



# **Scenario aspro e incerto: crescita globale e recessione in Eurolandia. Le strategie vincenti delle imprese italiane.**

**Luca Paolazzi**

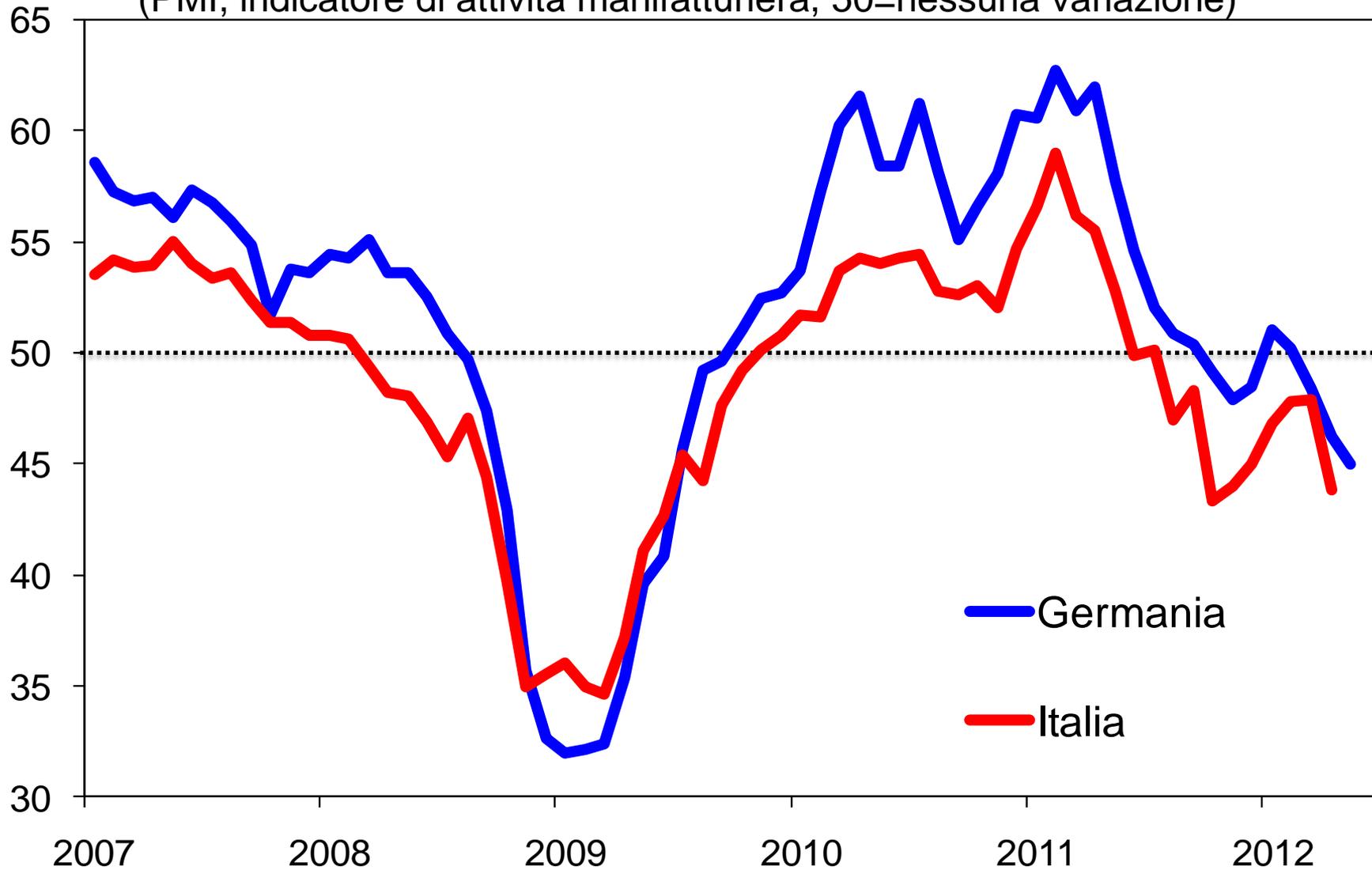
**Direttore Centro Studi Confindustria**

**La recessione** è tornata in vari paesi dell'Eurozona e in Italia.

**Non è una semplice fase congiunturale,**  
**le cause sono anche politiche e strutturali.**

# Attività industriale debole in Europa

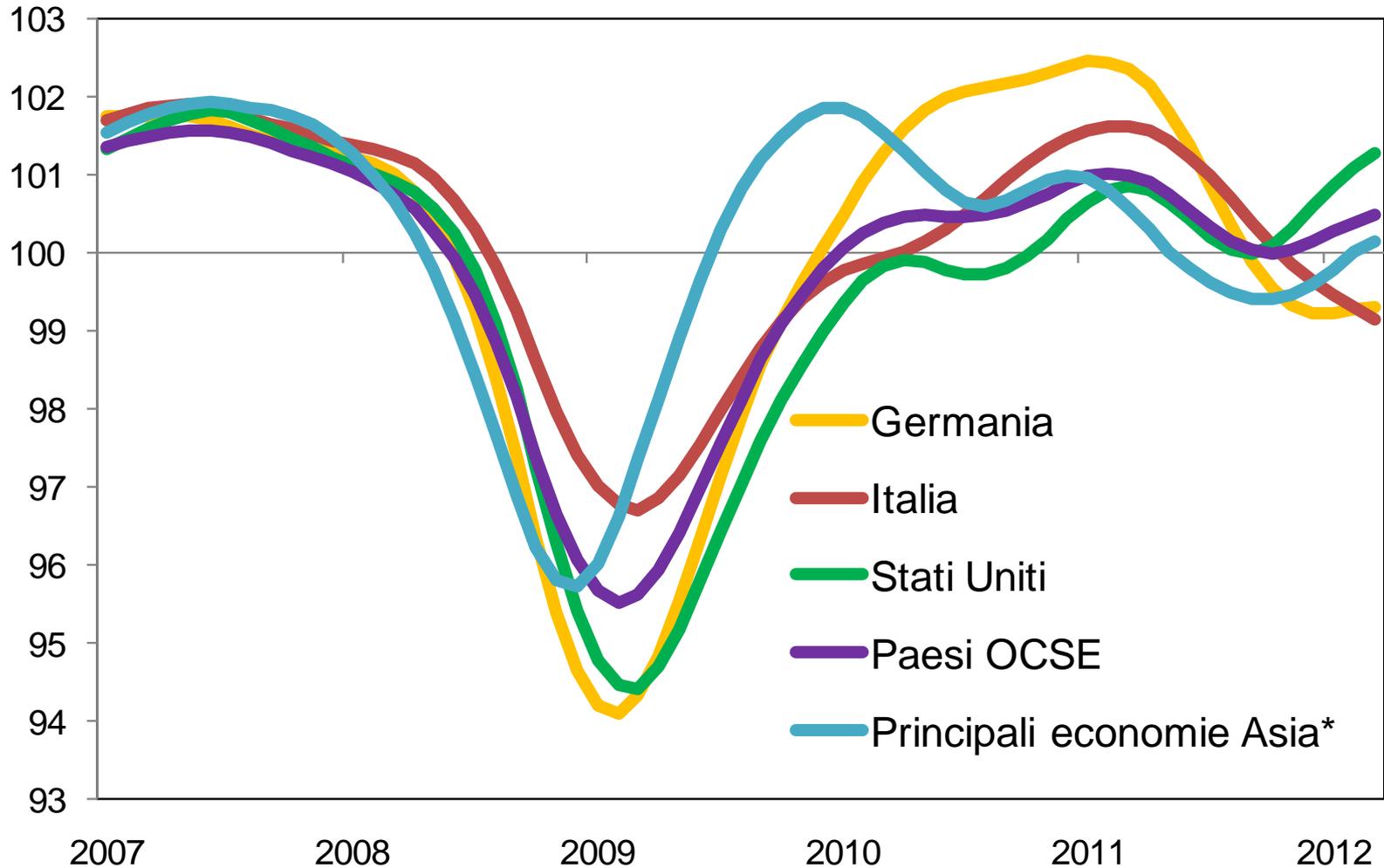
(PMI, indicatore di attività manifatturiera, 50=nessuna variazione)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Markit.

# La fine della recessione non è dietro l'angolo

(Anticipatore OCSE, indici mensili destagionalizzati, media di lungo periodo=100)

