produttiva e organizzativa è successivo al loro aver trovato una nuova collocazione in altri grandi gruppi societari, nazionali o internazionali.

Lo sviluppo di un sapere proprio all'interno dei fornitori ne ha aumentato il potere di mercato anche perché li ha messi in grado di estendere la clientela, ponendosi come produttori evoluti nei confronti di un numero maggiore di imprese clienti, fino a coprire in alcuni casi l'intero segmento.

Ciò li ha caricati di molti oneri aggiuntivi, ma gli ha anche offerto la possibilità di includere nel prodotto un servizio di progettazione che prima era in gran parte incorporato nelle competenze del cliente. Il fattore vincente di questo posizionamento, che richiede un'intensa attività di R&S e di ricerca applicata (prima svolta dai clienti) è il *know-how* ingegneristico, che è diverso dalla tecnologia, che in molti ambiti è invece a disposizione di tutti. Lo sviluppo di questo *know-how* ha consentito ai fornitori di realizzare prima la fase di ingegnerizzazione dei prodotti e poi di fatto la stessa progettazione, proponendosi come risolutori di problemi relativi alla traduzione in specifiche tecniche delle indicazioni funzionali (o addirittura estetiche) del cliente, e arrivando fino estendere il proprio compito alla valutazione dei costi che il cliente deve sostenere in una prospettiva di lungo periodo (*Life Cost Analysis*). Questo atteggiamento si spinge fino a comprendere, tra le attività di chi fornisce, processi che i clienti realizzavano al proprio interno o affidavano ad altri (come ad esempio la logistica<sup>26</sup> o il controllo qualità). L'offerta di servizi integrati, che include la soddisfazione perfino di esigenze latenti del cliente, fidelizza il rapporto.

In questo quadro cambia anche la natura dei beni acquistati sui mercati. La maggiore selettività dell'approvvigionamento viene confermata dalle evidenze raccolte (Tabella 5.11). Appare esplicita, infatti, la tendenza ad attribuire importanza crescente alla fornitura di beni prodotti specificamente per l'impresa committente. Sul mercato domestico dei beni intermedi gli acquisti esterni segnalati come "molto importanti" passano dal 19,9% nel 2000 al 25,3% nel 2009. Ma ancora di più su quelli esteri: sale la quota di imprese che ricorrono ai fornitori esteri per l'acquisto di semilavorati realizzati su commessa (da circa un terzo all'inizio degli anni 2000 a quasi la metà) e aumenta la loro importanza relativa (diminuisce il peso dei casi di rilevanza indicata come bassa, sale quello dei casi segnalati come importanti).

Avere sempre meno ingegneria all'interno ha finito per ridurre la capacità di predisporre specifiche che interfacciassero il fornitore prima di tutto sul piano tecnico e dunque ha spostato

Tabella 5.11

	Più importanti i semilavorati realizzati su commessa <sup>1</sup>			
	In Italia		All'estero	
	2000	2009	2000	2009
Molto importante	19,9	25,3	5,2	13,4
Importante	21,6	23,5	7,8	16,4
Poco importante	30,7	24,6	23,8	18,6
Non rilevante	27,9	26,6	63,2	51,7

<sup>1</sup> Frequenze % calcolate sul totale delle imprese.  
Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

<sup>26</sup> Esistono imprese che hanno riorganizzato la loro logistica e quella dei loro clienti insieme, trasferendo gli stock dai propri magazzini e da quelli dei clienti (che non li vogliono comunque più presso di sé) a piattaforme date in appalto a professionisti (rendendo in questo modo la gestione del magazzino esternalizzata e dunque un servizio che si compra).

sempre più la loro formulazione sul piano del mero utilizzo. Ciò si presenta in forma acuta quando chi compra si è talmente allontanato dalla logica produttiva della funzione esternalizzata da arrivare ad assegnare la gestione del rapporto con il fornitore alla funzione acquisti, il cui unico obiettivo è di minimizzare i costi, non essendo abilitata a sviluppare qualsivoglia interazione sul piano tecnico<sup>27</sup>.

Il fornitore tende allora a sviluppare un rapporto diretto con la funzione R&S, o, dove il prodotto lo consenta, almeno con gli "uffici stile". Una soluzione simile si configura anche quando il rapporto tra chi fornisce e chi compra è mediato da un distributore, dal momento che il crescente assottigliamento dei canali distributivi tradizionali (i grossisti sono sempre meno numerosi, sempre più grandi e vendono con margini molto piccoli e ciò li spinge a trattare fortemente sui prezzi) riduce le conoscenze tecniche dei prodotti e delle loro applicazioni da parte di chi intermedia<sup>28</sup>, conducendo a una intensificazione dei contatti diretti tra il fornitore e i progettisti dei clienti finali.

Ma il problema si può porre anche se il manager responsabile di un investimento non ha interesse a valutarne i benefici su un arco temporale lungo. In molti casi, infatti, la valutazione è limitata all'impatto atteso in riferimento a pochi esercizi successivi alla decisione o alla realizzazione della spesa. Se il beneficio collegato all'installazione di un particolare impianto o all'impiego di componenti più innovativi si riflette su un lungo periodo di tempo, la qualità del prodotto può non risultare una componente rilevante della decisione finale, perché a beneficiare dell'iniziativa nel lungo periodo sarà un manager diverso da quello che ha preso la decisione. Tanto più se un investimento genera benefici massimi nel breve periodo e gravemente decrescenti nel lungo. Mentre la qualità è associata di solito a un costo immediato più elevato e a rendimenti differiti.

Cosicché l'investimento di miglioramento tecnologico del prodotto da parte del fornitore rischia di entrare in conflitto, o almeno risulta essere incoerente, con l'orizzonte temporale con cui l'acquirente effettua le proprie scelte. Perciò i processi innovativi sono legati sempre di più al rafforzamento del coordinamento di filiera e al consolidamento delle relazioni.

### *Partnership in simbiosi*

L'onere del ricorso all'acquisto di semilavorati sul mercato non è nullo: occorre gestire gli scambi. In più, la completa dipendenza da fornitori specializzati ma non esclusivi può comportare il rischio che passino ad altri committenti. Da qui la scelta di costruire un sistema di fornitura meno articolato, in cui chi sta a valle individua i fornitori importanti (quelli da cui

<sup>27</sup> In molti casi l'obiettivo del cliente è non tanto di ridurre i costi fissi, ricorrendo all'esterno oltre che per la produzione anche per la progettazione, quanto di rendere costanti i suoi costi variabili, ottenendo indicazioni certe su prezzi e tempi.

<sup>28</sup> Sulla stessa linea va letta la tendenza da parte dei clienti a sostituire i componenti quando si guastano senza analizzare le cause del guasto e le possibilità di riparazione, perdendo la capacità di apprezzare la qualità intrinseca dei prodotti perché non approfondiscono la conoscenza delle loro caratteristiche tecniche.

dipende la qualità) e li coinvolge maggiormente nell'organizzazione produttiva per abbattere parte dei costi di coordinamento.

