

# **Dal “come” fare al “cosa” fare: la capacità di reinventarsi come prerequisito di successo**

**Servizio Studi e Ricerche**  
Aprile 2011

## Dal “come” fare al “cosa” fare: la capacità di reinventarsi come prerequisito di successo\*

Fabrizio Guelpa\*\*

<b>Sommario</b>	<b>2</b>
<b>1. Introduzione</b>	<b>3</b>
<b>2. Il “vecchio” paradigma: “come” fare (e “dove” vendere) un prodotto dato</b>	<b>3</b>
<b>3. Il “nuovo” paradigma 1: “cosa” fare</b>	<b>4</b>
<b>4. Il “nuovo” paradigma 2: “dove” fare (Italia vs estero) le varie fasi del processo</b>	<b>5</b>
<b>5. “Cosa” fare (che attività svolgere): gli indizi</b>	<b>6</b>
<b>6. “Cosa” fare (quale prodotto): gli indizi</b>	<b>7</b>
<b>7. “Dove” fare: gli indizi</b>	<b>10</b>
<b>8. Le criticità: il ruolo del capitale umano</b>	<b>11</b>
Conoscere i prodotti e i processi per innovare	12
Saper organizzare strutture complesse, in Italia e all’estero	12
Saper gestire le relazioni commerciali e conoscere le culture degli altri popoli	12
Meglio una scuola che dia subito strumenti per il lavoro o che renda più agevole il cambiamento?	13
<b>9. Le criticità: capacità di ricerca asimmetrica sul territorio</b>	<b>13</b>
<b>10. Le criticità: per essere sempre pronti al cambiamento bisogna avere una struttura finanziaria solida</b>	<b>14</b>
<b>11. Osservazioni conclusive</b>	<b>15</b>
<b>Avvertenza Generale</b>	<b>17</b>

Aprile 2011

---

\* Relazione presentata alla “Decima Conferenza Nazionale di Statistica”, Istat, Roma, 15-16 dicembre 2010.

\*\* Desidero ringraziare Giovanni Foresti, Stefania Trenti e i partecipanti al workshop dell’Istat per i suggerimenti ricevuti. Le idee proposte sono state anche oggetto di discussione in numerosi incontri con imprenditori: anche a loro va il mio ringraziamento. La responsabilità di quanto sostenuto rimane come usuale soltanto mia.

## Sintesi

Vi è molta incertezza su quanto potrebbe essere competitiva l'industria italiana nel prossimo futuro. Il paper sostiene che le prospettive sono legate non solo alle note carenze ad esempio in campo di ricerca, infrastrutture materiali e immateriali, ma anche alla capacità di affrontare in modo continuativo il cambiamento. Il problema delle imprese non è tanto come gestire una funzione di produzione, ma come crearla *ex novo*. Non tanto "come" fare, per incrementare la produttività ad esempio, ma soprattutto "cosa" fare: quali nuovi prodotti, anche molto lontani dai prodotti originari, quali fasi del processo produttivo. Le decisioni su "cosa" fare non costituiscono poi delle discontinuità *una tantum*, ma diventano continuative. La capacità di reinventarsi diventa il fattore produttivo fondamentale. Il lavoro mette in luce i segnali dell'attuale capacità di adattamento e le criticità che vi potrebbero essere. Viene descritto poi come un adeguato patrimonio statistico diventi uno snodo fondamentale per capire meglio questo contesto radicalmente diverso dal passato.

## 1. Introduzione

Il tema della valutazione della capacità competitiva dell'industria italiana si ripropone pressoché da sempre, ma sta oggi assumendo un carattere differente. Se da un lato, infatti, le più volte analizzate debolezze delle imprese (dimensioni prevalenti, struttura finanziaria, capacità tecnologica, ...) e del sistema paese (in tema soprattutto di infrastrutture materiali e immateriali), rimangono sempre vive, dall'altro si assiste a trasformazioni nell'economia mondiale che mettono le imprese italiane sullo stesso piano delle imprese degli altri paesi di vecchia industrializzazione. Il ruolo di tutti questi paesi si sta infatti ridefinendo. Come già evidente agli albori della scienza economica, la "divisione del lavoro dipende dall'estensione del mercato" e il mercato sta sicuramente diventando in modo rapidissimo sempre più esteso sia sul piano dell'offerta, che della domanda, che delle opportunità tecnologiche.

Questo lavoro non vuole quindi analizzare la capacità competitiva dell'industria italiana alla luce delle sue performance in un contesto dato, ma alla luce della sua capacità di affrontare in modo rapido ed efficace il cambiamento, che già costituisce e costituirà sempre più il volano dello sviluppo.

In particolare, dopo aver descritto quali sono i fenomeni che maggiormente influenzano il cambiamento e quali conseguenze analitiche si pongono (paragrafi 2-4), si forniranno alcune evidenze empiriche sulla capacità recentemente mostrata dall'industria italiana di affrontare gli shock a cui è stata sottoposta (paragrafi 5-7) e si metteranno in luce alcune delle criticità per i prossimi anni, in particolare in tema del ruolo del capitale umano, della distribuzione della capacità innovativa sul territorio e della leva finanziaria (paragrafi 8-10). Seguiranno alcune osservazioni conclusive (paragrafo 11).

## 2. Il "vecchio" paradigma: "come" fare (e "dove" vendere) un prodotto dato

Il modo tradizionale con cui gli economisti hanno esaminato a lungo la competitività delle imprese del mondo concreto fa riferimento essenzialmente a un approccio che richiama l'impresa teorica di una classica funzione di produzione del tipo

$$Q_i = f(K, L, M)$$

dove  $Q_i$  (la quantità prodotta di un certo prodotto "i") è una funzione di determinate quantità di capitale K, lavoro L e materie prime e intermedi M.

Dalla funzione di produzione si possono ricavare in particolare indicatori di performance (la produttività del lavoro, del capitale, delle materie prime, la *Total Factor Productivity-TFP*) e indicazioni sulle scelte tecnologiche (intensità del lavoro in rapporto al capitale, grado di integrazione verticale).

In questo modello, l'impresa non mette invece in discussione il prodotto "i," che viene ipotizzato come frutto di una scelta iniziale. Il problema delle imprese nel modello teorico è quindi "come" fare un prodotto "i" e non mettere in discussione il prodotto "i".

La variabile più osservata è stata la produttività, soprattutto del lavoro. La stagnazione della produttività del lavoro dell'ultimo decennio in Italia ha suscitato quindi molti interrogativi e preoccupazioni.