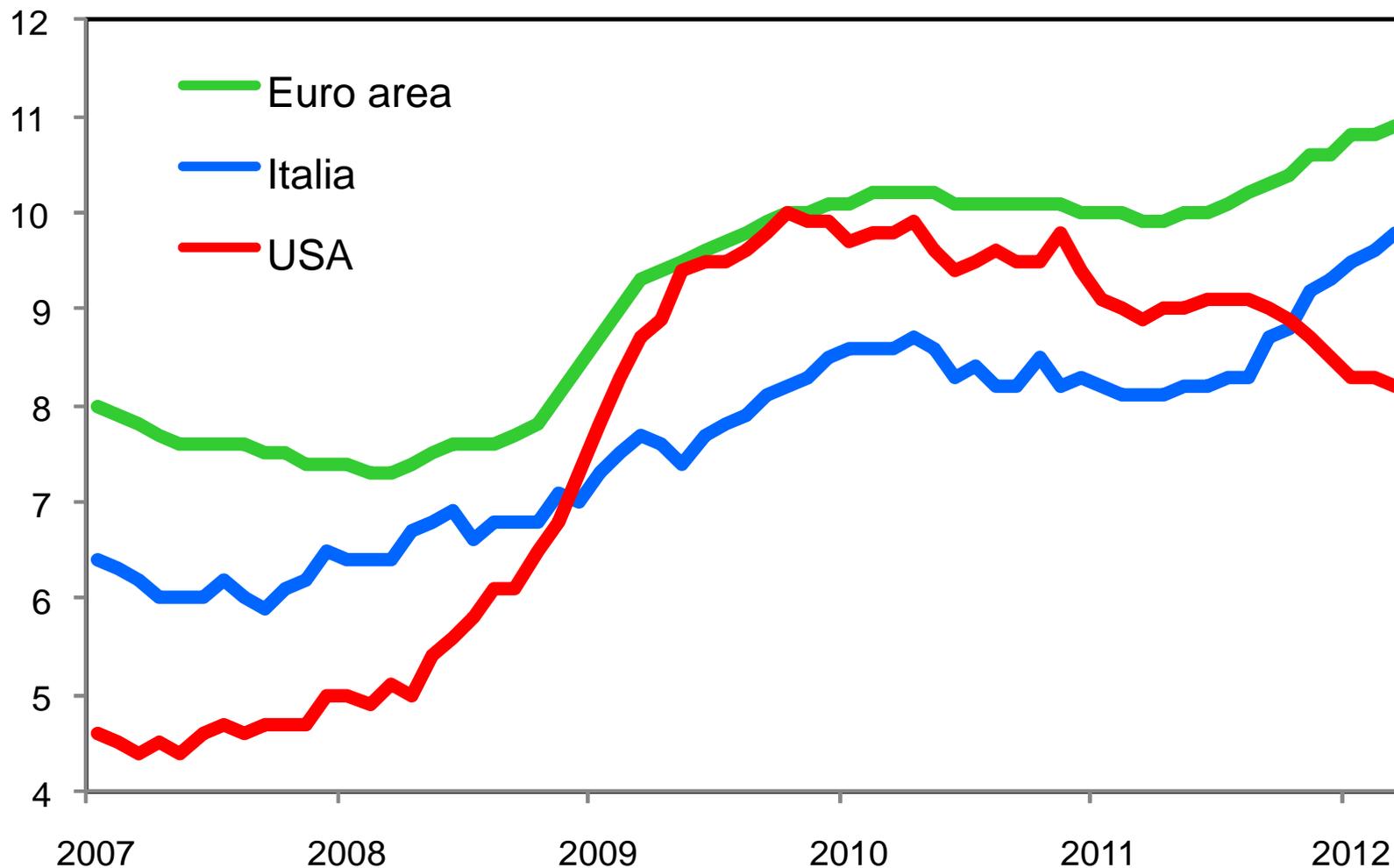


\* Cina, India, Indonesia, Giappone e Corea del Sud.

Fonte: elaborazioni CSC su dati OCSE.

# Disoccupazione alta, in aumento in Europa

(In % della forza lavoro, dati destagionalizzati)

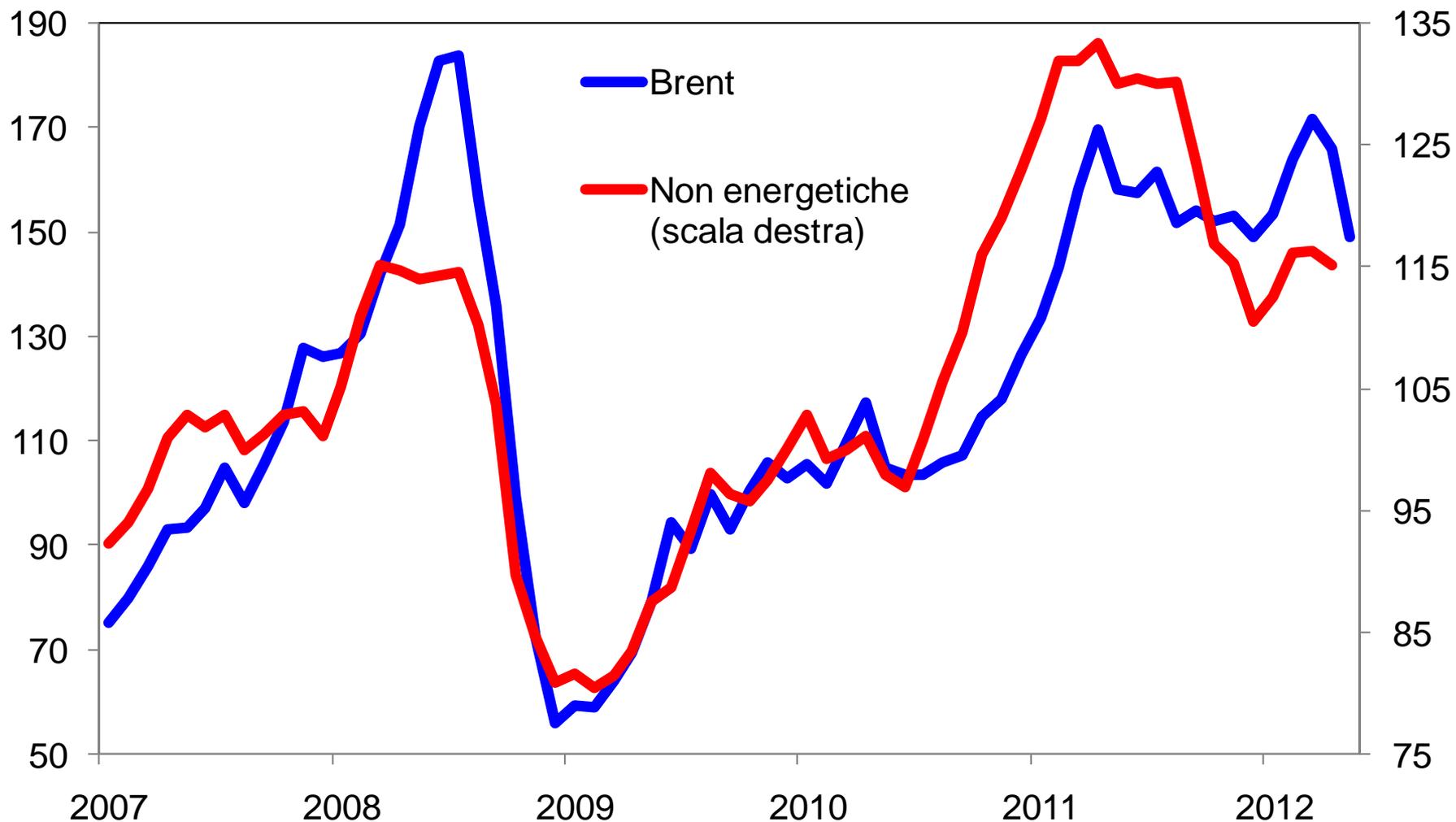


Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

**Rispetto al 2008-2009**  
**ci sono segnali di tenuta**  
**dell'economia internazionale.**  
**Non crollano le materie prime**  
**e il commercio mondiale,**  
**gli USA restano in ripresa,**  
**gli emergenti proseguono**  
**lo sviluppo a passo più lento.**

# Petrolio e commodity un po' meno cari

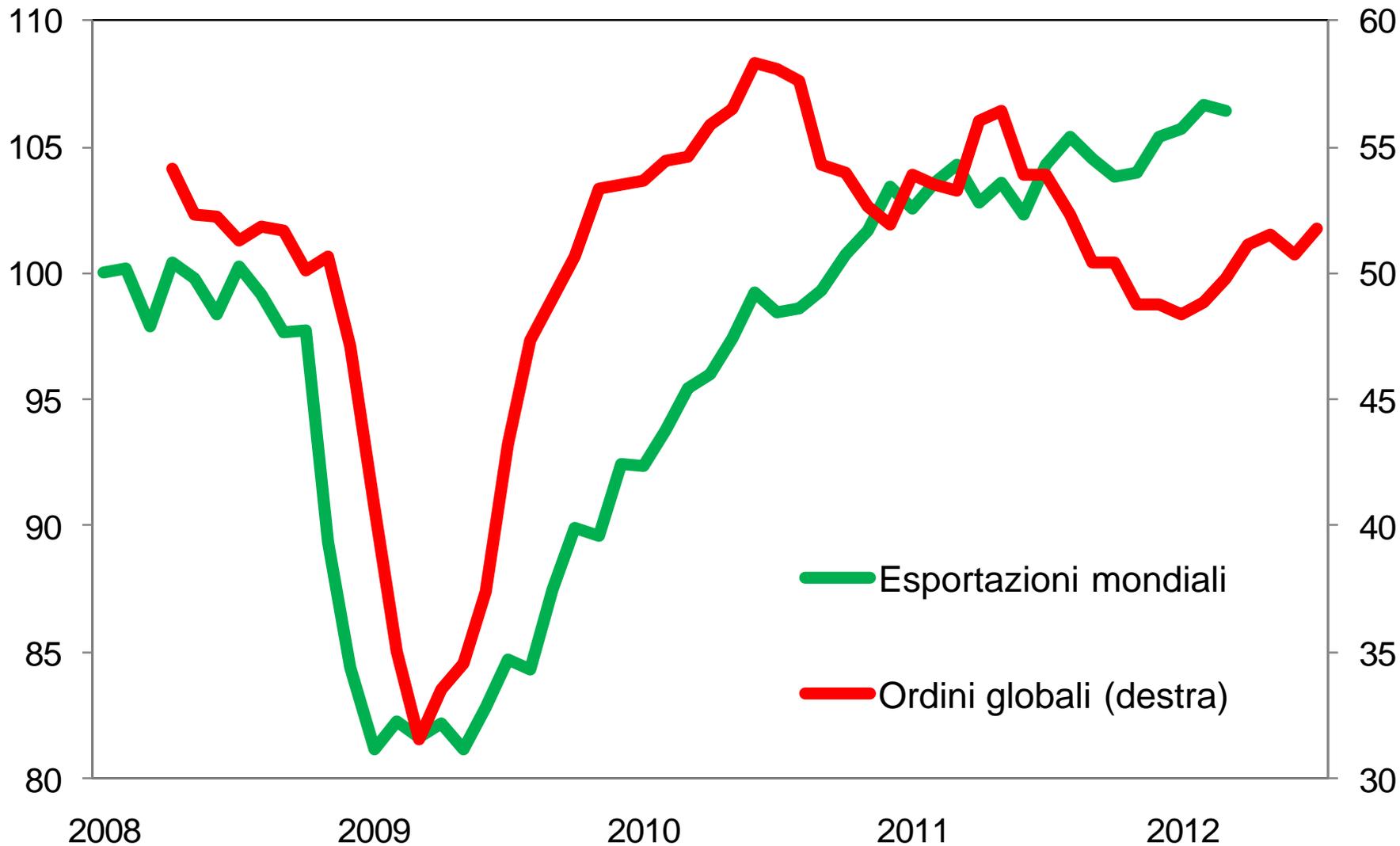
(Quotazioni in dollari, 2007=100)



Fonte: elaborazioni e dati CSC.