Si delinea così un comportamento selettivo volto ad accentuare il controllo organizzativo su pochi legami forti tra un numero ridotto di partner. Per i soggetti che si collocano a valle la scelta è di restringere il numero degli interlocutori e con questi accumulare apprendimento e specializzare i compiti; per quelli a monte emerge lo stesso orientamento basato essenzialmente su investimenti in servizio e personalizzazione dell'offerta.

Le alleanze sono per la prima volta strettamente associate alla crescita del volume di attività e delle dimensioni aziendali. Nel passato la cooperazione tra imprese era essenzialmente uno strumento per limitare investimenti e rischi di iniziative di esito incerto o disomogenee rispetto alle competenze disponibili all'impresa. Oggi è una leva per accelerare l'entrata in mercati nuovi, per riequilibrare l'assetto dell'impresa superando limiti dimensionali preesistenti e per rendere coerenti tra loro le diverse funzioni aziendali. Il contenuto degli accordi spesso si estende così alle componenti immateriali legate all'innovazione (R&D, realizzazione di progetti a elevata complessità) e allo sviluppo congiunto di servizi (messa in comune dei canali distributivi e della rete commerciale, realizzazione di acquisti congiunti).

Per chi sta a monte, il rafforzamento delle relazioni dirette dell'impresa fornitrice con il cliente finale avviene attraverso un percorso circolare: il vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza si basa su puntualità e specificità del prodotto-servizio offerto; la conoscenza delle esigenze del cliente deriva dal co-sviluppo integrato dei prodotti, dalla riduzione dei tempi di reazione e dalla vicinanza a esso (talvolta anche fisica); maggiore è l'investimento nello sviluppo comune del prodotto, maggiore è l'interdipendenza rispetto all'acquirente e più forte risulta essere l'esclusività o comunque il carattere privilegiato della relazione; più stretta e continuativa è la relazione, maggiore è il vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Il miglioramento della posizione competitiva è quindi legato all'assunzione di vincoli e alla realizzazione di investimenti irrecuperabili a vantaggio del cliente. L'equilibrio nella relazione negoziale nasce (anche se non è garantito) dal fatto che anche l'acquirente si è andato vincolando al fornitore, trasferendogli informazioni e spezzoni della tecnologia, tanto che l'offerta futura dell'acquirente dipende dalla capacità del fornitore di sviluppare ulteriormente il segmento tecnologico che gli è stato affidato.

Ne deriva la possibilità di relazioni di tipo simbiotico che conducono a cooperazioni sempre più caratterizzate da disintermediazione delle relazioni contrattuali/commerciali, aumento del coordinamento all'interno della filiera e ulteriore accentuazione dei caratteri co-evolutivi del cambiamento, sia nell'ambito produttivo sia in quello organizzativo. I modelli co-evolutivi sono vantaggiosi anche per l'impresa fornitrice perché riducono i rischi dell'investimento (soprattutto in riferimento alle variabili associate alla competizione non di prezzo).

Un elemento centrale delle nuove forme di coordinamento di filiera e dei percorsi necessari per acquisire un adeguato livello di efficienza nelle relazioni tra le imprese sono l'adozione di forme di

organizzazione sempre più simili, perché alcune pratiche organizzative adottate dall'acquirente devono essere fatte proprie anche dal fornitore, e viceversa.

Mentre in passato un flusso efficiente di fornitura poteva instaurarsi tra imprese molto diverse tra loro, sia per dimensioni sia per modello organizzativo e gestionale utilizzato, oggi questo non è più possibile. L'ampiezza del flusso informativo che precede la realizzazione della fornitura e le modalità con cui viene condotta a termine la transazione non sono compatibili con differenze sostanziali nei metodi di controllo di gestione, nello sviluppo dell'ICT aziendale e nella gestione della logistica. La coerenza organizzativa tra imprese, oltre alla realizzazione dello scambio, coinvolge anche altre funzioni aziendali, come ad esempio il livello di stratificazione della catena di comando e le modalità attraverso cui si articola il sistema decisionale, che influenzano nel medio periodo la reattività di un'organizzazione agli stimoli attivati dall'altra. Bassa o alta reattività di un'impresa rispetto all'altra mettono a repentaglio la sintonia delle relazioni e generano costi di aggiustamento. In prospettiva e in relazione alla diversità dei punti di partenza tra le differenti imprese, queste tendenze configurano l'emergere di una sorta di "meticcio organizzativo".

Per questo, le imprese più dinamiche puntano ad adottare formule organizzative che consentano margini di adattamento nella relazione con il fornitore o l'acquirente. E molte imprese definiscono prerequisiti minimi comuni. Cosicché si notano con frequenza particolarmente accentuata la dotazione obbligatoria di sistemi di controllo di qualità e di certificazione dei processi, l'adozione di standard comuni e la presenza di strumenti di controllo di gestione identici o comunque simili.

### *Più cooperazione lungo le filiere*

Il coordinamento di filiera incentrato sullo sviluppo di competenze specialistiche da parte dei fornitori può raggiungere un livello di intensità tale da configurare soluzioni produttive prossime alla gerarchia, senza tuttavia portare a un'integrazione formale da parte di chi compra. Ciò avviene quando la relazione non è paritetica, come quella vista sopra, e assume forme diverse: acquisto di impianti ceduti in comodato d'uso a imprenditori indipendenti sulla base di accordi di fornitura definiti; produzione totalmente decentrata in esclusiva a imprenditori indipendenti ma con organizzazione produttiva definita dal cliente; acquisizione diretta di quote di proprietà del fornitore con il mantenimento in vita dell'impresa acquisita e della sua clientela.

La strategia dell'impresa a valle tende allora a conseguire una posizione che consenta l'esercizio di una qualche forma di "potere di autorità" su un gruppo di fornitori simili tra loro, legati insieme e nello stesso modo, qualunque sia la soluzione organizzativa adottata, dentro una rete che assomiglia a una gerarchia e il cui stadio ultimo di evoluzione possibile è l'acquisizione.

Esistono però anche legami che spingono verso forme di integrazione anche di tipo societario e possono crearsi tra soggetti nessuno dei quali si trovi in posizione dominante e tra i quali lo scambio si realizzi a partire da forme di partnership più o meno paritetica. Come avviene nella

cooperazione di tipo orizzontale tra imprese. L'adozione di soluzioni cooperative può dare origine a diverse strutture formali. In alcuni casi il contenuto dell'interazione e gli investimenti necessari richiedono la predisposizione di *joint venture* con partecipazione azionaria delle parti coinvolte; in altri il meccanismo è contrattuale ed è più flessibile.

Le informazioni raccolte nell'indagine segnalano che ambedue i modelli sono ampiamente sperimentati dalle imprese osservate (Tabella 5.12). Il 27,3% delle imprese ha costituito *joint venture* in Italia. Il 17,8% ne ha realizzate all'estero. Ancora più diffusi sono gli accordi contrattuali, adottati da quasi due terzi delle imprese nel contesto nazionale e da quasi la metà in ambito internazionale.