L'approccio del management delle imprese non era molto differente. Anche se il prodotto non rimaneva sempre lo stesso, la sua individuazione non era il principale problema. Il problema era

come minimizzare i costi (“come fare”) e in parallelo “dove” vendere il prodotto “i” (quali mercati nazionali ed esteri). Con questo non si vuole minimizzare l’importanza dell’innovazione di prodotto, ma sottolineare come, soprattutto in molti settori, non era certo “il” problema principale. Con riferimento specifico all’Italia, inoltre, vi è evidenza empirica che le imprese siano state più orientate a introdurre innovazioni di processo, piuttosto che di prodotto.

### 3. Il “nuovo” paradigma 1: “cosa” fare

Negli ultimi anni, tuttavia il problema delle imprese si è trasformato, determinando la necessità per gli accademici di usare anche altri strumenti di analisi e per le imprese concrete di dare altre risposte agli stimoli del mercato.

Possono individuarsi essenzialmente due fattori esplicativi, che in parte si sovrappongono: crescita del ruolo dei paesi emergenti e diffondersi dell’economia della conoscenza.

Il crescente ruolo dei paesi emergenti può essere letto sia all’interno della divisione internazionale del lavoro (offerta), che alla luce dei nuovi mercati di sbocco (domanda).

Sul piano dell’offerta, la progressiva entrata di nuovi attori crea la necessità di trovare nuovi equilibri su più piani:

- Asse dei prodotti;
- Asse delle fasi del processo;
- Asse del contenuto di capitale e di lavoro;
- Asse degli *skill*.

La suddivisione tra paesi emergenti e avanzati è tutt’altro che scontata, come è evidente dal crescente ruolo degli emergenti anche su produzioni *hi-tech*, benché spesso solo con un ruolo manifatturiero e non nella produzione della conoscenza. La stessa divisione del lavoro in base alla disponibilità relativa di capitale o lavoro non dà sempre risposte univoche: il modello cinese è infatti meno *labour intensive* di quello che richiederebbe la sua immensa disponibilità di mano d’opera.

Sul piano della domanda, lo sviluppo di molti paesi emergenti porta a nuove gerarchie nei tassi di crescita dei settori, creando scenari diversi, non solo tramite *export* ma anche con IDE, ad esempio per le industrie in passato soggette a eccesso di capacità (auto) o a bassa crescita (mobile, alimentare, elettrodomestici). Per quello che riguarda l’Italia, si creano prospettive dirette evidenti nei settori delle macchine operatrici e dei prodotti legati all’*“Italian way of life”*, sia connessi alla moda, che all’arredo, che all’alimentare. Da non sottovalutare poi sono le prospettive indirette legate alla componentistica che viene esportata verso paesi a loro volta fornitori diretti degli emergenti: la componentistica meccanica esportata in Germania ha sicuramente in parte questo ruolo.

Il secondo fattore, il diffondersi dell’economia della conoscenza ad un numero crescente di settori e paesi è ugualmente importante. Nel momento in cui il vantaggio competitivo dipende sempre più dalle innovazioni e sempre meno dal semplice contenimento dei costi, le imprese devono ripensare radicalmente i loro processi e il loro posizionamento sul mercato. Diventano in alcuni casi importanti fenomeni di agglomerazione dove prima non esistevano e le occasioni di interazione tra culture, esigenze e tecnologie differenti. Le tecnologie ICT ad esempio stanno interagendo con la *green economy*, creando opportunità nuove e prodotti radicalmente diversi.

L'oggetto principale delle scelte imprenditoriali diventa quindi essenzialmente il "cosa" fare - non più il "come" fare - che può essere declinato in due accezioni diverse.

- Quale attività svolgere nella catena del valore? In particolare su quale fase del processo posizionarsi (produzione, ricerca, marketing, distribuzione ...)? In termini di funzione di produzione diventa una scelta di quale tipo di L (ricercatori o operai? tecnici o commerciali? ...) e di conseguenza anche di quale tipo di K (officine o uffici? laboratori o mezzi di trasporto per i nostri venditori? ...).
- Quale prodotto? Ancora pellicole fotografiche o pannelli solari<sup>2</sup>? I nuovi prodotti possono essere infatti anche molto lontani dai prodotti originari. Spesso poi vengono richiesti anche prodotti specifici per i singoli mercati geografici, ampliando ulteriormente la necessità di scegliere il proprio posizionamento.

Anche in passato vi sono stati periodi di cambi radicali nei prodotti offerti. La scelta poi di introdurre nuovi prodotti era sempre un'opzione competitiva. L'essenza della trasformazione che stiamo vivendo è tuttavia che le decisioni di "cosa fare" non sono diluite nel tempo (*una tantum* o in isolati momenti di rottura) ma hanno una elevata probabilità di diventare continuative: il saper cambiare in modo proficuo l'oggetto della propria azienda diventa il contenuto strategico principale dell'attività imprenditoriale.

E' come se si fosse colpiti da *shock* continuativi, con un punto di "equilibrio" successivo ad ogni *shock* che diventa sempre meno rilevante per le scelte delle imprese.

In questo contesto, le indicazioni che provengono da analisi basate sulla produttività e la funzione di produzione assumono una leggibilità dubbia, in quanto è la capacità di affrontare la discontinuità in modo continuativo e con successo che fa premio.

Su questo fronte, occorre purtroppo rilevare che l'apparato statistico disponibile è piuttosto carente, sia in Italia che all'estero. Abbiamo ad esempio poche indicazioni per farsi un'opinione:

- sulle traiettorie della trasformazione (una matrice di transizione per prodotti o per *skill* ad esempio),
- sulla sua velocità (declinata per settori di partenza o per classi dimensionali o territorio),
- sulle convergenze tecnologiche (quali coppie di tecnologie offrono maggiori opportunità di sostituzione).

Una valutazione sulla capacità competitiva dell'industria italiana, che non voglia limitarsi all'esame della produttività, diventa pertanto molto complessa, sia sul piano degli strumenti di analisi che su quello delle statistiche necessarie ad implementarli.

## 4. Il "nuovo" paradigma 2: "dove" fare (Italia vs estero) le varie fasi del processo

Il nuovo paradigma ha anche una seconda gamba, legata al "dove" svolgere le diverse funzioni aziendali, con un legame gerarchico o eventualmente affidandosi al mercato. I fornitori strategici hanno in questo contesto una importanza fondamentale, decisamente superiore a quanto poteva essere nel mondo pre-globalizzazione.