# La domanda globale regge

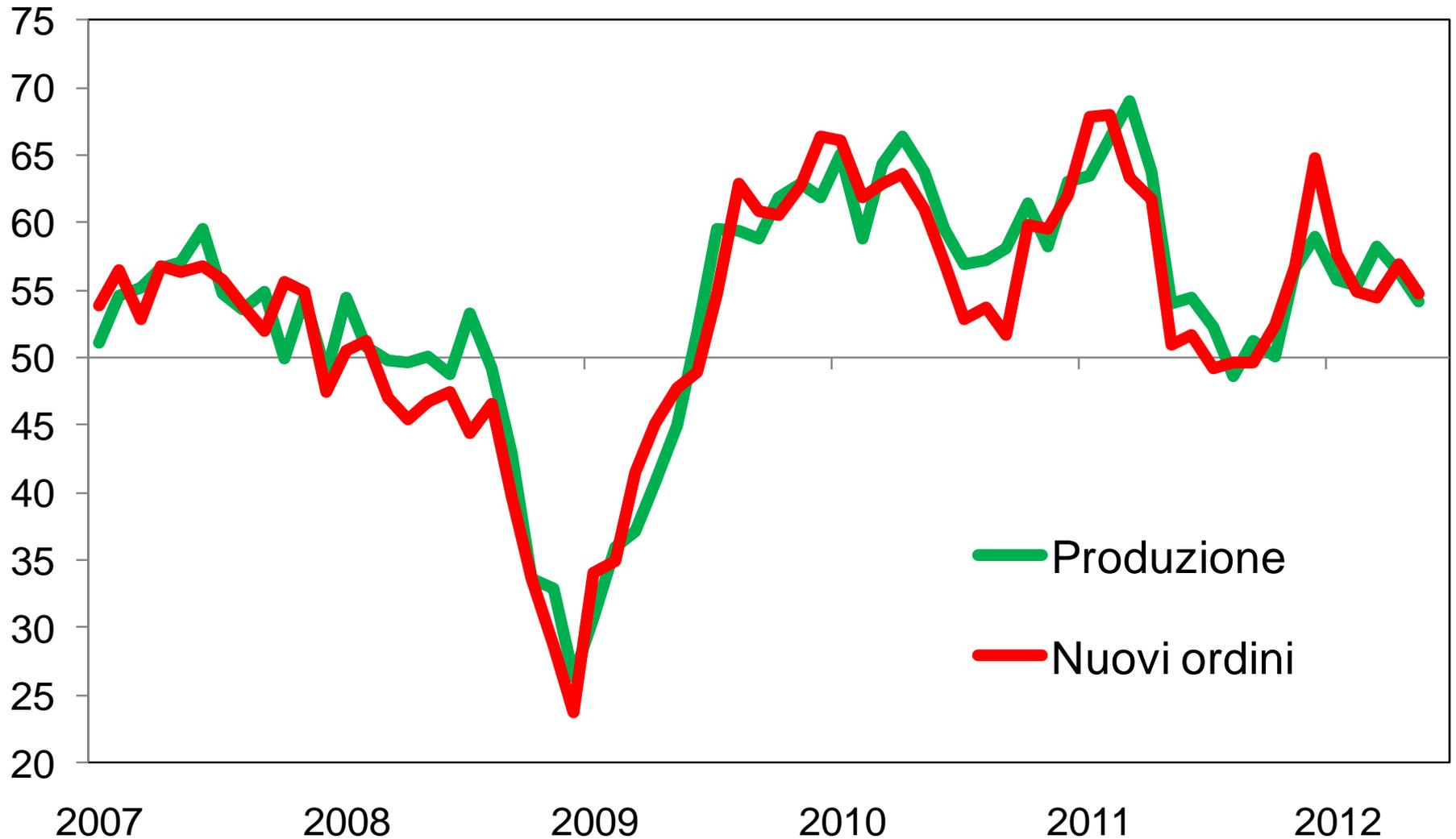
(Dati in volume, destagionalizzati, gen.2008=100; 50=nessuna variazione, ordini ritardati di tre mesi)



Fonte: elaborazioni CSC su dati CPB e Markit.

# USA: la crescita c'è

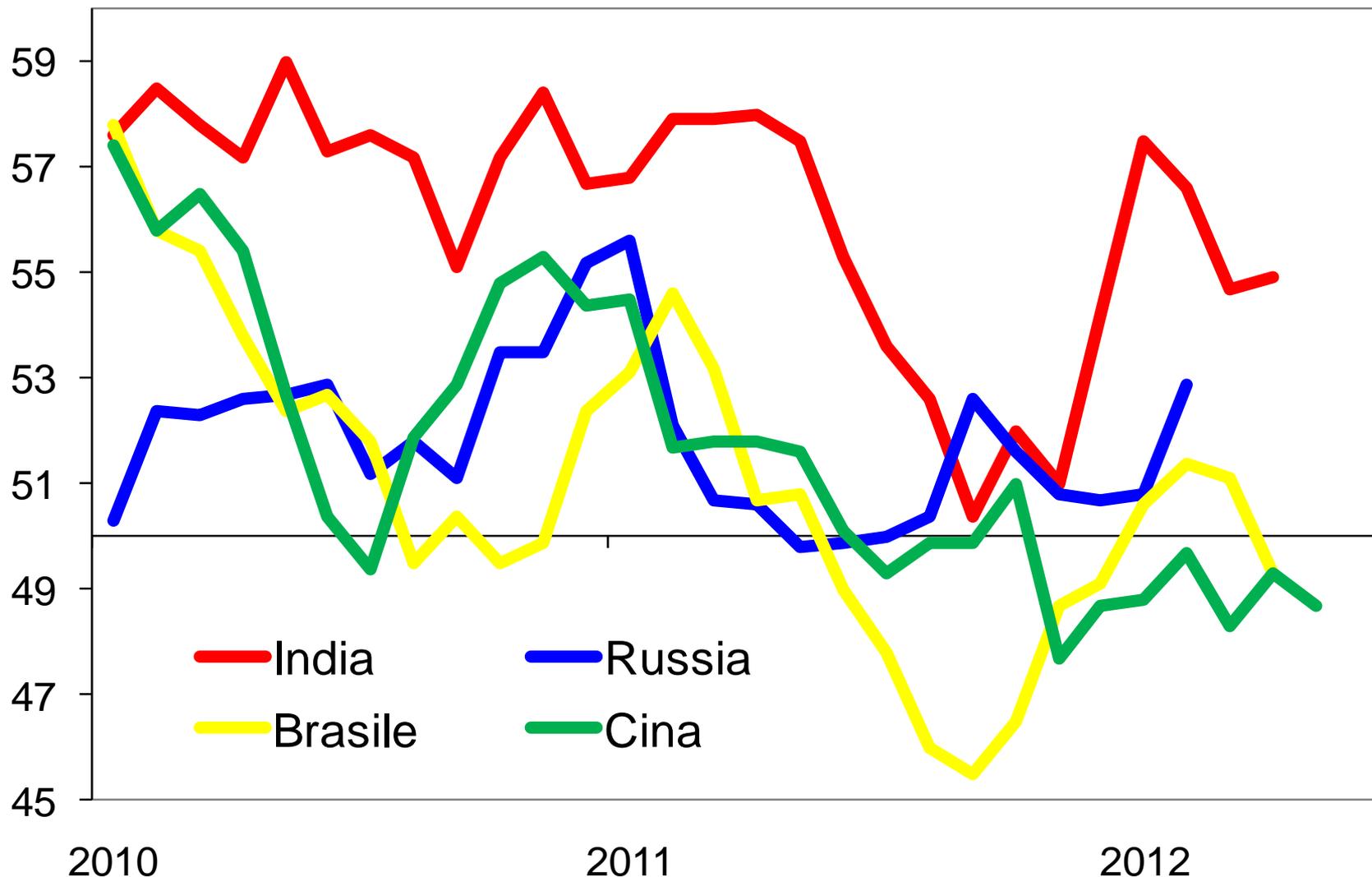
(PMI, manifatturiero, indici destagionalizzati, 50=nessuna variazione)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Markit.

# BRIC: segnali di tenuta della locomotiva

(Indici PMI, produzione, 50=nessuna variazione, manifatturiero)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Markit.