Il dato più interessante non riguarda l'estensione del fenomeno, peraltro estremamente consistente, quanto il suo incremento nel tempo. In soli nove anni la quota delle imprese interessate si espande di un ammontare variabile tra i 5 e i 9 punti percentuali. L'importanza attribuita alla cooperazione è crescente: se all'inizio del periodo il fenomeno era diffuso ma nell'organizzazione aziendale aveva un rilievo ancora relativamente modesto, alla fine diminuiscono le collaborazioni classificate come poco importanti e aumentano quelle giudicate di elevato significato strategico e organizzativo.

La distribuzione delle esperienze cooperative tra quelle realizzate in Italia e quelle all'estero, inizialmente molto squilibrata a favore delle soluzioni domestiche, alla fine del periodo considerato è più bilanciata grazie a un aumento del peso delle seconde significativamente più elevato (sia per le *joint venture* sia per gli accordi contrattuali). Ciò è un'ulteriore conferma dell'intensità dei fenomeni di internazionalizzazione che hanno investito le imprese manifatturiere più dinamiche nell'ultimo decennio e di come essi abbiano coinvolto diversi ambiti e funzioni aziendali, fino a interessare aspetti complessi delle interazioni tra unità produttive indipendenti (ricerca, conoscenza, attività extra-manifatturiere).

L'estendersi della cooperazione tra imprese viene dall'esigenza di integrare attività potenzialmente complementari o comunque sinergiche, nell'incapacità economica o organizzativa di assorbirle al proprio interno.

Il driver naturale di queste forme di integrazione è quasi sempre l'esigenza di un completamento di gamma. L'avvio di accordi rivolti a questo fine può tradursi in: una serie di *joint venture* con

Tabella 5.12

**Sale l'importanza delle collaborazioni produttive<sup>1</sup>**

	In Italia		All'estero	
	2000	2009	2000	2009
<b>Costituzione di <i>joint venture</i></b>				
Molto importante	3,0	10,6	1,5	12,4
Importante	4,1	11,0	1,9	4,9
Poco importante	22,1	16,1	15,1	10,5
Non rilevante	70,8	62,3	81,5	72,2
<b>Contratti/ accordi formali</b>				
Molto importante	8,4	15,5	4,2	15,2
Importante	13,9	24,9	9,1	15,5
Poco importante	34,7	22,0	22,1	13,6
Non rilevante	43,1	37,5	64,6	55,7

<sup>1</sup> Frequenze % calcolate sul totale delle imprese.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

altri produttori complementari per allargare lo spettro dell'offerta (con o senza abbandono di uno o più dei marchi coinvolti), anche mediante l'istituzione di una figura commerciale comune; una serie di accordi di distribuzione incrociati con partner collocati su prodotti complementari; un'integrazione commerciale con altre imprese operanti nello stesso settore ma specializzate su prodotti complementari, per presentarsi sul mercato con un'offerta completa (prodotto chiavi in mano); un consorzio tra più imprese, anche mediante acquisizioni, in modo da offrire al cliente un sistema di prodotti integrati<sup>29</sup>.

Quando l'integrazione implica aspetti societari, trasformandosi in una vera e propria fusione, il primo passo è di "mettere insieme le conoscenze", cui segue l'introduzione di un controllo di gestione per la nuova organizzazione. Questo primo riassetto consente l'eventuale prosecuzione del processo con un'ulteriore espansione attraverso acquisizioni di altre imprese.

Il punto è che la sostenibilità della crescita nel tempo è sempre meno affidata alla performance di un solo prodotto, ma riguarda sempre più quella di un insieme di beni, articolato secondo criteri variabili, ma tutti associati al principio che l'acquirente svilupperà relazioni stabili se l'offerta si baserà su gruppi di prodotto. Questo tipo di strategia dipende dalla disponibilità a cedere quote di controllo e sperimentare ulteriori forme di aggregazione societaria<sup>30</sup>.

## 5.6 La discesa verso valle

### *Imprese valorizzate potenziando la funzione commerciale*

L'imperativo di controllare la conoscenza impone alle imprese di estendere i confini anche verso valle. Lo sviluppo della capacità di gestire il rapporto col mercato costituisce il completamento strutturale dell'impresa come organizzazione, giacché le aziende italiane si sono sempre concentrate pressoché esclusivamente sulla gestione della sfera produttiva.

L'esigenza di andare verso valle nasce prima di tutto dall'aumento di quote importanti di valore aggiunto in quella direzione e, dunque, per riappropriarsene, visto che sta sempre più nei

---

<sup>29</sup> Un caso esemplare è offerto da due imprese complementari, totalmente indipendenti fino a un decennio fa, che si avvicinano quando la prima decide di uscire dalla sola subfornitura (per lo più per un unico grandissimo cliente) e cerca un partner strategico e la seconda decide che è meglio offrire ai propri clienti, oltre che le macchine, anche il software che può fare l'altra. L'integrazione è sempre più forte (partecipazione incrociata dei titolari nei rispettivi CdA) e prelude a una fusione inevitabile.

<sup>30</sup> La questione dell'aggregazione si pone con molta forza a Prato, dove l'esigenza è diffusa ma la disponibilità a cedere quote di controllo è specialmente bassa e piuttosto si traduce nell'uscita dal mercato. Ma problemi decisivi per l'aggregazione emergono anche nel caso, opposto a quello del completamento di gamma, della realizzazione di un consorzio di vendita di un bene omogeneo, che non ha funzionato per l'incapacità di costruire una reale strategia comune.

prodotti finiti più che nei semilavorati e nella distribuzione più che nella produzione<sup>31</sup>. Inoltre, dalla necessità competitiva di capire di più ciò di cui ha bisogno chi compra, orientando così anche l'attività di ricerca.

L'impresa ha allora bisogno di seguire un approccio che gestisca contemporaneamente entrambi i driver dell'innovazione: sia la spinta che viene dalla tecnologia, perché deve sviluppare la sequenza dei passi che condurranno ai beni che serviranno domani; sia quella della domanda, che va monitorata costantemente. L'enfasi qui è sulla domanda, perché quello che conta è stringere un legame forte e diretto con il cliente finale (ancora più che quando si frappone un distributore), riuscendo a mettere insieme ogni volta ciò di cui ha bisogno. Per far ciò si aggregano e ricompongono tecnologie molteplici, di per se stesse non necessariamente nuove ma originali nelle modalità in cui sono integrate e nella risposta funzionale. Il problema è costruire e governare una coerenza tra tutte le fasi dalla sfera produttiva a quella distributiva.