---

<sup>2</sup> Il riferimento è a un caso concreto, la Ferrania, che è passata appunto da una produzione di pellicole fotografiche a pannelli solari.

Il “dove” operare si interseca con la continua definizione del “cosa” fare, accentuando ulteriormente l’instabilità del sistema. Entrano in gioco motivazioni legate a convenienze legate ai costi o alle competenze presenti in determinate localizzazioni, come anche motivazioni legate alla prossimità di mercati di sbocco.

L’emergere di forti spinte alla internazionalizzazione ha determinato infine ulteriori problemi di leggibilità delle performance delle imprese italiane.

- Le classiche analisi basate sulle quote di mercato internazionale ad esempio indicano solo performance su quanto lascia l’Italia. Questi beni non necessariamente sono prodotti in Italia (in patria vi potrebbe essere solo un ruolo distributivo). Una crescita delle quote di mercato potrebbe essere frutto ad esempio di *import* da società controllate di beni manufatti e da successiva riesportazione.
- Poco sappiamo poi su quanto è prodotto all’estero e venduto direttamente all’estero.
- A un livello più fine di analisi sappiamo poi molto poco su quanto avviene a livello di singola impresa (le statistiche disponibili a livello di “gruppo” di imprese sono pressoché inesistenti, per non parlare delle informazioni sui gruppi stessi).
- Le performance legate alle mansioni terziarie che spesso sono quelle trattenute in Italia hanno inoltre scarsa visibilità statistica. Una specializzazione su fasi ad alto valore aggiunto potrebbe non emergere.
- La valutazione delle performance del paese e delle sue imprese tende infine a non essere allineata. Se questa non è una novità per paesi fortemente internazionalizzati da molto tempo come gli USA lo è sicuramente per un paese come l’Italia: le politiche per il paese e per le sue imprese non necessariamente convergono.

## 5. “Cosa” fare (che attività svolgere): gli indizi

Gli indizi che vi sia in corso un intenso processo di ridefinizione dell’attività delle imprese sono numerosi. Sul piano di quale attività è meglio svolgere, è interessante mettere in luce ad esempio quanto emerge dalle statistiche Eurostat sulla suddivisione della manodopera per ruolo. Nella tabella 1 sono evidenziate le incidenze dei lavoratori *high skilled* con mansioni di servizio (manager, professionisti, tecnici, addetti alla ricerca) in 5 paesi europei (Italia, Germania, Francia, Regno Unito, Spagna) in due anni pivot, il 1995 e il 2005 e per quattro macrosettori suddivisi per intensità tecnologia (bassa, medio-bassa, medio-alta, alta).

Macrosettori	Germania		Spagna		Francia		Italia		Regno Unito		Ue 5	
	1995	2005	1995	2005	1995	2005	1995	2005	1995	2005	1995	2005
Bassa tecnologia	19	21	13	19	18	22	10	20	26	34	17	23
Medio-bassa tecnologia	20	21	14	17	22	22	13	18	26	30	20	21
Medio-alta tecnologia	32	36	22	29	34	42	21	30	34	41	30	36
Alta tecnologia	43	47	34	42	52	64	38	45	45	60	44	52
Totale	26	29	16	22	26	31	15	24	30	38	24	29

Nota: Le occupazioni correlate ai servizi sono definite con le classi ISCO 100-300 e comprendono manager, professionisti, tecnici e addetti alla ricerca. Elaborazioni su dati Eurostat (Labour Force Survey).

Fonte: G. Foresti, F. Guelpa, S. Trenti, Sempre meno manifatturiero in Europa? Tra terziarizzazione e apertura delle filiere, “Economia e Politica Industriale”, n. 4/2009

Nel periodo esaminato, per il totale dei cinque paesi, il rapporto sale dal 24% al 29% (del +20% quindi). La crescita riguarda tutti i settori, con l’eccezione dei settori a tecnologia medio-bassa, che sono sostanzialmente stabili (dal 20% al 21%). In termini relativi, l’incremento più rilevante è quello dei settori a bassa tecnologia, dal 17% al 23% (+35%): sottoposti a pressioni competitive rilevanti hanno dovuto ridisegnare il proprio profilo in modo accentuato.

La crescita del peso dei lavoratori *high skilled* riguarda poi tutti i paesi. L'Italia, tuttavia, partendo dalle posizioni più arretrate, insieme alla Spagna, è il paese che ha incrementato di più le proprie posizioni (+60%), passando dal 15% al 24%, seguita dalla Spagna, che a fine periodo diventa il paese più arretrato sotto questo profilo.

I settori italiani con le maggiori trasformazioni sono quelli a bassa tecnologia, passati dal 10% al 20%, che raddoppiano quindi il peso dei lavoratori *high skilled*. Particolarmente rilevante è anche l'incremento nei settori a medio-alta tecnologia (circa +50%, dal 21% al 30%). E' interessante notare che questi due settori sono quelli in cui è maggiormente specializzato con successo il nostro paese. Il cambiamento ha riguardato pertanto in particolare i punti di forza del nostro modello produttivo.

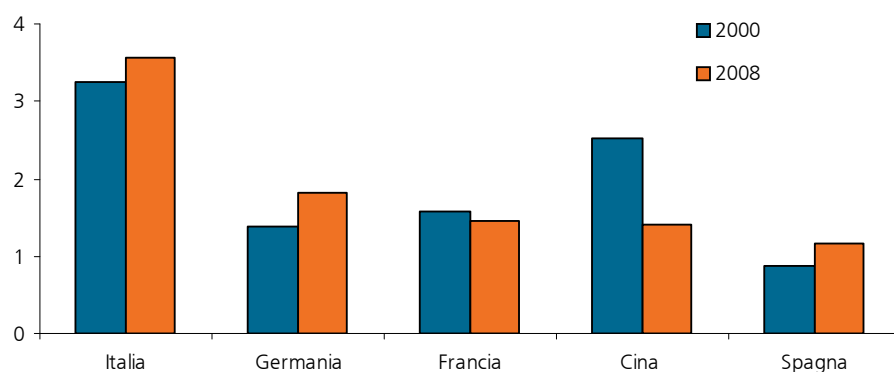
## 6. "Cosa" fare (quale prodotto): gli indizi

Le statistiche disponibili offrono anche alcuni spunti per valutare la capacità di modificare il contenuto delle produzioni delle imprese ("quale" prodotto fare), alla ricerca del proprio spazio nella divisione internazionale del lavoro.

