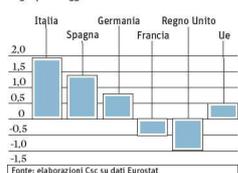


SVILUPPO ED INDUSTRIALIZZAZIONE

Variazione percentuale del Pil pro-capite associato a ogni punto aggiuntivo di industrializzazione



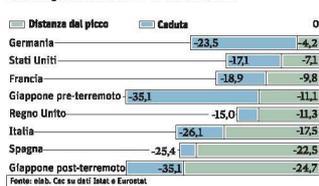
MARGINI: RECUPERO SOLO PARZIALE

Italia, margine operativo lordo in percentuale del valore aggiunto al costo dei fattori, industria manifatturiera (9)



RIPRESA A PASSO LENTO

Dati destagionalizzati. Valori in % .Rit. Marzo 2011

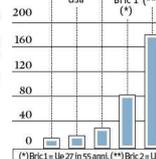


IL RISCHIO MATERIE PRIME

Margini ridotti = Le oscillazioni delle materie prime sono destinate a rompere ulteriormente gli equilibri mondiali con la crescita di domanda del Paesi Bric e la conseguente scarsità a livello mondiale. Per le imprese le conseguenze riguardano i margini, la penuria di materiali e la difficoltà di gestire contabilmente il magazzino. Due rimedi possibili: maggiore innovazione di prodotto e di processo, copertura dal rischio di eccessiva volatilità delle quotazioni

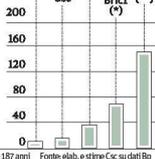
BRIC PREMONO SULL'OFFERTA

Consumo energetico in % della produzione mondiale, 2009



ALLARME CEREALI

Consumo % della produzione mondiale, 2009



Ripresa ferma, produzione -17%

Triennio nero, India e Corea ci superano - Paolazzi: manifattura decisiva

Carmine Felina ROMA

«Un'industria schiacciata tra recessione violenta e ripresina ancora lenta, con la produzione calata del 17% in tre anni. Un sistema del perle-quarta nella classifica dei Paesi produttori che mostra un'attività manifatturiera meno redditizia. Ciò nonostante, l'Italia non può ripartire prescindendo dalla sua vocazione industriale, espressione di più di un terzo del Pil e di 8,2 milioni di unità di lavoro. Il rapporto sugli "Scenari industriali" del Centro studi Confindustria (Csc) - elaborato e presentato da Luca Paolazzi, direttore del Csc - mette in evidenza le posizioni perdute ma indica nel contempo le vie di risalita attraverso le strategie delle imprese di eccellenza.

Il peso dell'Italia
La crisi ha sconvolto l'equilibrio della produzione globale. Tra il 2007 e il 2010 i Paesi emergenti asiatici hanno conquistato 8,9 punti percentuali e sono saliti al 29,7% sul valore mondiale. «L'Ita-

lia - spiega Paolazzi - è invece scesa dal 4,5 al 3,4% del quinto al settimo posto nel mondo mentre resta seconda in Europa dietro la Germania». Ci hanno sorpassato l'India e la Corea del Sud che nel periodo indicato sono salite rispettivamente al 27 e al 25%. Restiamo tra le nazioni più industrializzate (produzione manifatturiera pro-

I PUNTI DEBOLI

Resta bassa la redditività degli investimenti, ma i bilanci aziendali pesano i rincari delle materie prime che comprimono i margini

capite) ma, rispetto al 2008 e a prezzi e dollari costanti, ci hanno superato ancora una volta la Corea del Sud e il Giappone. Che cosa è successo? Spieghiamo per la flessione dell'attività registrata nell'ultimo triennio (-17% cumulato), doppia o tripla di quelle dei maggiori concorrenti, e abbiamo

un trend di recupero più lento. Resti pensare che siamo lontani 7 punti e mezzo dal piccolo produttivo pre-crisi contro il 4,2% della Germania e il 9,8% della Francia. La produzione industriale italiana è quasi ferma ai livelli dell'estate 2010 («L'8% la crescita media mensile da luglio 2010 a marzo 2011».

«Paghiamo una redditività degli investimenti bassa - osserva Paolazzi - 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% mentre era del 32,2% nel 2009». Inoltre - aggiunge - pesano sempre più nei bilanci aziendali le oscillazioni delle materie prime destinate a rompere ulteriormente gli equilibri mondiali con la crescita di domanda dei Paesi Bric e la conseguente scarsità a livello mondiale. Per le imprese le conseguenze riguardano i margini, la penuria di materiali e la difficoltà di gestire contabilmente il magazzino. I Paesi Bric sono il punto di

riferimento anche per riorientare il nostro export. Abbiamo iniziato per tempo un processo di focalizzazione fuori dalla Ue, soprattutto verso il resto dell'Europa, ma siamo in ritardo per vendite dirette ai Paesi emergenti asiatici, una torta ricca in cui il nostro rivale storico, Germania, ci sta pericolosamente distanziando.