La capacità di vendere un'intera gamma di offerta potenziale diventa allora un *asset* strategico interno e va considerata parte integrante dell'attività dell'impresa<sup>32</sup>. Ricevono quindi un'attenzione nuova: lo sviluppo della funzione commerciale e in particolare l'investimento nella rete di vendita e la formazione dedicata a chi ne fa parte; la logistica, che è spesso internalizzata per garantire il controllo dei flussi di movimento; più in generale la ridefinizione complessiva dell'impresa, cambiando la mentalità dei commerciali, anticipando l'uscita di nuovi modelli, riorganizzando i flussi informativi interni in modo da avere in tempi stretti i dati sulle vendite.

Un ruolo a sé assume la promozione. In particolare per alcuni marchi emergenti, investimenti importanti in promozione sono stati lo strumento decisivo di posizionamento su una fascia di mercato più alta, dove il potere di fare il prezzo è maggiore. Oppure iniziative promozionali forti sono servite a creare una discontinuità e intraprendere un percorso di crescita. Ancora, la forte promozione dell'immagine ha consentito l'avvio di un circolo virtuoso: più alto potere di imporre il prezzo, maggiori margini, migliorata capacità di autofinanziamento, investimenti più elevati e crescita sostenuta.

---

<sup>31</sup> A puro titolo di esempio si può ricordare i casi di un'impresa che opera nella cosmesi, in buona misura per conto terzi, e si sta spostando verso il dispositivo medico, che dovrebbe garantire maggiore valore aggiunto, e di un gruppo che produce prelaborati in acciaio per l'edilizia e prodotti per la carpenteria, che considera l'integrazione a valle come una delle principali componenti della sua strategia di sviluppo, nella prospettiva di portare all'interno dell'azienda parte del lavoro che svolgono i clienti nelle loro officine (integrando le attività di lavorazione attualmente svolte, secondo le esigenze del cliente, dalle imprese di carpenteria).

<sup>32</sup> Si segnala il caso di un'impresa produttrice di apparecchi elettromedicali che, avendo effettuato un'acquisizione negli Stati Uniti, riscontra che il livello tecnologico della società americana è molto inferiore a quello atteso; in compenso è notevole la sua capacità commerciale, nel saper promuovere la vendita di materiale tecnico come se si trattasse di un prodotto di consumo.

### *Servizio, servizio, servizio*

Lo spostamento verso valle si manifesta in modo esemplare nell'arricchimento dei prodotti manufatti con attività di servizio. Sia nel caso di rapporti di scambio tra imprese (B2B) sia nei beni destinati alla domanda finale (B2C). Nel primo caso l'erogazione di un servizio è spesso legata all'assistenza e alla manutenzione, ma include comunque tutta l'area, indefinibile in partenza, che consente di offrire soluzioni al cliente (*solution providing*), attraverso la proposta di un servizio chiavi in mano definito volta per volta congiuntamente. Così fa il grande gruppo che investe moltissimo per creare unità di servizio locali per dare assistenza diretta al cliente (il quale non è più in grado di garantirselo per aver smantellato tale funzione), al punto da determinare un aumento formidabile del peso del *service* sul totale. Ci sono poi imprese di medio-piccola dimensione che hanno cominciato a sperimentare (immaginando di svilupparlo sempre più in futuro) un sistema di assistenza tecnica da remoto via internet. C'è ancora il fornitore strategico che si avvale della sua prossimità fisica alle imprese utilizzatrici per sfruttare il vantaggio di un dialogo continuo per sperimentare nuove soluzioni per il cliente.

L'obiettivo di mantenere alta la presenza nelle fasi finali dove si crea valore (specie se in esse la reputazione del produttore conta) è realizzato in questi casi allungando l'impresa al di fuori dello stesso ambito manifatturiero, giacché dalla proposta di un prodotto si passa a trovare soluzioni insieme ai clienti. Anche l'assistenza post-vendita serve allo scopo, perché il mercato dei ricambi è comunque riservato (e in quanto tale garantisce margini mediamente più alti) e il suo presidio serve a riequilibrare la capacità di fare il prezzo in cui i fornitori sono più deboli.

Nel B2C, lo sviluppo di un servizio amplia la quota del valore totale della filiera detenuta dall'impresa, uscendo dalla condizione di produttore di beni ed entrando in quella di produttore di un insieme integrato di beni e servizi<sup>33</sup>. La componente di servizio, nel caso di chi fornisce la grande distribuzione, si può estendere anche alla logistica e alla gestione delle consegne per aumentare la reattività alla domanda ed evitare rotture di scorte (fino a gestire congiuntamente lo scaffale).

Tutto ciò cambia la logica di funzionamento dell'impresa e l'organizzazione deve tenere il passo e modificarsi di conseguenza.

### *Presa diretta sul mercato*

Il carattere strategico del rapporto con il mercato finale spinge verso un aumento del controllo diretto della catena distributiva. Ordinando le modalità distributive in base al loro peso relativo sul mercato nazionale, prevale la gestione attraverso uffici commerciali di proprietà, seguita

<sup>33</sup> Esempi di questa strategia includono: il produttore di coppi e tegole che decide di sviluppare la realizzazione di sistemi-tetto, inglobando la progettazione del tetto, la realizzazione dell'isolamento termico e acustico, la posa in opera vera e propria e la manutenzione periodica; il produttore di ascensori e scale mobili che si orienta verso la gestione della mobilità all'interno degli edifici, oltre che l'ingresso sempre più diretto nella manutenzione; il produttore di uno strumento di sicurezza (la cassaforte) che punta all'offerta di un servizio di sicurezza (apertura a distanza della cassaforte, controlli, videosorveglianza).

dall'agente monomandatario e, nelle produzioni che lo consentono, dall'ingresso diretto nella rete distributiva (di proprietà o in *franchising*). Sommando insieme queste tre modalità (la cui articolazione è naturalmente influenzata in modo rilevante dalla tipologia dei beni prodotti) si arriva per il mercato italiano intorno al 40% del totale, appena meno per quello estero. Il ricorso a reti distributive plurimarca (inclusa la GDO) è nel complesso modesto; quello al commercio elettronico è embrionale (Tabella 5.13).

La rilevanza dei diversi strumenti attraverso cui si realizza il rapporto con il mercato è pressoché identica nelle vendite interne e in quelle all'estero. Ciò rende implicitamente conto di quanto ormai il mercato finale per l'impresa sia di fatto semplicemente unico, quantomeno negli strumenti adottati per gestirlo.

Nel B2B, e con limitate eccezioni, nessuna impresa sembra attuare una strategia di minimizzazione dei costi allo scopo di rafforzare la competitività di prezzo, che non è più una leva competitiva a nessun livello.

È invece una componente importante di un processo di selezione a due stadi che coinvolge l'acquirente e l'insieme delle imprese fornitrici. Nel primo stadio le proposte commerciali sono vagliate sulla base di un riferimento di prezzo: l'acquirente ha un budget da rispettare e vincoli di spesa molto stringenti e un livello anche eccellente di qualità, se associato a un prezzo medio-alto, non consente al fornitore di superarlo. Nel secondo stadio viene valutata la qualità relativa dei fornitori con riferimento esclusivo alle imprese che hanno superato il primo stadio di selezione. Dunque, non sono né il prezzo assoluto né la qualità assoluta a determinare la competitività dei beni scambiati sui mercati; bensì la combinazione di qualità, innovazione e affidabilità relative del prodotto, dato il livello di prezzo prefissato in partenza<sup>34</sup>.