Le statistiche più utilizzate fanno riferimento al contenuto "qualitativo" dei beni esportati, inferito da un esame dei valori medi unitari (disponibili settorialmente per tutti i paesi del mondo con i dati UNCTAD). Come noto, tali statistiche sono caratterizzate da diverse criticità. Con riferimento specifico all'Italia, più volte revisionate dall'Istat, ancora oggi pongono numerosi interrogativi. Pur con questi *caveat*, da un confronto tra le dinamiche dei principali paesi negli anni 2000 pre-crisi finanziaria (dal 2000 al 2008), emerge con chiarezza un comportamento molto accentuato verso l'*upgrading* per l'Italia. L'indice dei valori medi unitari sale del 26%, contro il 20% della Spagna, il 15% della Francia e il 12% della Germania. Se si ipotizza che l'impatto delle distorsioni nelle statistiche utilizzate sia analogo nei vari paesi, si può concludere che in termini relativi le imprese italiane hanno maggiormente modificato il proprio collocamento qualitativo.

Le statistiche sul commercio estero (sempre dati UNCTAD) permettono anche un altro tipo di analisi. E' possibile infatti verificare su quanti prodotti (pesati per le quantità vendute) sono posizionati i singoli paesi. L'analisi è effettuabile su tutti i paesi e su archi temporali estesi. Una statistica riassuntiva del posizionamento di un paese su questo fronte può essere data dall'inverso dell'indice di concentrazione di Herfindahl (Fig. 1).

Fig. 1 - Diversificazione dei prodotti esportati (inverso dell'indice di Herfindahl)



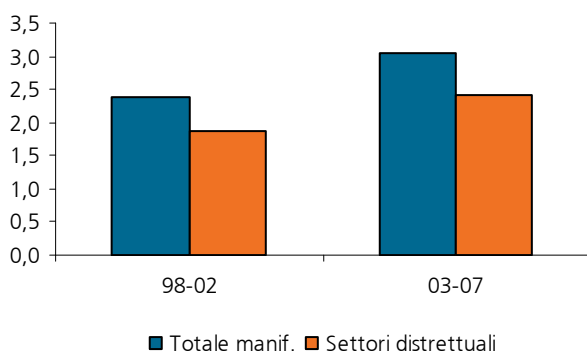
Fonte: elaborazioni su dati UNCTAD



La figura 1 descrive questo indice sempre al 2000 e al 2008 per Italia, Germania, Francia, Spagna e Cina. Come si può evincere, i modelli di comportamento sono molto diversi. L'Italia tende ad ampliare il numero di prodotti, posizionandosi su numerose nicchie di mercato. Anche il livello dell'indice è peculiare, essendo su valori molto più elevati degli altri quattro paesi esaminati. Germania e Spagna seguono la stessa dinamica dell'Italia, ma si caratterizzano per livelli molto inferiori. La Francia al contrario conferma la sua posizione, mentre la Cina segue la via opposta, concentrando progressivamente la sua attività su un numero minore di prodotti.

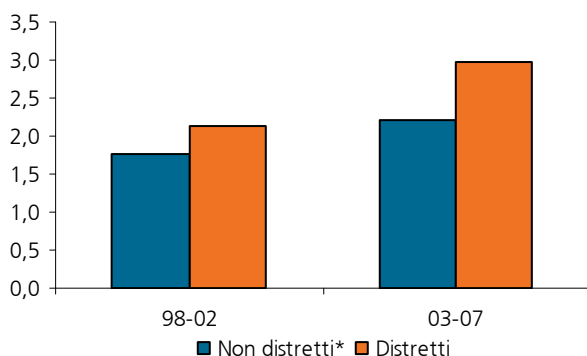
Questa maggiore propensione ad investire sul prodotto è stata sorretta anche verosimilmente dall'aumento della capacità di produrre innovazioni. Il numero di brevetti depositati allo European Patent Office (EPO), rapportati agli addetti è sensibilmente aumentato nel periodo 2003-07 rispetto al 1998-02, in particolare all'interno dei distretti industriali, che sono tra le aree del sistema industriale che hanno dovuto più mettere in discussione il modo di operare tradizionale (Figure 2-3).

**Fig. 2 - Propensione a brevettare nel manifatturiero italiano (domande di brevetto ogni 1.000 addetti)**



Fonte: Intesa Sanpaolo, Economia e Finanza dei Distretti Industriali, 2010

**Fig. 3 - Propensione a brevettare tra le imprese distrettuali italiane (domande di brevetto ogni 1.000 addetti)**

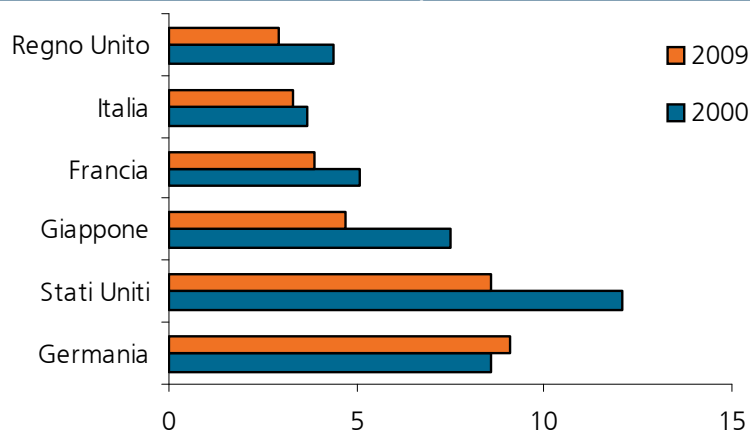


Fonte: Intesa Sanpaolo, Economia e Finanza dei Distretti Industriali, 2010

Queste trasformazioni nell'oggetto della produzione delle imprese italiane hanno avuto delle ricadute positive sulle loro *performance*. Tra il 2000 e il 2009, a fronte di un mercato internazionale che vedeva entrare numerosi nuovi attori e che quindi si ampliava notevolmente, la quota di mercato a prezzi correnti delle imprese italiane ha avuto una contrazione molto limitata (-0,4 punti percentuali) (Fig. 4). Meglio hanno saputo fare solo le imprese tedesche (+0,5 punti percentuali). Gli altri principali paesi hanno invece contratto le proprie quote molto più

dell'Italia: Regno Unito e Francia rispettivamente di -1,5 e -1,2 punti percentuali, USA di -3,5 e Giappone di -2,8.