**Il maggiore ostacolo sono  
le tensioni che vengono dall'Euroarea.**

**Gli squilibri interni vanno aggiustati:  
non solo i bilanci pubblici,  
ma anche i divari di crescita,  
conti con l'estero, competitività.**

# Conti pubblici: nel saldo primario Italia virtuosa

(In % del PIL)

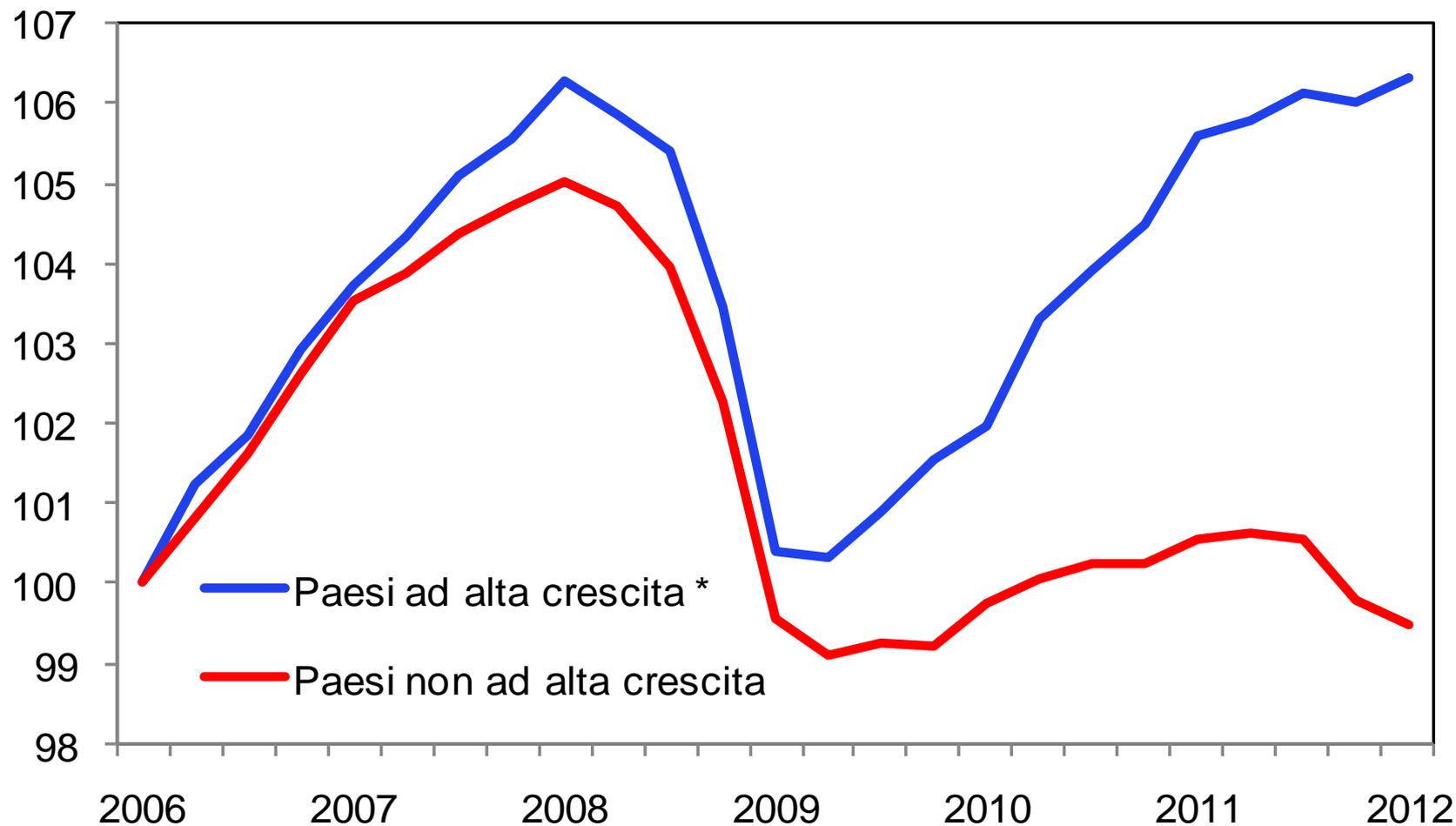
	Saldo primario 2011	Deficit 2011	Debito 2011	Incremento debito dal 2007
Germania	1,6	-1,0	81,2	16,1
<b>Italia</b>	<b>1,0</b>	<b>-3,9</b>	<b>120,1</b>	<b>17,0</b>
Portogallo	-0,4	-4,2	107,8	39,5
Belgio	-0,4	-3,7	98,0	14,0
Grecia	-2,2	-9,1	165,3	57,9
Francia	-2,6	-5,2	85,8	21,6
Paesi Bassi	-2,6	-4,7	65,2	19,9
Regno Unito	-5,1	-8,3	85,7	41,3
Spagna	-6,1	-8,5	68,5	32,3
Giappone	-6,1	-8,2	211,4	43,6
Stati Uniti	-6,8	-9,6	103,5	36,0
Irlanda	-9,7	-13,1	108,2	83,4

Dati ordinati per il saldo primario del 2011.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Commissione europea.

# Crescita a due velocità

(Eurolandia, PIL a prezzi costanti, indici: primo trimestre 2006=100)

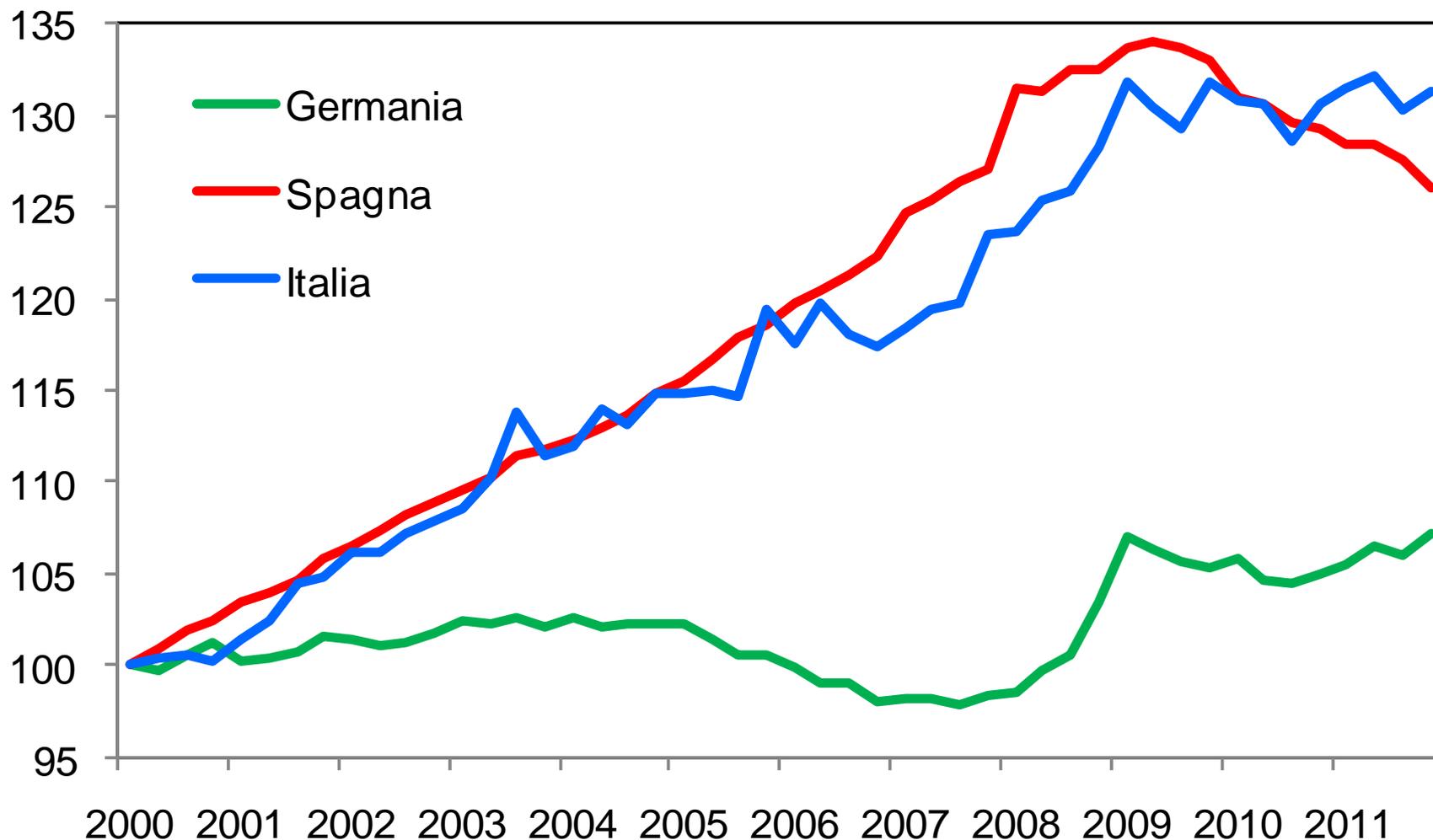


\* Germania, Francia, Austria, Finlandia, Olanda

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

# Competitività: troppo ampi i divari di CLUP

(Indici: primo trimestre 2000=100, dati destagionalizzati)