In alcuni mercati intermedi è diventato necessario accorciare la catena degli intermediari, giudicata troppo lunga e inefficiente, perché negli anni trascorsi l'inserimento di grossisti tra pro-

Tabella 5.13

I canali per controllare il mercato<sup>1</sup>

	In Italia	All'estero
Direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza	21,0	22,9
Tramite agenti plurimandatari	18,6	15,0
Partecipando a fiere commerciali	14,1	15,3
Attraverso reti distributive indipendenti plurimarca	12,2	15,0
Tramite agenti monomandatari	11,4	8,1
Tramite accordi strategici con altri gruppi industriali	6,7	8,6
Direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca)	5,1	4,3
Tramite Internet	4,6	4,0
Tramite il ricorso a <i>buyer</i> specializzati	4,1	4,3
Attraverso reti distributive indipendenti in <i>franchising</i>	2,4	2,4

<sup>1</sup> Possono essere indicate più opzioni. Percentuali calcolate sul totale delle risposte.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

<sup>34</sup> Le imprese operano in un regime oligopolistico, perché competono su fattori diversi dal prezzo, e nello stesso tempo devono adattarsi a un prezzo dato, sono *price taker*.

duttori e clienti, che una volta erano a contatto diretto, ha non soltanto assorbito quote di valore (a fronte, in positivo, di un pagamento immediato e soprattutto sicuro, che trasferisce sulle spalle di chi intermedia il rischio di credito), ma ha anche finito per impedire che il rapporto tra chi produce e chi compra avvenga sul piano tecnico. Gli intermediari, infatti, richiedono prodotti che costino poco e che siano disponibili in poco tempo e basta. Così spostano i rapporti con i clienti fuori dal piano tecnico su cui non sono in grado di muoversi, allettandoli con prezzi bassi. Questo ha effetti negativi sui margini dei produttori e sul livello della conoscenza tecnologica di chi compra.

Negli ultimi anni molte imprese hanno messo la risoluzione di questo aspetto al centro delle loro attenzioni, facendo del loro spostamento verso valle uno dei driver del riposizionamento. Analogamente a quanto accade alle imprese che si sono spostate verso valle per sviluppare una capacità di offerta globale che includa servizi diretti alla clientela, bisogna trovare interfacce evolute che siano in grado di sostituire i grossisti di prima, muovendosi su un piano tecnico.

Per chi produce beni di largo consumo, il problema dei problemi è il rapporto con la GDO<sup>35</sup>. Il ruolo della GDO è in realtà piuttosto complesso; i fornitori ne beneficiano direttamente in termini di massa dei volumi garantiti e di stabilità dei pagamenti e indirettamente nello sviluppo organizzativo che il rapportarsi con un soggetto di grandi dimensioni comunque impone, perché richiede l'acquisizione di procedure amministrative più evolute ed efficienti<sup>36</sup>. La possibilità di moltiplicare i volumi attraverso la produzione per *private label*, in particolare, si riflette nel vantaggio che maggiori vendite comportano anche in termini di compressione dei prezzi di acquisto dei propri input, via economie di dimensione sugli acquisti, abbassando in questo modo i costi unitari dell'intera produzione<sup>37</sup>. La possibilità di instaurare rapporti stabili con la GDO ha così rappresentato nel tempo per molte imprese uno strumento di sviluppo molto potente, che tuttavia tende a sfociare, a regime, in una relazione fortemente conflittuale basata sul confronto sui prezzi, con riduzione della redditività.

In aggiunta, come accade con il ruolo dei grossisti nel B2B, il rapporto con la GDO può portare a perdere la possibilità di relazionarsi con la distribuzione sul terreno della qualità. Sempre più, infatti, la trattativa è sostituita dalla comunicazione al produttore di una serie di standard,

<sup>35</sup> In generale, nei rapporti con la GDO sono individuabili fasi diverse: una prima in cui l'obiettivo dei distributori era di avere un unico interlocutore o comunque interlocutori di grandi dimensioni (anche per ragioni di qualità e sicurezza) e questo faceva premio sui costi; una seconda in cui l'orientamento è cambiato e i distributori sono passati a includere sugli scaffali anche piccoli produttori di nicchia legati al territorio; una terza in cui è proprio finita la politica di favorire i grandi tout court, con il passaggio a una politica frontale di compressione dei prezzi di acquisto del distributore e quindi dei margini dei fornitori, al punto che alcune multinazionali stanno tornando a cedere marchi, che avevano acquisito allo scopo di ottenere un trattamento preferenziale presso la GDO, dal momento che quei marchi non glielo garantiscono più.

<sup>36</sup> Questo effetto è legato alla stessa contrazione dei margini dovuta all'avvio di una relazione stabile con la grande distribuzione che rende decisivo un oculato controllo di gestione.

<sup>37</sup> Il fatto di essere fornitore della GDO per il *private label* offre tra l'altro la possibilità di ottenere, oltre ai volumi, una migliore collocazione sugli scaffali anche dei prodotti a marchio proprio.

una volta definiti i quali non c'è più alcun confronto di merito sui prodotti, al punto che, tra i produttori con qualità molto alta, c'è chi preferisce andare su mercati più piccoli in cui gli standard di riferimento sono più elevati<sup>38</sup>.

### *Distribuzione più internalizzata*

L'estensione verso valle arriva al limite fino a inglobare nell'impresa la distribuzione stessa, attraverso la costituzione di negozi monomarca e *concept store*<sup>39</sup>. Questa soluzione sviluppa fino in fondo l'idea che, in un quadro in cui la domanda, sia nei mercati intermedi sia in quelli finali, richiede contemporaneamente più velocità, più differenziazione, più qualità e prezzi comunque compressi, l'impresa deve mantenere il controllo dell'impresa sul piano organizzativo di tutto, dalla produzione giù fino al rapporto col mercato. Tutta l'impresa va tenuta insieme. Proprio perché la qualità di quello che si fa è ormai fuori discussione e non è più nemmeno pensabile che venga preso in considerazione chi non la garantisce, lo sviluppo della capacità di vendere ha uno strumento molto potente nell'ingresso diretto nella distribuzione.

La realizzazione di negozi monomarca consente di saltare del tutto il rapporto con chi vende, incorporando la quota di valore appropriata dalla distribuzione e controbilanciando l'erosione dei margini connessa alla costante perdita di potere contrattuale rispetto alla GDO, comune alla generalità dei produttori di beni di consumo<sup>40</sup>. Fornisce un vantaggio promozionale grazie alla veicolazione diretta del marchio attraverso i punti vendita, amplificandone la visibilità. Costituisce una fonte di informazione e di conoscenza diretta delle tendenze del mercato, in quanto sensore dell'evoluzione della domanda e, ancora più concretamente, della valutazione in tempo reale dell'andamento delle vendite come *sell out* (e non solo come *sell in*) e dunque dell'effettiva posizione commerciale e reddituale dell'impresa.