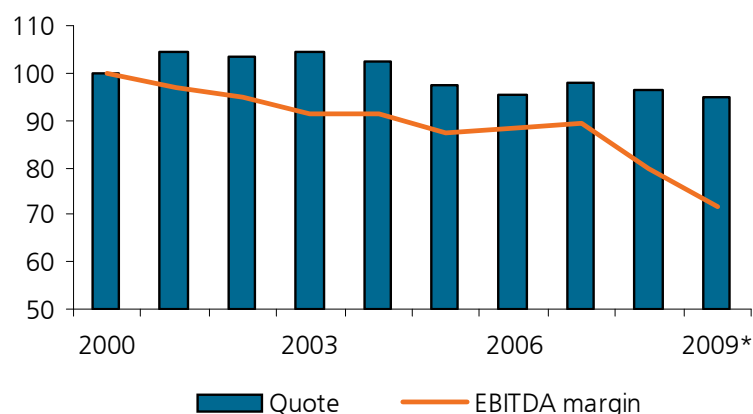
Fig. 4 - Quote di mercato sul commercio mondiale (a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni su dati UNCTAD

Nello stesso periodo, sono anche interessanti le indicazioni che escono da un esame dei margini di profitto (Fig. 5). Per tutta la prima metà degli anni 2000 i margini sono scesi, pressoché in parallelo con le quote di mercato in contrazione, chiaro indicatore di difficoltà competitive. Successivamente, i margini hanno cominciato a recuperare in sincronia con le quote di mercato. Se un recupero di quote di mercato fosse stato ottenuto con sacrifici sui margini, l'interpretazione sarebbe andata nella direzione di una fragilità del successo commerciale. La sincronia tra crescita dei margini e delle quote di mercato fa invece propendere per un vantaggio competitivo più duraturo. I dati del 2008-09 dei margini ritornano a scendere, ma la ragione è legata al crollo della produzione in seguito alla crisi finanziaria. Per buona parte del 2008, inoltre, cioè prima che la crisi da finanziaria si trasformasse in produttiva, i margini sono risultati ancora in miglioramento.

Fig. 5 - Industria manifatturiera italiana: EBITDA margin e quota a prezzi correnti sul commercio mondiale (indici 2000=100)



(\*) Stima sulla base di 46.000 bilanci di imprese manifatturiere con fatturato superiore al milione di euro nel 2008.

Fonte: ICE; Intesa Sanpaolo – Prometeia, Analisi dei Settori Industriali

E' emblematico mettere in luce che, sempre nel primo decennio degli anni 2000, la produttività del lavoro e la TFP dell'Italia erano nel primo caso stagnante e nel secondo addirittura in contrazione, a differenza degli altri paesi. Con il diffondersi del "nuovo" paradigma, il

contenuto informativo della produttività - come misura di sintesi della competitività - sembrerebbe quindi effettivamente ridursi. E' possibile ad esempio guadagnare quote di mercato e contemporaneamente avere produttività stagnante, in quanto si sono ridefiniti i prodotti e i deflatori dell'*output* non sono pienamente adeguati. Il fenomeno potrebbe avere un impatto particolare in Italia, dati livelli di partenza del contenuto qualitativo/innovativo dei prodotti sotto la media degli altri paesi e al contempo una dinamica recente caratterizzata spesso da una maggiore capacità di adattamento al nuovo contesto.

## 7. "Dove" fare: gli indizi

Un'altra caratteristica della nuova fase che l'industria sta vivendo è legata alla necessità di definire in quali paesi effettuare la produzione, in modo diretto o eventualmente in modo indiretto affidandosi a fornitori che possono essere più o meno indirizzati dall'impresa acquirente.

Il fenomeno in sé non è sicuramente nuovo per i principali paesi industrializzati, anche se l'internazionalizzazione attiva ha riguardato poco in passato la nostra industria, se si escludono le imprese di dimensione maggiore.

La novità è legata invece alla dimensione del fenomeno, che riguarda un numero crescente di imprese, anche di dimensione minore: all'1.1.2009 più di 6.400 imprese italiane avevano partecipate all'estero (Tab. 2). E' legata poi alla consapevolezza che vi possano essere ulteriori accelerazioni, con paesi nuovi che, in precedenza esclusi da ogni potenziale interesse, diventano in poco tempo il centro di intensi investimenti diretti. Anche in questo caso, è l'ordinarietà delle discontinuità che diventa il tratto caratteristico del nuovo paradigma.

Tab. 2 - Investimenti italiani all'estero ed esteri in Italia (dati all'1.1.2009)		
	Partecipazioni italiane all'estero	Partecipazioni estere in Italia
Soggetti investitori	6.426	4.190
Imprese partecipate	22.715	7.608
Dipendenti delle imprese partecipate	1.352.070	931.924
Dipendenti delle imprese controllate (%)	74,8	91,9
Fatturato delle imprese partecipate (mln euro)	460.514	496.913
Grado di internazionalizzazione	16,4	10,3

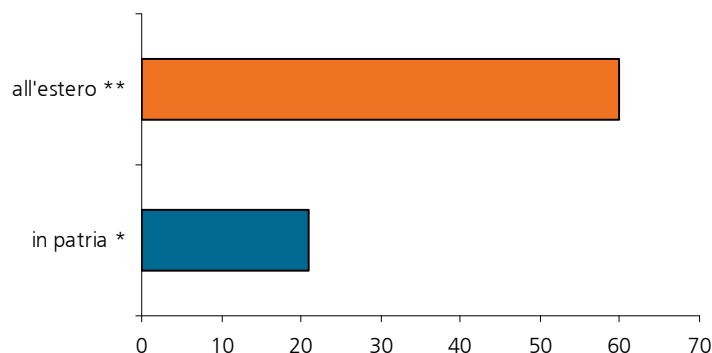
Fonte: ICE-Reprint

Catene del valore a livello internazionale sempre più complesse, domanda crescente in molti mercati di dimensione continentale, forti oscillazioni nei prezzi relativi sia dei beni finiti che dei fattori produttivi, spingono tutti nella direzione di una difficoltà crescente ad individuare in quali paesi produrre e in quali collocare i principali segmenti della propria catena del valore.