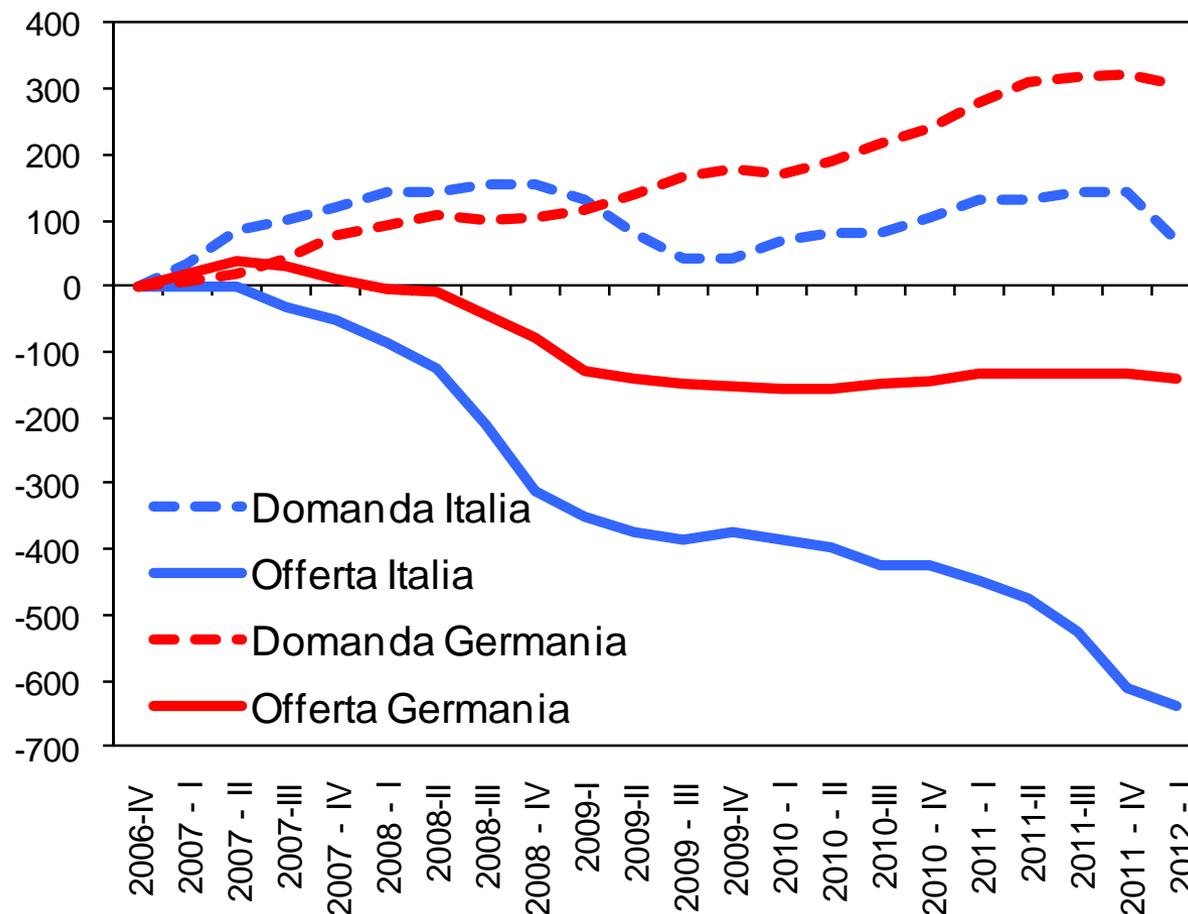
Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

La crisi dei **debiti sovrani**  
e la sua pessima gestione  
hanno ampliato i **divari in Eurolandia**,  
a partire dai rendimenti dei **bond**.

Alzando il **costo della raccolta** bancaria,  
hanno innescato in alcuni paesi  
un violento ***credit crunch***,  
che allarga la distanza tra economie  
in difficoltà e quelle considerate forti.

# Credit crunch: Germania avvantaggiata, Italia penalizzata

(Credito alle imprese, indici 2006-IV=0, % nette cumulate di risposte delle banche<sup>1</sup>)



<sup>1</sup> Indicatori ricavati dai dati qualitativi della *Bank lending survey*; offerta = variazione dei *credit standard* con segno invertito.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Banca d'Italia, Bundesbank.

**I rischi** restano altissimi a causa di **vincoli politici** e istituzionali.

Siamo a un **bivio in Eurolandia**:

- **Gioco cooperativo**: si riducono i **divari** nei rendimenti dei titoli di Stato, si sblocca il **credito**, torna la **fiducia**, riparte l'economia.
- Prosegue l'**avvitamento** tra **debiti pubblici** e bilanci delle **banche** e entra in crisi la **moneta unica**, con enormi costi economici e ripercussioni globali.

# Previsioni a confronto

(Italia, variazioni %)

	PIL		Deficit/PIL	
	2012	2013	2012	2013
Citigroup (23 maggio 2012)	-2,5	-2,0	-2,9	-2,7
MORGAN STANLEY (16 maggio 2012)	-2,0	0,0		
FMI (17 aprile 2012)	-1,9	-0,3	2,4	1,5
OCSE (22 maggio 2012)	-1,7	-0,4	1,6	0,6
GLOBAL INSIGHT (15 maggio 2012)	-1,7	-0,2	2,3	0,9
PROMETEIA (18 maggio 2012)	-1,6	0,4	1,6	0,4
GOLDMAN SACHS (2 dicembre 2011)	-1,6	-0,1	3,1	2,1
<b>CSC (15 dicembre 2011)</b>	<b>-1,6</b>	<b>0,6</b>	<b>1,5</b>	<b>0,1</b>
REF (26 aprile 2012)	-1,6	-0,3	2,2	0,8
BANCA D'ITALIA (17 gennaio 2012)	-1,5	0,0		
ISTAT (22 maggio 2012)	-1,5	0,5		
MERRILL LYNCH (10 maggio 2012)	-1,4	0,4		
COMMISSIONE EUROPEA (11 maggio 2012)	-1,4	-0,4	2,0	1,1
DEUTSCHE BANK (18 maggio 2012)	-1,3	0,3	1,9	-0,2

**La crisi ha cambiato  
la mappa planetaria dell'industria.  
Il manifatturiero è tornato di moda.**

**In appena tre anni, tra il 2007 e il 2010,  
i paesi emergenti asiatici hanno  
conquistato 8,9 punti percentuali e sono  
saliti al 29,7 % come quota sul valore  
della produzione industriale mondiale.  
La Cina è al 21,7%  
(+7,6 punti) ed è ora saldamente prima.**

**Gli USA sono diventati secondi, con il 15,6% (-2,8 punti), il Giappone è terzo (9,1%, invariato). L'Italia è scesa dal 4,5% al 3,4%, dal quinto al settimo posto nel Mondo; è seconda in Europa, dietro la Germania (dal 7,5% al 6,0%). È ad alta **vocazione industriale**.**

# La scalata degli emergenti

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

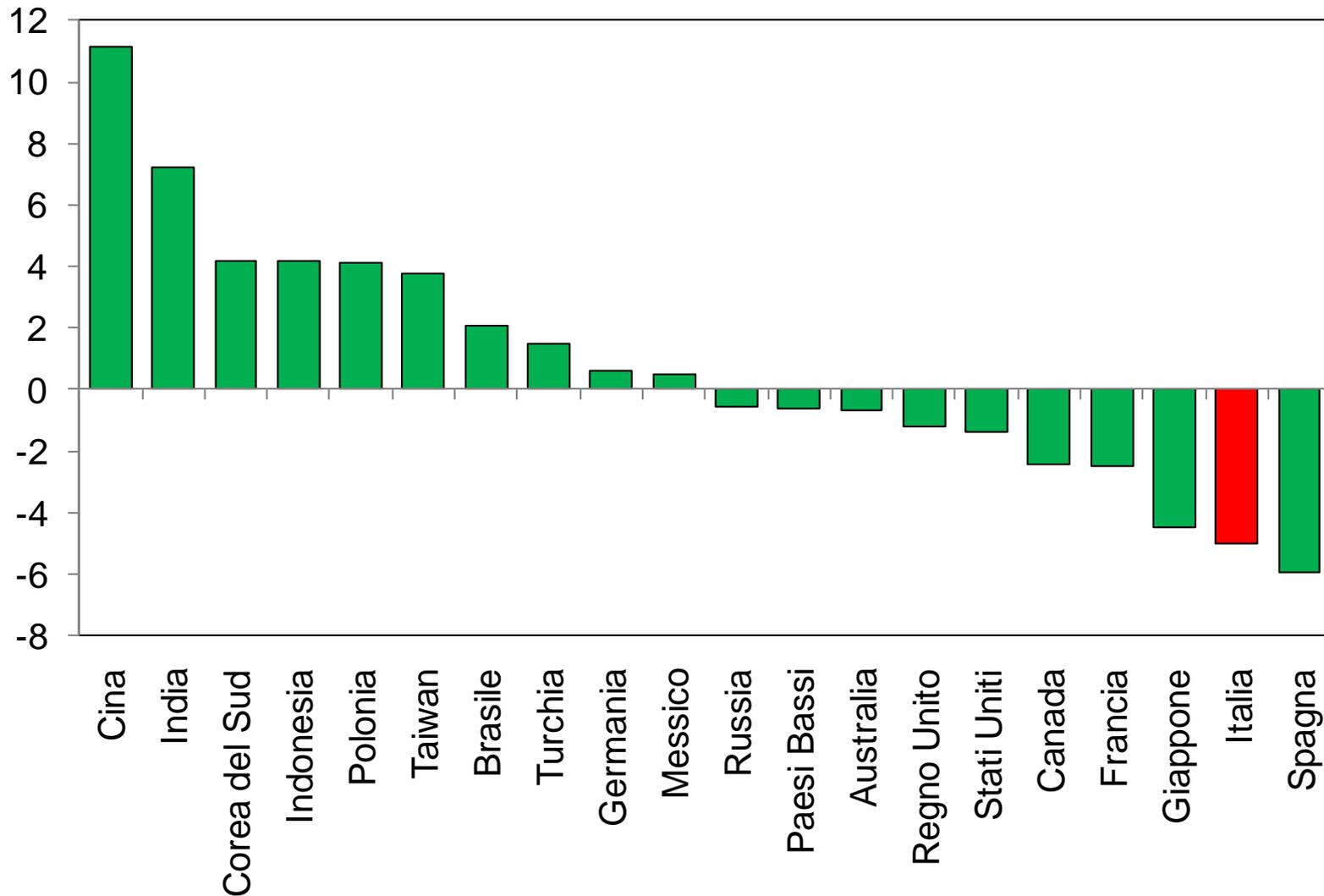
Settore manifatturiero.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Global Insight.