## **5.7 Obbligati a crescere, desiderosi di crescere**

### *Tutto spinge verso una maggiore dimensione*

Le strategie evidenziate fin qui conducono l'impresa verso un aumento della dimensione. Che sia rivolta a monte o a valle, la domanda di gerarchia dettata dalla necessità di controllare quote crescenti della catena del valore si traduce pressoché inerzialmente in un accrescimento della dotazione delle risorse interne.

<sup>38</sup> Su questo stesso terreno, per molte imprese la relazione con la GDO crea difficoltà di protezione del marchio e di controllo delle fasi distributive o commerciali della catena del valore. Tanto che, ad esempio per molti prodotti da ricorrenza, si pone il dilemma tra valorizzazione del marchio e intensificazione dei rapporti con la GDO, la cui politica di schiacciamento del prezzo, attuata con vendite sottocosto, si traduce nella banalizzazione del prodotto e comporta così lo svilimento del marchio a cui esso è associato.

<sup>39</sup> La realizzazione di punti vendita diretti può essere, e di fatto è spesso, realizzata attraverso l'attivazione di contratti di *franchising*, nel quale caso il controllo diretto del canale di vendita non avviene con un processo di integrazione verticale (proprietaria) ma con un legame contrattuale.

<sup>40</sup> L'incorporazione della funzione di vendita può anche servire a superare le difficoltà di gestione, specie nei pagamenti, di una distribuzione al dettaglio molto polverizzata.

Il processo di crescita è sempre un fenomeno discontinuo. È caratterizzato da forti accelerazioni seguite da fasi di consolidamento, in modo spesso marcatamente irregolare. Ma, soprattutto, è inevitabilmente un'operazione di rottura degli schemi organizzativi preesistenti. Affinché il cambiamento non risulti traumatico, la crescita è sempre preceduta dal consolidamento e riallineamento delle risorse gestionali e intellettuali interne, che servono da piattaforma di sostegno delle operazioni di ampliamento dei confini dell'impresa.

La capacità di ampliamento del business non riguarda solo la fase di identificazione delle opportunità, come spesso si ritiene, ma anche e soprattutto la predisposizione delle competenze umane e delle strutture organizzative di base su cui fondare il successivo cambiamento. A questo fine servono investimenti forti a livello organizzativo e gestionale (fino al magazzino e alla logistica)<sup>41</sup>. Tanto è vero che la quasi totalità delle imprese osservate dispone di un sistema di controllo di gestione.

Poiché la ricerca della crescita origina da una domanda di qualità e velocità, quegli investimenti tendono all'appiattimento delle gerarchie di controllo, con la creazione di catene più corte, e alla conseguente riorganizzazione dell'intera architettura aziendale sulla base di squadre di coordinamento il più possibile integrate, in cui all'informatizzazione totale delle attività corrisponde la completa condivisione delle informazioni. L'impresa deve essere un organismo unico, con un'unica testa e in cui le diverse parti si muovono insieme. Il *know-how* va diffuso al suo interno, la trasparenza dell'informazione diventa una variabile strategica.

I team di progetto includono in molti casi dall'ingegnere al colletto blu perché i problemi potenziali saltino fuori subito già in sede di progettazione, abbattendo quote importanti dei costi di industrializzazione. Questo cambiamento comporta il passaggio da una situazione in cui esiste lo specialista a una in cui si cercano persone che sappiano muoversi secondo necessità: dal sapere dell'esperto si passa al sapere di tutti, creando squadre miste in modo che le conoscenze siano condivise.

### *Più complessità, più manager*

La realizzazione di un salto organizzativo dipende dall'inserimento tempestivo in azienda di figure manageriali esterne. Questi interventi aiutano a uscire da una logica ancora artigianale, introducono competenze che l'impresa non deteneva, gestiscono fasi di transizione nel passaggio generazionale, danno risposte ai problemi che si sono accumulati all'interno dell'impresa e non hanno trovato soluzioni adeguate nelle risorse interne (famigliari) disponibili. Soprattutto strutturano i comportamenti dell'impresa secondo una logica più coerente.

L'evidenza contenuta nei questionari raccolti fornisce a questo riguardo un quadro illuminante e del tutto inedito. Interpellate sulla misura in cui le varie posizioni direttive all'interno del-

<sup>41</sup> È molto significativo che l'architettura organizzativa dell'impresa arrivi a registrare interventi che tendono a cambiare il modo in cui si produce attraverso l'introduzione, anche negli ultimi anni, di criteri di *lean production* perfino in produzioni non di serie e realizzate non in linea.

l'impresa siano ricoperte da membri della proprietà piuttosto che da manager esterni, le imprese forniscono una risposta molto netta: in tutti i casi che riguardano le funzioni di linea (inclusa la posizione di direttore generale) la frequenza con cui risultano ai vertici manager esterni è sistematicamente superiore a quella con cui compaiono membri della proprietà (Tabella 5.14). La prevalenza dei primi è in particolare schiacciante in tutte le funzioni che presidiano la produzione e l'attività di ricerca e progettazione (4 a 1); ma è netta anche a livello amministrativo e commerciale e risulta prevalente fino al livello della direzione generale e a quello della direzione di *business unit*. La frequenza con cui ai vertici delle funzioni compaiono membri della proprietà è superiore solo all'apice della società (presidenti e vicepresidenti, amministratori delegati e membri dei consigli di amministrazione). Questo dato è di grande rilevanza, perché testimonia di una propensione alla delega sistematicamente elevata. In particolare, va sottolineato che le frequenze più elevate a vantaggio del management esterno si osservano in tutte le aree cruciali dell'organizzazione: produzione, commerciale, amministrazione.