Il ruolo del manifatturiero

In questo quadro generale, colpisce la scarsa consapevolezza del ruolo cruciale che in Italia gioca il manifatturiero, da cui proviene quasi l'80% degli incassi ottenuti dalle esportazioni. Elaborazioni del Csc su dati Eurostat dimostrano che non è un dato da sottovalutare il fatto che il settore manifatturiero contribuisce in modo diretto ad un tasso di correzione sviluppo-industria-rialità paragonabile: 2 punti di Pil pro-capite (al Sud) per ogni punto aggiuntivo di industrializzazione. Basteremo per questo per chiudere definitivamente le teorie sulla rinuncia al manifatturiero, il cui ruolo - sottolinea il direttore del Csc - è stato rivalutato

anche da Usa, Regno Unito e Francia mentre la Germania non lo ha mai ridimensionato.

Le vie della crescita
Agili, innovativi, pronti a crescere. C'è un'avanguardia di imprese eccellenti pronta a superare le difficoltà fin qui evidenziate. Focus group condotti dal Csc (su 450 imprese manifatturiere scelte tra le più dinamiche nell'ultimo decennio) dimostrano che una chiave di successo è l'uso sapiente delle proprie competenze per diversificare senza abbandonare il core business, per innovare, per individuare varchi nei mercati stranieri. Strategie che non sono necessariamente connesse alle dimensioni di imprese analoghe tracce si trovano anche nei modelli di business delle piccole imprese che hanno performance migliori, secondo l'analisi SoSe per il Csc. Su questi argomenti per gli addetti ai lavori ad aziende che fatturano meno di 75 milioni.

LA SCALATA DEGLI EMERGENTI NEL MANIFATTURIERO

Quote percentuali sul valore aggiunto della produzione mondiale

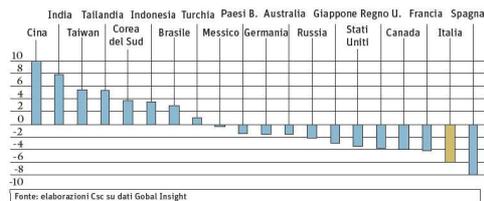
Paesi produttori	2000	2007	2010
1 Cina	8,3	14,1	21,7
2 Stati Uniti	24,8	18,2	15,6
3 Giappone	15,8	9,0	9,1
4 Germania	6,6	7,5	6,0
5 India	1,8	2,9	3,7

Paesi produttori	2000	2007	2010
6 Corea del Sud	3,1	3,9	3,5
7 Italia	4,1	4,5	3,4
8 Brasile	2,0	2,6	3,2
9 Francia	4,0	3,9	3,0
10 Regno Unito	3,5	3,0	2,0

Fonte: elaborazioni Csc su dati Global Insight

L'ITALIA HA PERSO COLPI

Variazioni percentuali medie annue dei livelli di produzione a prezzi e dollari costanti, 2007-2010



Fonte: elaborazioni Csc su dati Global Insight

CINQUE STRATEGIE PER BATTERE LA CRISI

Gli strumenti per il rilancio messi in atto dalle imprese manifatturiere più dinamiche

1 Dimensioni

Con la crescita dell'azienda più ricavi e produttività elevata

La crescita dimensionale come obiettivo primario. Focus group condotti da Csc sono una miniera di informazioni sulle strade per crescere. Le imprese di successo si muovono lungo il doppio asse integrazione a monte, per ricacciare competenze chiave con processi di esternalizzazione, e integrazione a valle per recuperare sulla distribuzione quanto perso sul fronte della promozione delle proprie competenze tecniche. Nelle risposte del campione (con la possibilità di individuare più obiettivi) tra le priorità per la crescita spicca l'espansione del fatturato, seguita dall'aumento del valore aggiunto/produttività, dal miglioramento della redditività, dal conseguimento di più potere di mercato. L'espansione del fatturato risulta come obiettivo comune a prescindere dalla classe dimensionale. L'analisi si fa poi più dettagliata e mette in fila gli obiettivi intermedi per sviluppare l'azienda in testa la diversificazione produttiva, in coda la riduzione dei costi non perché giudicata non rilevante ma perché considerato ormai un dato acquisito.

Il cambiamento è...

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

- > 250 addetti
- 50-250 addetti
- Totale

...necessario per la sopravvivenza dell'impresa

...necessario per garantire la competitività

...cercato per desiderio di crescita

Fonte: elab. Csc su informazioni Progetto Focus group

2 Diversificazione

Ampliare la gamma dei prodotti partendo dal core business

L'analisi del Csc mostra che tra le imprese interessate da un processo di crescita delle attività prima della crisi (92,5% del campione), siano prevalenti quelle che hanno diversificato la produzione. Uno dei tratti più evidenti è il fatto che la diversificazione (ingresso in una nuova attività) è sempre sostanzialmente legata alle competenze di partenza. Perciò Csc parla di «diversificazione correlata» oppure di ingresso in un business che all'apparenza è del tutto slegato da quello originario, ma in realtà è connesso sul piano tecnologico. L'espansione così delineata è guidata dal complesso delle core competences. Quest'ultime possono anche inglobare competenze dall'esterno così da estendere il proprio perimetro ma senza spostare il baricentro. Quando non deriva direttamente dal motore della conoscenza interna, l'estensione della gamma in ambiti correlati può arrivare attraverso l'acquisizione di competenze esterne. Per esempio, con contratti di licenza produttiva oppure con l'acquisizione di un'altra impresa.