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

# L'Italia ha perso colpi

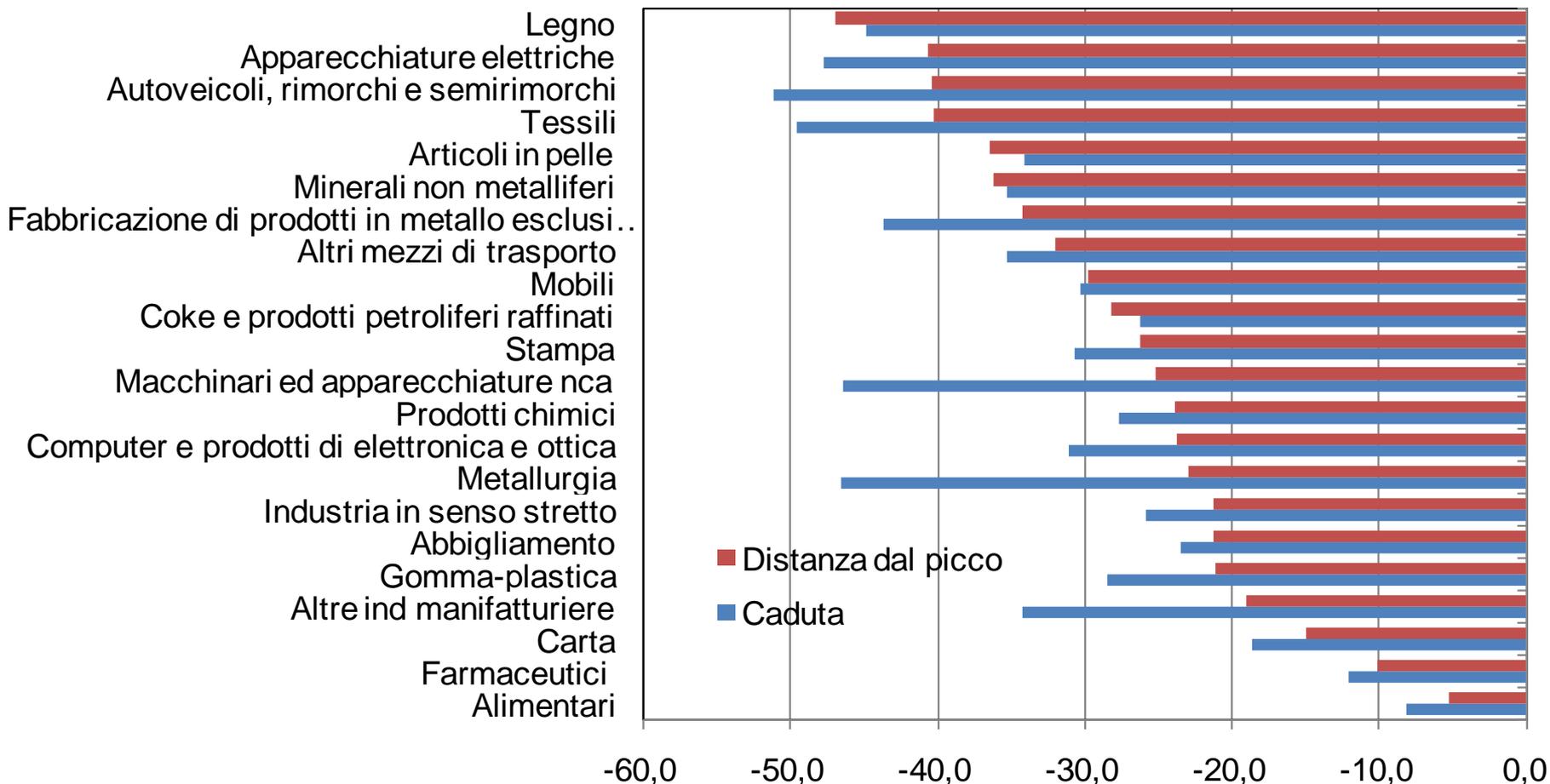
(Var. % medie annue dei livelli di produzione a prezzi e dollari costanti, 2007-2011)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Global Insight.

# Produzione: recupero difficile per molti settori

(Italia, dati destagionalizzati, riferimento: marzo 2012)

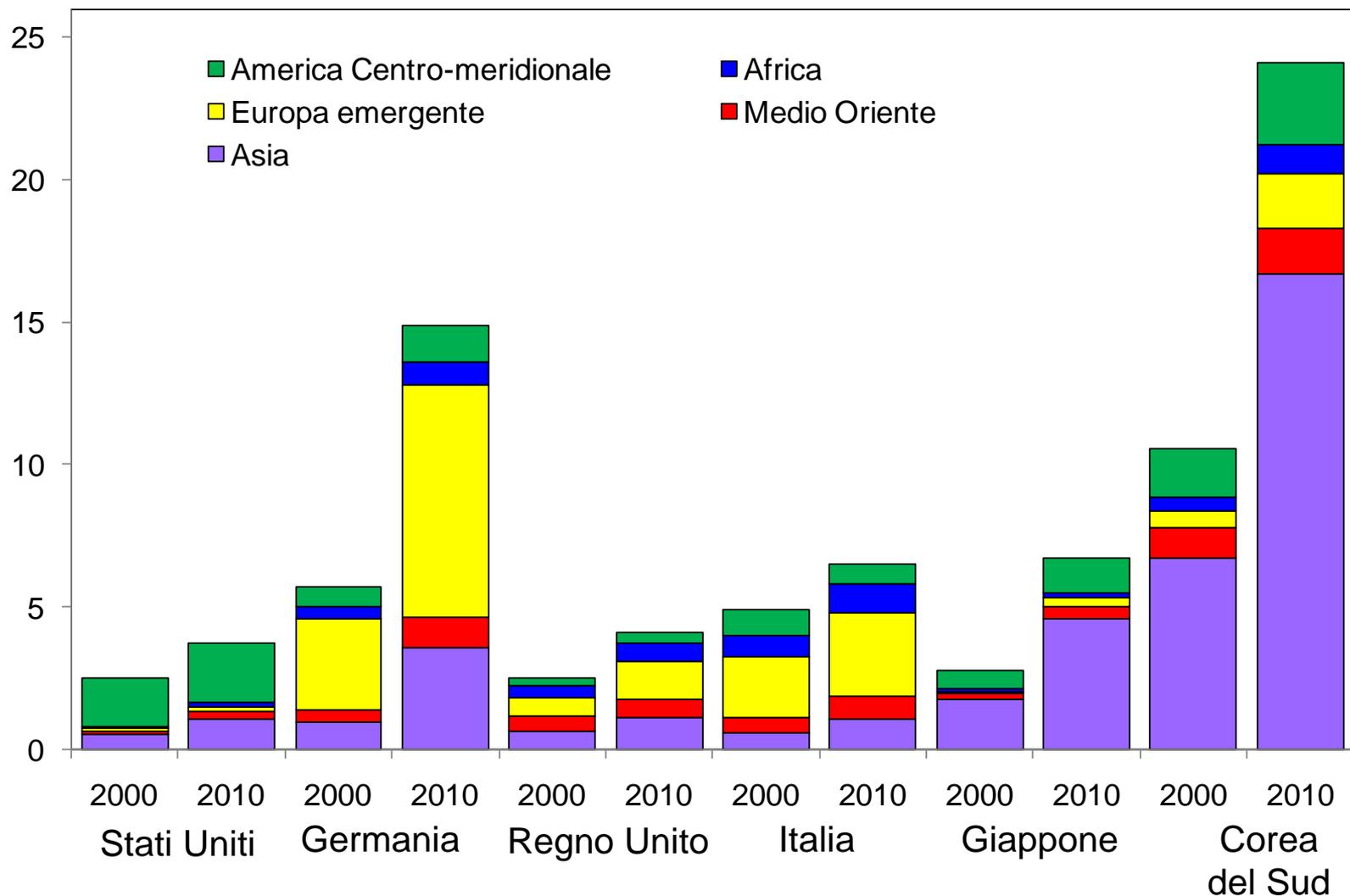


Caduta: var. % dal picco del ciclo precedente al minimo settoriale; distanza dal picco: var. % nel marzo 2012 rispetto al massimo del ciclo precedente.

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

# L'Italia è in ritardo negli emergenti asiatici

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

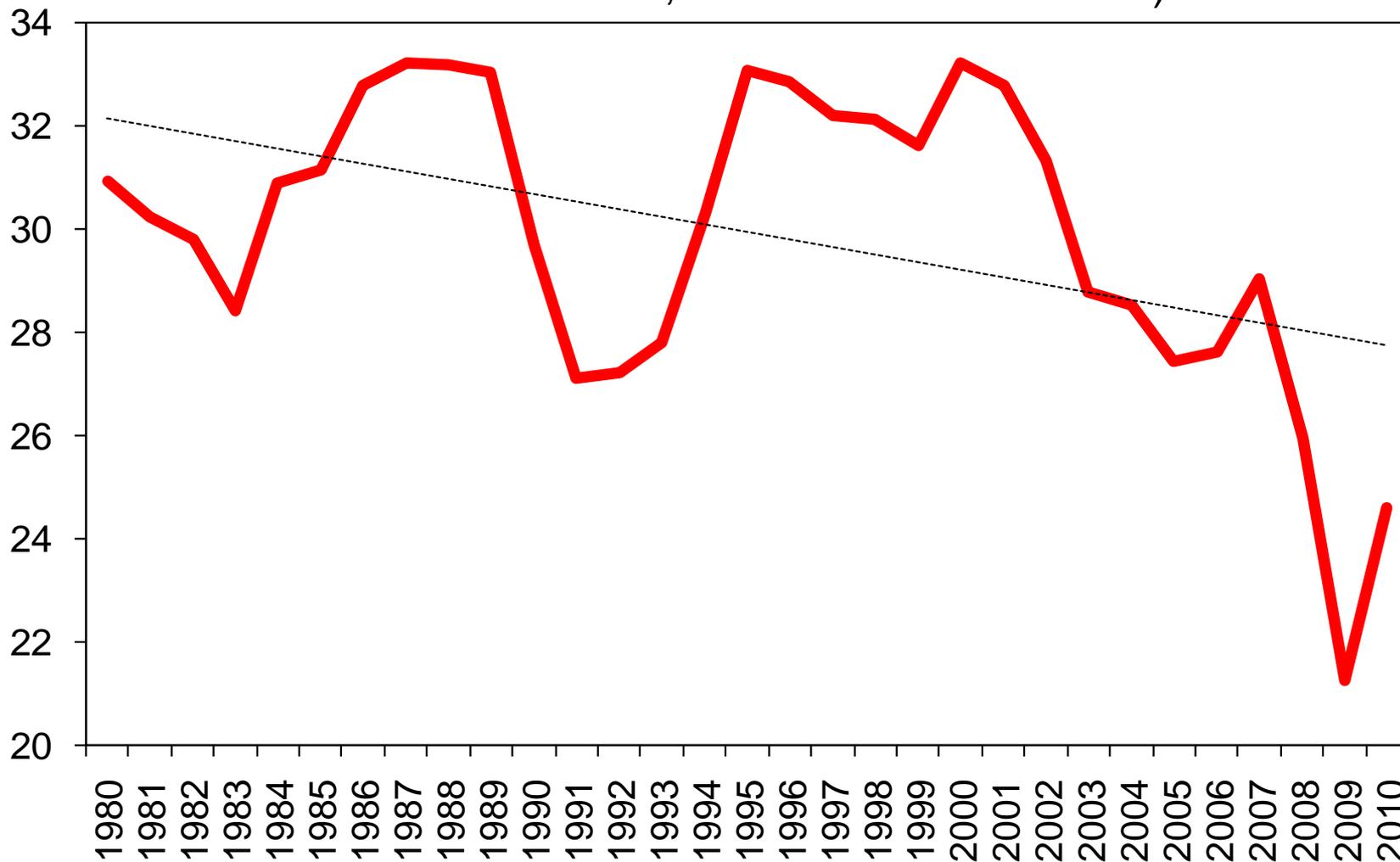


Fonte: elaborazioni CSC su dati Thomson Reuters.