In questo contesto, l'economia italiana ha mostrato una capacità di inserimento in questa tendenza che a priori non era scontata. La disponibilità di statistiche al riguardo è ancora limitata, ma se si guarda al ritmo di crescita dell'attività svolta nei confini nazionali e quella invece svolta all'estero si può evidenziare in pieno l'intensità del fenomeno. Il valore aggiunto (proxy dell'attività domestica) è cresciuto a prezzi correnti tra il 2002 e il 2008 del 20% circa (Fig. 6). Nello stesso periodo, il fatturato nominale delle aziende estere controllate da capitale italiano (proxy dell'attività estera) è cresciuto invece tre volte tanto, via crescita endogena e via nuove acquisizioni<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Valore aggiunto e fatturato sono indicatori dell'output di natura differente, ma le loro dinamiche sono ragionevolmente analoghe.

Fig. 6 - Tasso di crescita delle imprese italiane (prezzi correnti, 2002-08)



\* Tasso di crescita del valore aggiunto a prezzi correnti; \*\* Fatturato delle controllate estere (tasso di crescita).  
Fonte: elaborazioni su dati Reprint e Istat

La capacità di effettuare investimenti all'estero, tra le PMI, è ancora molto legata alla prossimità fisica (Europa Centro Orientale, Nord-Africa), ma anche in questo caso il perimetro si sta allargando.

A differenza tuttavia delle imprese di molti altri paesi, le imprese italiane sono riuscite a mantenere un certo equilibrio tra l'attività manifatturiera domestica e quella *off-shore*. I "saperi" non sono stati ceduti a controllate e fornitori esteri, ma sono stati mantenuti. Alla luce delle riflessioni che sono emerse post-crisi finanziaria in tutto il mondo (l'eccessiva terziarizzazione dei paesi sviluppati è emersa come fattore di debolezza), tutto ciò testimonia una strategia rivelatasi lungimirante.

## 8. Le criticità: il ruolo del capitale umano

A fronte di queste evidenze empiriche di una discreta capacità di adattamento al mutare del contesto competitivo vi sono anche alcune criticità che non sempre sono di facile risoluzione. La principale è a nostro avviso una dotazione di capitale umano non pienamente funzionale ad un clima di cambiamento continuativo.

Può essere utile esplorare il tema partendo da un esame di cosa deve fare l'impresa per essere sempre pronta al cambiamento. Tre necessità sono maggiormente evidenti:

- Conoscere i prodotti e i processi per innovare, anche fuori dai confini settoriali di partenza, con un forte contenuto di ricerca.
- Saper organizzare strutture complesse, in Italia e all'estero, reindirizzando rapidamente la produzione, definendo quanti impianti propri e quanti fornitori dedicati (*make or buy* su più scacchieri).
- Saper gestire le relazioni commerciali e conoscere le culture degli altri popoli. Occorrerà sapere orientare le proprie vendite su un numero di clienti elevato e collocato lontano (nella consapevolezza che nel prossimo futuro saranno verosimilmente le economie emergenti ad avere i tassi di crescita più elevati), anche per coprire i maggiori costi fissi della R&S.

Ciò richiede un capitale umano specifico, che solo in parte è già disponibile e che per il prossimo futuro non è scontato che si possa formare spontaneamente.

## Conoscere i prodotti e i processi per innovare

In tema di capitale umano, l'attenzione è da tempo molto concentrata sulle difficoltà a reperire personale altamente qualificato, soprattutto in ambito tecnologico. Le motivazioni sono da tempo evidenti e tra le numerose si possono ricordare in particolare la maggiore attrattività di posizioni lavorative all'estero, la minore remuneratività in Italia dell'investimento in formazione, l'insufficiente massa critica per creare ambienti che attirino talenti, la scarsa attrattività per gli studenti esteri.

Queste carenze hanno evidentemente un grosso effetto negativo soprattutto in prospettiva, perché è difficile trovare una soluzione in tempi rapidi.

Sta tuttavia emergendo un secondo problema, legato alle competenze operaie e artigianali qualificate. Il contenuto di eccellenza delle produzioni non può essere mantenuto in mancanza di queste figure e l'innovazione stessa risulta ostacolata. Eppure vi è un rischio anche su questo fronte, perché il lavoro operaio e artigianale ha sempre meno uno status sociale, le retribuzioni sono basse, l'iter formativo è carente.

Nel passato il successo di molti territori si è basato su una positiva interrelazione tra formazione tecnica e professionale e industria, che allo stato attuale si è indebolita. L'apprendistato era poi un meccanismo funzionante. Il "saper fare" non si improvvisa ed occorre pertanto ristabilire al più presto queste condizioni.

L'offerta di lavoro si sta al contrario concentrando nell'area - quella delle mansioni "impiegatizie" - che divide questi due estremi: il rischio è pertanto di avere non solo pochi ricercatori ma anche pochi bravi operai.

## Saper organizzare strutture complesse, in Italia e all'estero

L'essenza di un processo di internazionalizzazione produttiva è legata alla capacità di "far fare". Servono quindi una conoscenza dei processi produttivi, ma anche capacità relazionali, conoscenze e capacità di interazione con culture differenti, con codici a volte radicalmente diversi. *Skill* che sono per loro natura ibridi, non facilmente ritrovabili in una singola persona. Di qui anche le difficoltà delle PMI nell'internazionalizzare, non avendo a disposizione che poche risorse umane.

La stessa gestione di una catena logistica complessa, legata a una catena del valore sempre più articolata non è agevole. Servono spesso competenze costruite *on-the-job*, soprattutto in imprese grandi e medie, ma una fase di crescita vorticosa porta a delle strozzature sul fronte dell'offerta di *skill*.

Anche la produzione di queste figure professionali non è quindi semplice.

## Saper gestire le relazioni commerciali e conoscere le culture degli altri popoli

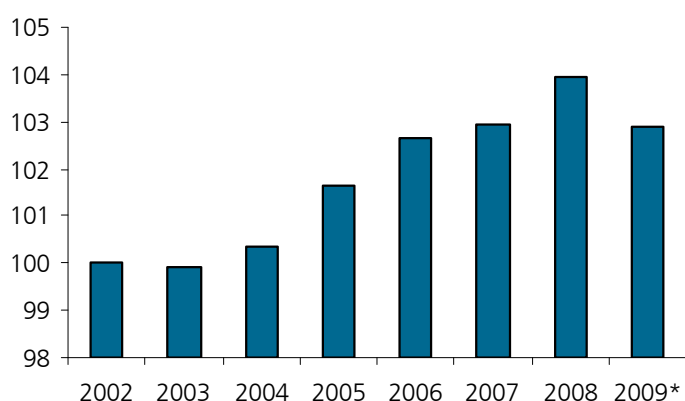
Da ultimo, le imprese devono affrontare una fase commerciale più complessa che in passato, dovendo operare in misura crescente in mercati lontani. In particolare non cresce tanto la "distanza fisica" delle nostre esportazioni/produzioni, quanto la "distanza culturale". La Fig. 7 mostra una misura dell'incremento della distanza culturale recentemente affrontato. L'indicatore è ottenuto combinando la struttura delle esportazioni italiane con degli indici di "prossimità culturale" tra l'Italia e gli altri paesi. E' probabile che in prospettiva l'indice aumenti in misura

notevole, se non altro perché la domanda dei paesi lontani “culturalmente” è molto più dinamica.