La managerializzazione è una scelta strategica che accompagna lo sviluppo dell'impresa verso un'organizzazione più

evoluta, spesso richiesta dal raggiungimento di una soglia dimensionale o da un assetto gestionale che la rendono ineludibile. Tra i fattori di spinta più rilevanti per adottarla compaiono: la quotazione in Borsa (che impone trasparenza e standardizzazione delle informazioni tali da richiedere il passaggio a un assetto organizzativo più strutturato); l'interrelazione commerciale con grandi organizzazioni produttive sul terreno del B2B (es., multinazionali che richiedono standard qualitativi per rispondere ai quali l'impresa deve dotarsi di procedure di controllo più efficienti); l'interrelazione con grandi strutture distributive (GDO), che esigono un alto li-

Tabella 5.14

I canali per controllare il mercato<sup>1</sup>

	Manager esterni	Membri proprietà
Area Sicurezza e Qualità	84,0	16,0
Area Ricerca & Sviluppo, Innovazione	80,0	20,0
Area Progettazione e Design	73,9	26,1
Altre Direzioni	73,1	26,9
Area <i>Operations</i> e Produzione	71,1	28,9
Area Risorse Umane e Organizzazione	70,6	29,4
Area Amministrazione, finanza e controllo	70,2	29,8
Direttore Business Unit	68,3	31,7
Area Logistica	66,7	33,3
Area Commerciale	63,1	36,9
Area ICT	61,1	38,9
Vice Direttore Generale	60,0	40,0
Area Contabilità	60,0	40,0
Area Marketing e Comunicazione	57,4	42,6
Direttore Generale	54,6	45,4
Area Gestione degli acquisti	50,0	50,0
Area Affari Istituzionali	50,0	50,0
Area Affari Legali e societari	44,4	55,6
Amministratore Delegato	17,7	82,3
Vice Presidente	9,1	90,9
Membri CdA	8,0	92,0
Amministratore Unico	5,6	94,4
Presidente	2,7	97,3

<sup>1</sup> Frequenze relative calcolate sul totale delle risposte per ogni tipologia di ruolo direttivo.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

vello di efficienza organizzativa sia per rispettare gli standard qualitativi sia per gestire tempestivamente le forniture. Negli ultimi due casi l'organizzazione dell'impresa fornitrice deve uniformarsi a quella del cliente, nella prospettiva di rapporti di fornitura specialistici e caratterizzati da un alto grado di stabilità all'interno delle filiere<sup>42</sup>.

### *Lo sviluppo per via esterna*

Nell'alternativa tra crescita per vie interne o per vie esterne, nell'evidenza qui raccolta prevale quella per vie esterne. Ciò per l'imparagonabile superiorità della rapidità del conseguimento di una massa critica maggiore, che nei contesti osservati ha valenza strategica, per la necessità di sostenere un livello di globalizzazione dei mercati esponenzialmente crescente. E le imprese si sono rivelate in grado di assorbire i costi non piccoli dell'integrazione di realtà esterne, che sono da considerarsi in generale maggiori. Costi comunque inferiori a quelli che si sarebbero dovuti sopportare, in termini di mancate opportunità, a causa della maggiore lentezza dello sviluppo ottenuto per via interna.

L'integrazione di realtà sviluppatasi autonomamente non è mai un processo banale e rischia in molti casi di retroagire negativamente all'interno dell'impresa. Tanto più se sono estere, in una prospettiva di multinazionalizzazione che è ormai diventata la forma tipica dello sviluppo dell'impresa sul piano produttivo. Perché ciò accresce la differenza tra il contesto di partenza dell'impresa acquisita e quello dell'impresa acquirente.

Nello sviluppo multinazionale, che è ben diverso dalla delocalizzazione per ridurre i costi, è in ogni caso sempre difficile distinguere le singole strategie in funzione dello strumento adottato (acquisizione di realtà già attive o investimenti *greenfield*). Nella maggior parte dei casi, infatti, le due modalità sono entrambe presenti contemporaneamente, anche se prevale in generale la prima, e si alternano in ragione di condizioni che possono essere considerate locali.

C'è, invece, una linea di demarcazione tra lo sviluppo di massa critica a parità di gamma oppure con diversificazione. Nel primo caso sostanzialmente si moltiplica a livello multinazionale un modello già consolidato: l'impresa tende a replicare se stessa altrove, tante volte quanti siano i mercati giudicati interessanti e dove si ritiene strategico essere direttamente presenti<sup>43</sup>. E quando avvenga per acquisizione, l'investimento è generalmente rivolto a imprese che fanno

---

<sup>42</sup> Quando la crescita avviene per acquisizione, la questione del management assume una connotazione peculiare, perché si apre immediatamente il confronto tra direzione interna ed esterna. Mentre modifica immediatamente la proprietà, un'acquisizione può mantenere più o meno a lungo i manager che eredita dalla gestione precedente. Tempi e radicalità dell'eventuale cambiamento hanno a che vedere con l'assimilazione della nuova componente manageriale, che se si rivelasse problematica indurrebbe a favorire la selezione interna per contenere conflitti culturali e legati alle differenze tra i modelli organizzativi e gestionali di partenza. Ciò rafforza l'enfasi sul ruolo della formazione e dell'investimento conoscitivo continuo per generare una quota ampia di risorse interne ad alta qualificazione.

<sup>43</sup> Questa politica contribuisce anche a ridurre il rischio paese, perché la diversificazione geografica controbilancia le difficoltà che possono verificarsi in una determinata economia.

già prodotti simili, consentendo di ottenere sinergie a partire dalle competenze già detenute dall'impresa. Il cardine attorno a cui ruota la replica del modello è la capacità di costruire un legame forte con il territorio di destinazione, che in molti casi è rafforzato dalla scelta di affidarsi a un management interamente locale. I molti casi ci si orienta a mantenere il marchio delle imprese acquisite, che garantisce riconoscibilità a livello locale<sup>44</sup>. Quando la strategia è orientata alla diversificazione valgono tutte le considerazioni già sviluppate sopra (vedere pagg. 106-108); cambia solo la scala.

### *Mercati vo' cercando*

In quali paesi vanno a investire le imprese? Questa domanda solleva un aspetto importante dello sviluppo multinazionale delle imprese osservate. Spesso, infatti, si ritiene che la presenza all'estero delle imprese italiane sia guidata prevalentemente dalla finalità di ridurre i costi, con un atteggiamento difensivo per recuperare un differenziale di competitività. Conseguenza di questo atteggiamento sarebbe la dislocazione delle attività a più alto contenuto di lavoro e a minore contenuto di conoscenza in paesi caratterizzati da un basso o bassissimo grado di sviluppo e quindi con costi minimi. Questa strategia è totalmente opposta a quella fondata sulla ricerca di nuovi sbocchi, nella quale lo sviluppo multinazionale dovrebbe essere orientato verso i paesi più sviluppati, dove la concorrenza impone una presenza diretta per affrontare in loco il confronto competitivo con i concorrenti evoluti, anche attraverso la capacità di cogliere i mutamenti tecnologici e di preferenza dei clienti. Anche se questa contrapposizione di strategie tende a sfumare oggi che i paesi a basso costo sono anche quelli i cui mercati interni offrono maggiori prospettive di crescita.

I dati ricavati dall'indagine disegnano un quadro completamente diverso dall'immagine stereotipata (Tabella 5.15). La localizzazione delle unità manifatturiere delle imprese che producono all'estero (42% delle rispondenti) è orientata in misura massiccia verso le economie sviluppate del Nord del mondo e in particolare verso quelle dell'area occidentale: il 50% è dislocato nell'Europa Nord-occidentale e nel Nord America (prevalentemente negli Stati Uniti); in Europa i paesi che contano di più sono la Francia (intorno al 10%) e la

**Tabella 5.15**

**Dove producono le imprese italiane che delocalizzano**  
(Localizzazione delle unità manifatturiere all'estero)<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> Le imprese possono essere indicare più opzioni. Frequenze calcolate sul totale delle risposte.