**In Italia fare industria  
è poco conveniente.**

# Margini: una lunga caduta

(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.

**Ma senza l'industria non c'è PIL.**

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

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

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

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

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

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

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

## ... e regione per regione

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

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

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

Molte imprese hanno ben compreso i **cambiamenti** epocali in atto e hanno adeguato le loro **strategie**.

I **Focus Group** realizzati dal CSC, grazie all'attiva collaborazione delle Associazioni di Confindustria, hanno individuato il nuovo modo di fare imprese delle **aziende di successo**.

# Identikit dell'impresa di successo

Tratti comuni

1. *Core competence*

2. Crescita dimensionale

Vie alla crescita

1. Integrazione a monte

2. Integrazione a valle

3. Rafforzamento della filiera

4. Ampliamento dei prodotti e dei mercati di sbocco

Profili di comportamento

1. Fornitore globale

2. *Upgrading qualitativo*

3. Estensione orizzontale dell'offerta

4. Mosaico di attività

5. Eccellenza artigiana

6. Integrazione con la GDO

Fonte: elaborazioni CSC sui risultati Progetto Focus Group.

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

# Gli obiettivi finali delle imprese: *primum* crescere

(Frequenze relative<sup>1</sup>)

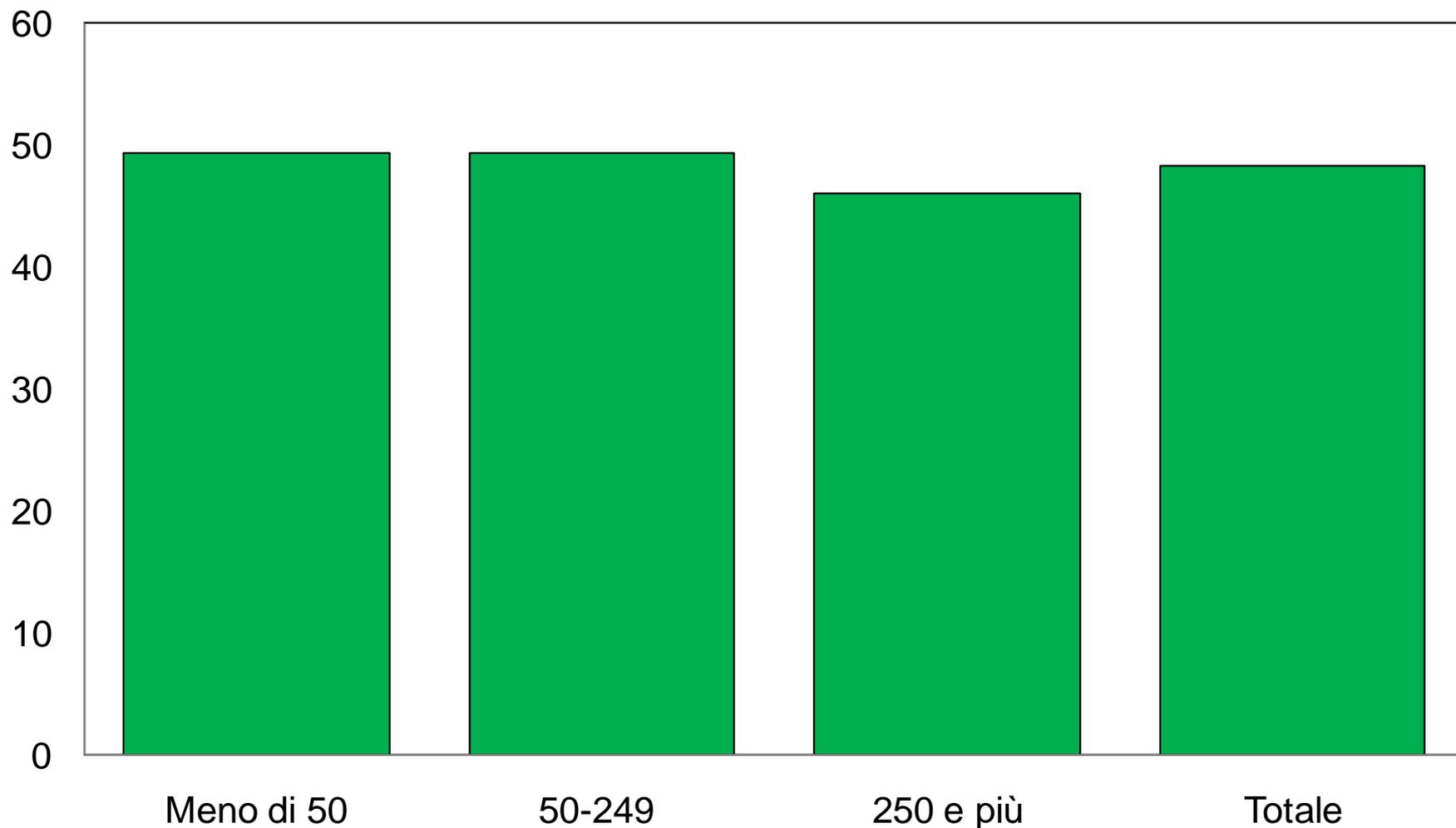
Espansione del fatturato	46,6
Aumento del valore aggiunto/produttività	16,7
Miglioramento della redditività	14,5
Conseguimento di più potere di mercato via di una maggiore dimensione	10,0

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

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

# L'espansione del fatturato è l'obiettivo comune

(% delle risposte, per classe di addetti)



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

# Le vie della crescita

(Frequenze relative<sup>1</sup>)

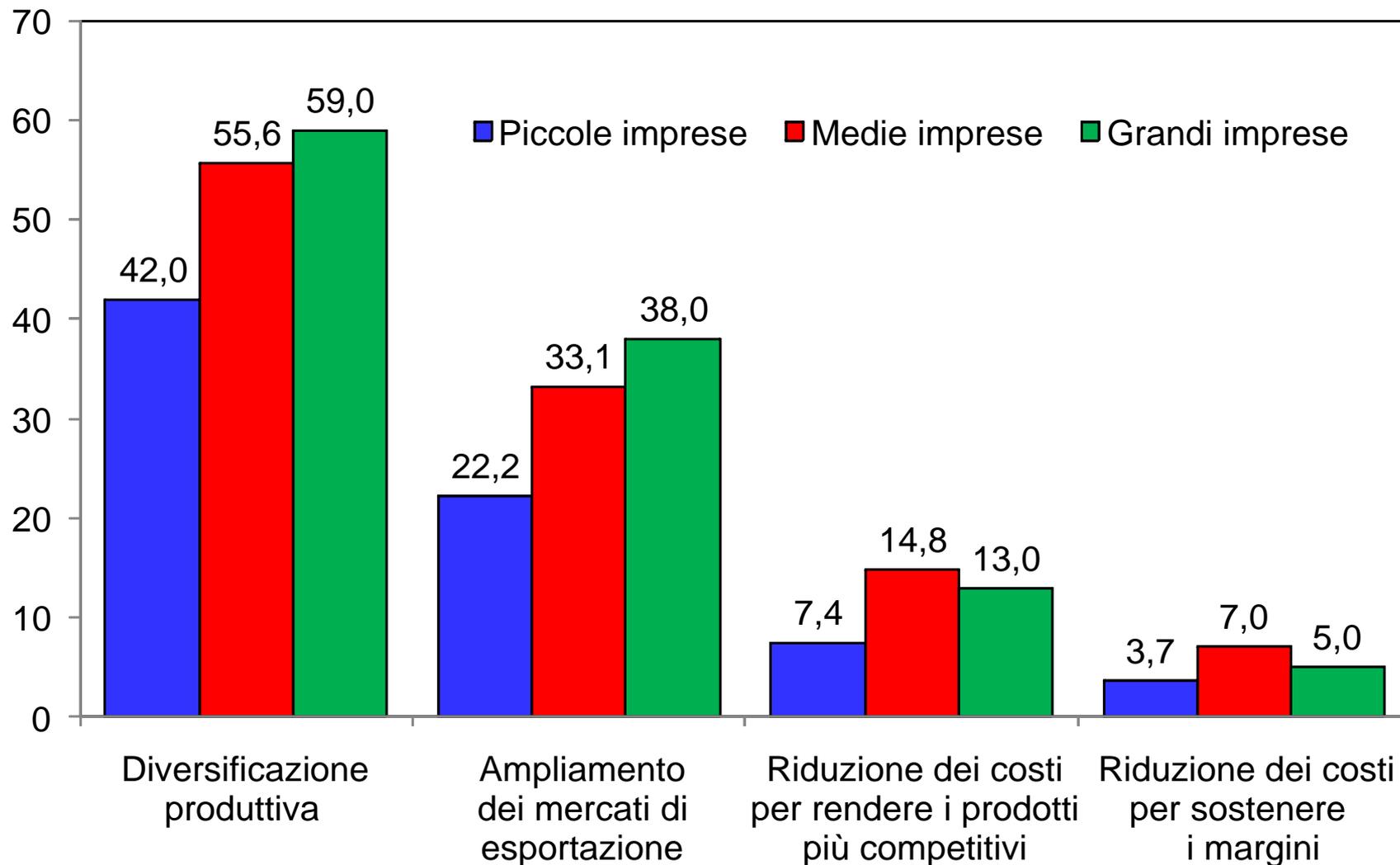
Diversificazione produttiva	50,7
Ampliamento dei mercati di esportazione	33,8
Qualità del prodotto	30,1
<i>Upgrading</i> produttivo	26,5
Valorizzazione del marchio/promozione/marketing	25,0
Acquisizione di società estere già attive in settori contigui	21,8
Partnership con altre società estere	17,6
Acquisizione 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	10,5