In questo contesto non serve quindi soltanto un personale poliglotta ma che conosca i codici con cui relazionare con le controparti, personale dotato quindi di una cultura anche di tipo umanistico.

Essendovi una pluralità di mercati, un approccio di questo tipo è complesso, in particolare per le PMI. In linea generale inoltre i percorsi formativi commerciali sono poco legati ai percorsi formativi umanistici, creando ulteriori criticità.

Fig. 7 - Distanza culturale degli sbocchi commerciali dei distretti industriali (2002=100)



Nota: \* Primi 9 mesi del 2009. Fonte: Intesa Sanpaolo, Economia e Finanza dei Distretti Industriali, 2009

## Meglio una scuola che dia subito strumenti per il lavoro o che renda più agevole il cambiamento?

A conclusione di queste riflessioni sul capitale umano ci si può chiedere quale modello formativo è più funzionale. Le singole mansioni già oggi devono essere molto specializzate ed altrettanto avverrà nel prossimo futuro. Ma in futuro è probabile che ogni persona debba cambiare più volte le proprie mansioni nell’arco della propria vita lavorativa. Il cambiamento di tecnologia, *competitor*, modelli di vita, sarà infatti incessante.

Sembrerebbe pertanto opportuno un modello formativo che porti a una specializzazione nel mondo della scuola, ma che dia anche strumenti trasversali per rendere più agevole il cambio di ruolo e l’acquisizione delle nuove specializzazioni quando sarà necessario.

La necessità di trovare un equilibrio tra le due esigenze contrapposte, che si sostanzia in un *trade-off* tra il breve termine e il medio termine, porta tuttavia inevitabilmente a posizioni non convergenti.

## 9. Le criticità: capacità di ricerca asimmetrica sul territorio

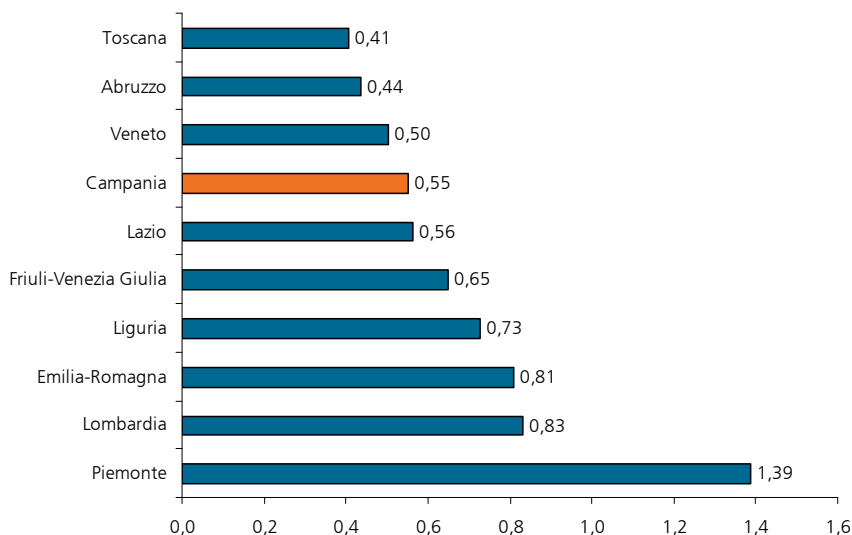
Una seconda criticità da affrontare è connessa alle interrelazioni tra imprese e luoghi in cui si concentra la conoscenza. Nel “vecchio” paradigma, soprattutto nei distretti industriali, vi era una prossimità geografica tra le imprese e i fornitori di conoscenza. La conoscenza nasceva attraverso i legami di filiera, negli scambi informativi orizzontali tra le imprese dello stesso settore e territorio. La conoscenza era quindi diffusa sul territorio, in tante “periferie” autonome dalle “grandi” città.

Nel "nuovo" paradigma non è più così. Nel momento in cui occorre generare sempre nuovi prodotti, e servono innovazioni più radicali che semplici adattamenti, diventa importante dialogare con soggetti, nel campo delle ricerca, del marketing, del design, che tendono tipicamente a concentrarsi territorialmente. La prossimità fisica certo non è indispensabile qualora si acquisti tecnologia o servizi ad elevato valore aggiunto, ma occorre per le imprese creare dei modelli di interrelazioni differenti da quelli tradizionali. La cosa non è evidentemente semplice. L'ambito delle relazioni per le imprese più difficilmente può essere locale.

Allo stesso tempo, se funzioni come ricerca, design o marketing vengono internalizzate (l'impresa si specializza sulla ricerca e gestisce la produzione *off-shore*), occorrerebbe che le imprese siano localizzate nei bacini in cui queste risorse si agglomerano, tipicamente le grandi città o comunque centri non diffusi sul territorio. Giova ricordare che nelle politiche di insediamento delle multinazionali il luogo di investimento è discriminante per poter trasferire risorse umane qualificate. Nel caso dell'internalizzazione di funzioni la problematicità è quindi ancora più evidente rispetto al loro acquisto. Si crea quindi un equilibrio diverso tra centro e periferia, a svantaggio della industrializzazione diffusa.

Se si analizza ad esempio la distribuzione territoriale regionale delle capacità di R&S delle imprese (Fig. 8), risulta evidente come buona parte del territorio si trovi molto lontano dai centri di competenza. E' sicuramente questo il caso delle regioni meridionali (solo la Campania è tra le prime 10). Ma anche regioni ad elevata industrializzazione come Toscana e Veneto hanno una capacità di R&S pari a un terzo di quella del Piemonte.