Fonte: elaborazione CSC su dati Progetto Focus Group.

<sup>44</sup> In alcuni casi l'esigenza di produrre all'estero nasce dal fatto che il prodotto ha un valore unitario basso e un peso o volume elevato, cosicché i costi di trasporto incidono troppo e fabbricare direttamente nei mercati di destinazione diventa conveniente.

Germania (6%). C'è, naturalmente, anche una presenza significativa in aree relativamente meno sviluppate: l'Asia orientale nel suo complesso, che però costituisce sempre più anche un mercato e comunque include il Giappone (dove si situa l'1,3% delle unità all'estero); il Sud America, che conta quasi per il 10% e il cui peso è spiegato dall'importanza crescente del Brasile come mercato; e la stessa cintura che chiude l'Europa occidentale a Est (area balcanica e Turchia comprese) e che si estende fino al Medio Oriente.

Dunque, la distribuzione all'estero delle attività manifatturiere è concentrata verso il centro storico del mondo industrializzato e non verso la sua periferia. Che assume rilievo crescente in quelle aree che, nel decennio analizzato (primi anni Duemila), sono esplose sia come trasformatrici sia come mercati potenzialmente enormi.

È chiara anche la tendenza a muoversi all'interno dell'Europa allargata fino ai Balcani. Ciò obbedisce alla logica del nuovo policentrismo dello sviluppo industriale che sta emergendo a livello globale e che investe altre aree del mondo: Nord America insieme all'America centrale, il Sud America e soprattutto l'Asia<sup>45</sup>.

### 5.8 Sette strumenti per un grande obiettivo: crescere

Le scelte strategiche adottate dalle imprese sono state raggruppate in base agli obiettivi perseguiti e agli strumenti impiegati, secondo le informazioni raccolte attraverso i Focus Group su tutte le imprese partecipanti e codificate. La codifica ha permesso di elaborarle quantitativamente. Le informazioni sono state organizzate in tre blocchi: obiettivi finali, obiettivi intermedi e strumenti.

Partendo dagli obiettivi finali, la crescita è quello largamente prevalente. Mettendo insieme l'espansione del fatturato e il conseguimento di un maggiore potere di mercato, la ricerca di una dimensione maggiore risulta perseguita dalla maggioranza delle imprese. Con una quota doppia di quella che indica l'aumento dell'efficienza/redditività, che pure è rilevante. Va sottolineato che al dato oggettivo corrispondono non solo un alto grado di consapevolezza di quanto sia rilevante il conseguimento di una scala maggiore, ma anche un atteggiamento soggettivo dei loro leader, riscontrato nel corso delle interviste, fortemente orientato alla crescita (Tabella 5.16)<sup>46</sup>.

**Tabella 5.16**

**Gli obiettivi finali delle imprese: *primum* crescere**  
(Frequenze relative<sup>1</sup>)

Espansione del fatturato	46,6
Aumento del valore aggiunto/produzione	16,7
Miglioramento della redditività	14,5
Conseguimento di un > potere di mercato via una > dimensione	10,0

<sup>1</sup> Possono essere indicati più obiettivi. Percentuali di risposta calcolate sul totale delle imprese.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

<sup>45</sup> Si vedano le considerazioni avanzate già nella precedente edizione di Scenari industriali.

<sup>46</sup> Le tabelle riportano, per ciascuna voce, le frequenze percentuali calcolate rispetto al totale delle imprese. Sono esclusi i valori inferiori al 10%.

L'obiettivo intermedio che ha la massima rilevanza è la differenziazione del prodotto (Tabella 5.17)<sup>47</sup>. Ciò è coerente anche con quanto verificato sulla base delle informazioni dei questionari. Il perseguimento di questo obiettivo si lega strettamente all'attenzione alla qualità e all'orientamento verso l'alto della gamma con un'intensità simile a quella con cui vengono cercate nuove aree di mercato. Ciò vale anche per le attività di promozione, che ricevono un'attenzione appena inferiore.

Tutto ciò indica che al centro dell'attenzione delle imprese c'è il rapporto con la domanda. La vera questione strategica, nella definizione degli obiettivi intermedi, è la capacità di orientare la produzione verso il progressivo innalzamento qualitativo e la maggiore articolazione; e di gestire il tragitto successivo verso la promozione e il rapporto con il mercato finale.

Accanto a questi ci sono altri obiettivi intermedi che riguardano lo sviluppo dell'impresa come organizzazione e che, nella globalizzazione dei mercati, implicano l'adozione della scala multinazionale. Attraverso investimenti *greenfield* e, più spesso, attraverso acquisizioni o partnership (entrambe utilizzate anche a livello nazionale).

Il contenimento dei costi è posto sempre in fondo alle graduatorie. Non perché ad esso non si dedichi attenzione: tutte le imprese devono in ogni caso essere efficienti. Ma perché le imprese intervistate sono consapevoli che la competitività si costruisce strategicamente al rialzo, sviluppandosi e ampliando la capacità di operare su un numero maggiore di business, e non al ribasso.

Quali sono gli strumenti che servono a raggiungere questi obiettivi? Le risposte restituiscono un quadro quantitativo coerente con le tendenze delineate sopra (Tabella 5.18). Al primo posto tra le leve manovrate per lo sviluppo c'è l'investimento in conoscenza (ricerca/innovazione).

Tabella 5.17

Tra gli obiettivi intermedi in testa la diversificazione (Frequenze relative <sup>1</sup> )	
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 per rendere i prodotti più competitivi	10,5

<sup>1</sup> Possono essere indicati più obiettivi. Percentuali di risposta calcolate sul totale delle imprese.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.

<sup>47</sup> È il caso di sottolineare ancora la rilevanza che assume la necessità di differenziare il prodotto, entrando in aree di business diverse, in tutti quei casi in cui la frammentazione dei mercati (e dunque la loro facile saturabilità) impone alle imprese che vogliono crescere di uscire da un ambito in cui diventa tecnicamente impossibile espandersi ulteriormente.

Nella stessa prospettiva va inquadrato lo sforzo di essere più strutturati sul piano produttivo, attraverso l'accentuazione della verticalizzazione.

Al tempo stesso, emergono l'investimento nelle funzioni che presidiano il rapporto col mercato (area commerciale) e la ridefinizione del sistema informativo e dell'assetto organizzativo (che comprende l'investimento sulle risorse umane e l'inserimento di figure manageriali).

Tabella 5.18

**Le imprese fanno leva sull'innovazione**  
(Strumenti adottati dalle imprese per conseguire gli obiettivi; frequenze relative<sup>1</sup>)

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

<sup>1</sup> Possono essere indicati più strumenti. Percentuali di risposta calcolate sul totale delle imprese.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Progetto Focus Group.







Finito di stampare nel giugno 2011  
Impaginazione: D.effe comunicazione - Roma  
Stampa: Vamagrafica srl - Ariccia (RM)