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

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

# Imprese focalizzate sulle vendite (meno sui costi)

(Interventi di riposizionamento strategico - % delle risposte)

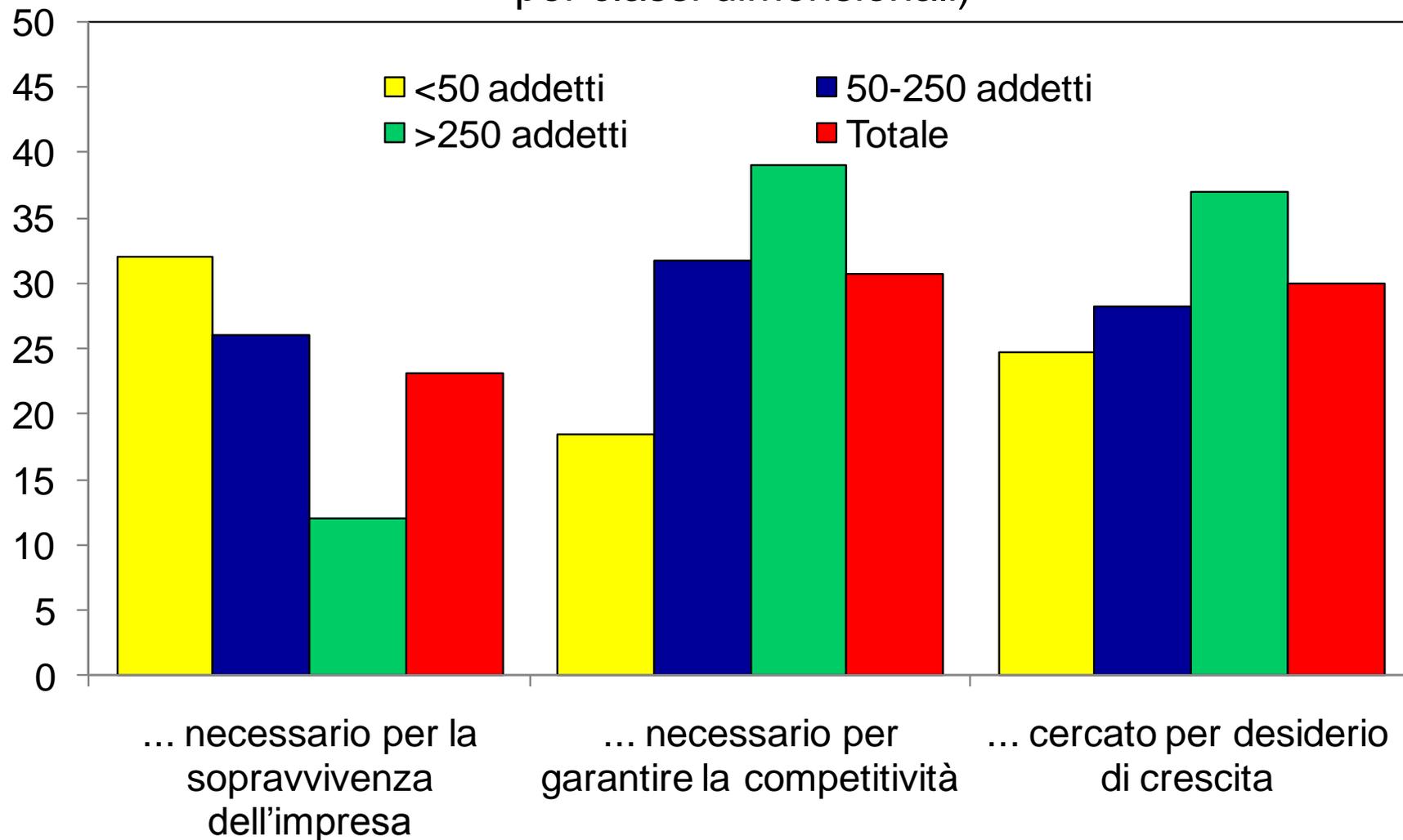


Fonte: elaborazioni CSC sui risultati Progetto "Focus Group".

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

# Il cambiamento è...

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



Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

# Le imprese fanno leva sull'innovazione

(Strumenti adottati dalle imprese per conseguire gli obiettivi; frequenze 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

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

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

# Concorrenza uguale stranieri

(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 che hanno risposto al quesito (pari al 92% dei questionari).

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

# Europa e USA i più temibili

(Distribuzione % dei concorrenti esteri per area geografica<sup>1</sup>)

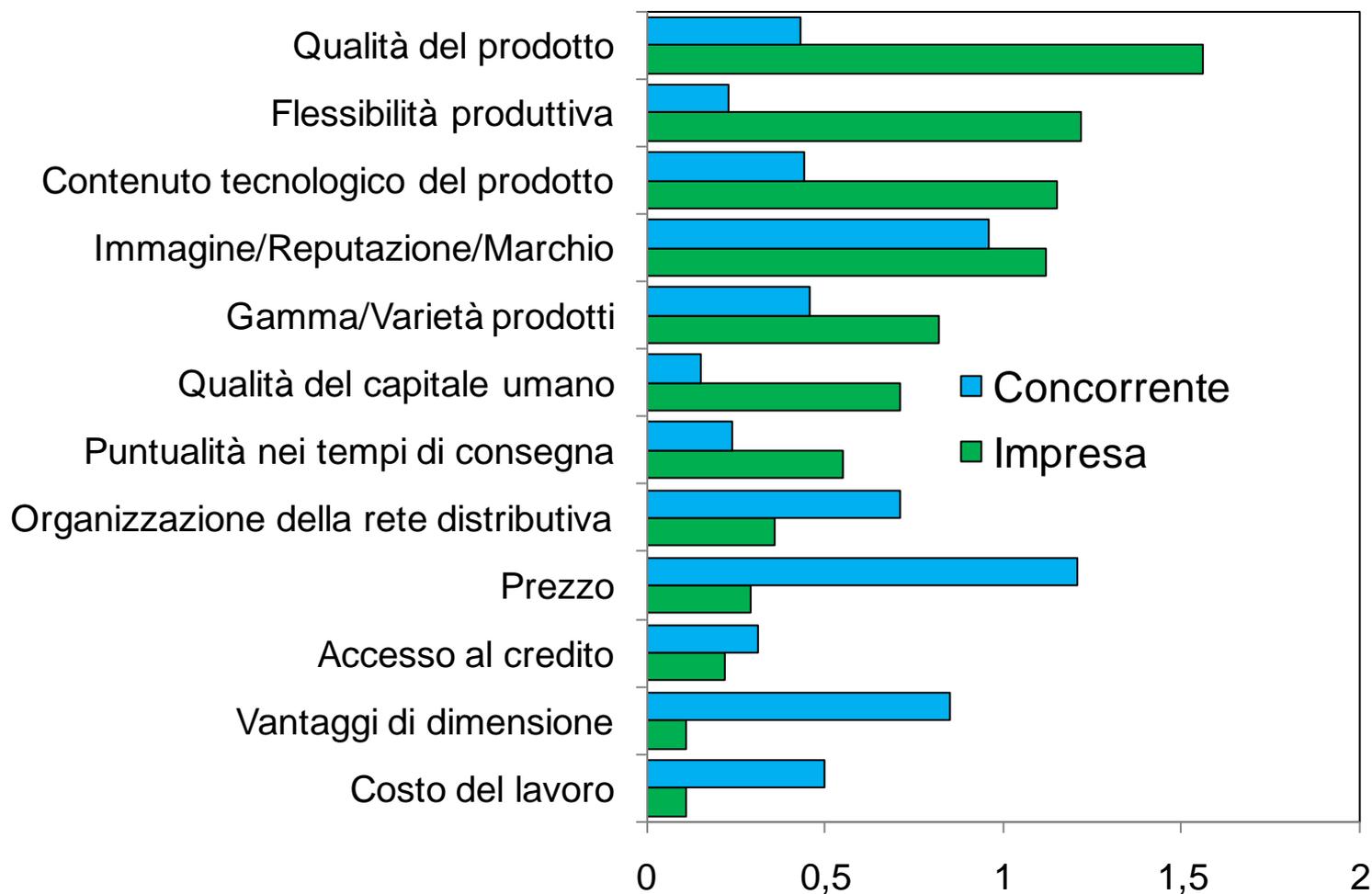
Europa del Nord e occidentale	63,7
America settentrionale	21,6
Asia Orientale	10,4
America centro meridionale	1,1
Medio Oriente e Asia Centrale	1,1
Europa dell'Est/Balcani/Turchia	1,1
Oceania	0,9
Africa	0,2

<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.

# I punti di forza relativi delle imprese italiane

(Valori medi ponderati<sup>1</sup>)



<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). I valori ottenuti sono rapportati al totale delle imprese.

Fonte: elaborazioni CSC su informazioni Progetto Focus Group.

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

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

**Per il suo benessere, dunque.**