Fig. 8 - Prime 10 regioni per intensità di R&S delle imprese, 2007  
(R&S delle imprese private e pubbliche in % del PIL)



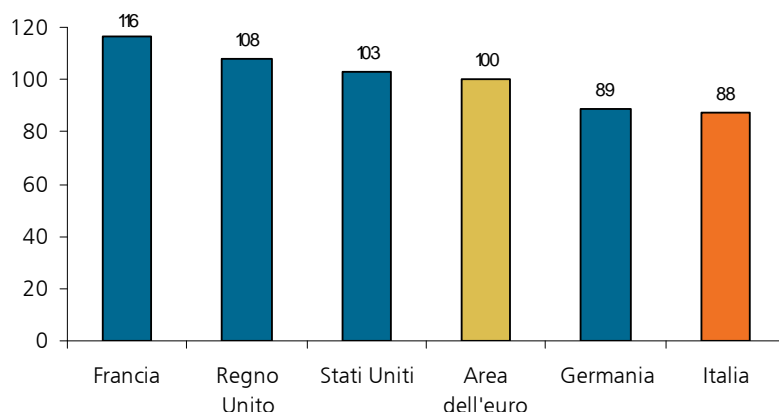
Fonte: Istat

## 10. Le criticità: per essere sempre pronti al cambiamento bisogna avere una struttura finanziaria solida

Una terza criticità è legata a un debolezza cronica delle imprese italiane: una struttura finanziaria troppo orientata al debito e troppo poco al patrimonio. Lo stato attuale è evidente nella Fig. 9, nella quale, fatto pari a 100 il rapporto tra mezzi propri e totale mezzi finanziari nella media UE, viene evidenziata la posizione dei principali paesi europei e degli Stati Uniti.

L'Italia è il paese con la struttura finanziaria delle imprese più fragile, insieme alla Germania, anche se per ragioni molto diverse. Nel primo caso infatti il dato mostrato risulta da una scarsa disponibilità degli imprenditori italiani di apportare mezzi propri. Nel secondo invece dall'ampia disponibilità di fonti creditizie dovute alle peculiarità del sistema bancario tedesco, ancora oggi fortemente legato alla proprietà pubblica.

Fig. 9 - Mezzi propri sul totale delle passività, 2009 (Area euro=100)



Fonte: Banca d'Italia, Relazione Annuale

Un maggior apporto di patrimonio da parte degli imprenditori italiani non è d'altra parte incoraggiato dalla normativa fiscale sui profitti d'impresa, caratterizzata da aliquote elevate rispetto ad investimenti alternativi e da un incentivo all'indebitamento. Il ruolo di quest'ultimo è evidente nella reazione delle imprese nel periodo in cui è stata vigente la DIT (*dual income tax*), che rendeva fiscalmente conveniente l'*equity* rispetto al debito: la leva finanziaria si è modificata infatti sensibilmente in favore del patrimonio.

La debolezza nella leva finanziaria non ha comunque impedito nel passato *performance* industriali che in molti casi sono state molto positive e che hanno in qualche modo giustificato le scelte finanziarie degli imprenditori. Si può al riguardo riscontrare una analogia con le debolezze legate alla dimensione media molto ridotta delle imprese: se comunque si è competitivi, perché cambiare?

Col passaggio dal "vecchio" al "nuovo" paradigma, i livelli precedenti della leva finanziaria sono tuttavia verosimilmente inadeguati ed è necessario un ripensamento. Un contesto di cambiamento continuativo, la necessità di innovare con nuovi prodotti, il dover fronteggiare *competitor* di paesi esteri in continuo riposizionamento, il dover effettuare rischiosi investimenti esteri in ambienti poco noti, tutto spinge a suggerire un contesto più rischioso sul piano industriale, che richiede una struttura finanziaria con maggiori capacità di assorbire le potenziali perdite.

## 11. Osservazioni conclusive

Questa breve nota muove dalla constatazione che la valutazione della competitività dei paesi focalizzata su statistiche di produttività va sostituita con un approccio più orientato all'integrazione con altre statistiche legate alla capacità di affrontare il cambiamento. In particolare, si è messo in luce come le capacità di affrontare il continuo cambiamento legato al "nuovo" paradigma del "cosa" fare e "dove" fare siano certo presenti nell'industria italiana. Su alcuni fenomeni sono state presentate evidenze a livello internazionale, mettendo a confronto l'Italia con i principali *competitor*, su altri fenomeni ci si è limitati al livello nazionale. Obiettivo di



futuri sviluppi dell'analisi è di arricchire i confronti internazionali anche su aspetti che non sono stati toccati.

La disponibilità di statistiche è tuttavia piuttosto approssimativa in questo campo, limitando lo spettro delle analisi effettuabili. La consapevolezza tuttavia che il quesito trainante dei prossimi anni è il "cosa" fare piuttosto che il "come" fare dovrebbe però spingere nel prossimo futuro a coprire progressivamente questo vuoto informativo, permettendo analisi più articolate e utilizzabili anche a fini di *policy*.

Intesa Sanpaolo Servizio Studi e Ricerche - Responsabile Gregorio De Felice		
<b>Industry &amp; Banking</b>		
Fabrizio Guelpa	0287962051	fabrizio.guelpa@intesasnpaolo.com
<b>Industry</b>		
Stefania Trenti	0287962067	stefania.trenti@intesasnpaolo.com
Giovanni Foresti	0287962077	giovanni.foresti@intesasnpaolo.com
Serena Fumagalli	0287932270	serena.fumagalli@intesasnpaolo.com
Caterina Riontino		caterina.riontino@intesasnpaolo.com
Ilaria Sangalli	0280215785	ilaria.sangalli@intesasnpaolo.com
<b>Assistenti di Ricerca</b>		
Maria Cristina De Michele	0287963660	maria.demichela@intesasnpaolo.com
Angelo Palumbo	0287935842	angelo.palumbo@intesasnpaolo.com
<b>Banking</b>		
Elisa Coletti	0287962097	elisa.coletti@intesasnpaolo.com
Maria Giovanna Cerini	0287962078	maria.cerini@intesasnpaolo.com
Marco Lamieri	0287935987	marco.lamieri@intesasnpaolo.com
Tiziano Lucchina	0287935939	tiziano.lucchina@intesasnpaolo.com
<b>Finanza e Servizi Pubblici Locali</b>		
Laura Campanini	0287962074	laura.campanini@intesasnpaolo.com

**Editing:** Monica Bosi

## Avvertenza Generale

La presente pubblicazione è stata redatta da Intesa Sanpaolo. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Intesa Sanpaolo affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita. La presente pubblicazione viene a Voi fornita per meri fini di informazione ed illustrazione, ed a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa in alcun modo una proposta di conclusione di contratto o una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario. Il documento può essere riprodotto in tutto o in parte solo citando il nome Intesa Sanpaolo.