

### 3. LE RISPOSTE STRATEGICHE ALLA CRISI

- *I risultati di un'indagine su un campione rappresentativo di imprese manifatturiere evidenziano elementi di resilienza agli effetti della crisi del biennio 2011-2013. Nel complesso le imprese dichiarano di avere mantenuto sostanzialmente invariati i livelli occupazionali, i prezzi di vendita e lo stock di capitale fisico e umano.*
- *Tra le imprese sopravvissute alla fase recessiva, la difesa del potenziale produttivo non si è limitata alle sole risorse fisiche ma ha interessato anche il capitale umano, definito come dotazione di risorse umane qualificate. La riduzione di occupazione dovrebbe aver riguardato soprattutto la forza lavoro meno qualificata.*
- *Per contrastare la recessione, le aziende manifatturiere hanno fatto ricorso soprattutto a strategie "interne", legate all'aumento di qualità e gamma dei prodotti e al contenimento dei costi.*
- *Tra le strategie "esterne", meno utilizzate delle "interne", prevale il rafforzamento delle politiche di commercializzazione (in Italia e all'estero). Assai meno frequenti sono il ricorso a strategie di insourcing, la partecipazione alle catene globali del valore e l'attivazione di nuove relazioni produttive con altre imprese.*
- *La ricerca di una produzione a costi più contenuti ha accomunato soprattutto le imprese dei settori autoveicoli, coke e raffinazione, e altri mezzi di trasporto; alla duplice strategia di differenziazione verticale e orizzontale dei prodotti hanno fatto ricorso in prevalenza le imprese dei comparti dell'elettronica.*
- *Il rafforzamento delle pratiche di commercializzazione in Italia e all'estero ha riguardato circa i due terzi delle imprese delle bevande e dell'elettronica-elettromedicale, le aziende della metallurgia e dei macchinari hanno rivolto questo tipo di strategia principalmente all'estero.*
- *All'attivazione di nuove relazioni produttive (Joint ventures, consorzi, reti eccetera) hanno invece fatto ricorso in prevalenza imprese appartenenti a settori a elevata intensità di capitale o caratterizzati da gradi molto diversi di integrazione verticale.*
- *L'86,6 per cento del campione, infine, ha dichiarato di poter far fronte rapidamente e in misura adeguata a un significativo aumento di domanda nazionale attraverso l'utilizzo della capacità esistente, con valori settoriali che variano dal 71 per cento del coke al 92,6 per cento delle bevande.*

Come si è visto nella prima parte del Rapporto, dopo il parziale recupero che ha fatto seguito alla profonda recessione determinata dalla crisi finanziaria mondiale, il ciclo manifatturiero ha sperimentato due anni difficili, caratterizzati da una forte e persistente caduta della domanda interna, a fronte di una più vivace dinamica della domanda estera. In questo contesto, le imprese maggiormente orientate al mercato interno hanno sofferto più di altre gli effetti della crisi; pur attuando strategie difensive, quelle che sono sopravvissute hanno comunque ridotto l'occupazione, il fatturato e, si teme, anche il proprio potenziale produttivo.

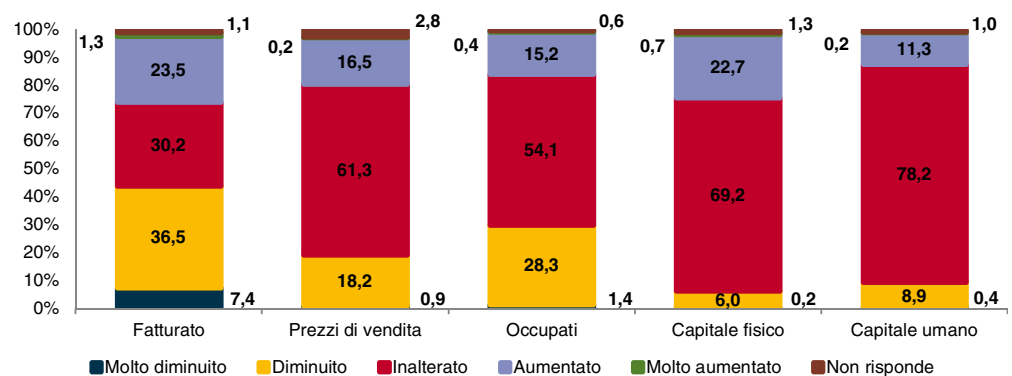
Una indagine su un campione rappresentativo di imprese manifatturiere<sup>1</sup> permette di esaminare in maggior dettaglio su quali aspetti dell'attività produttiva la crisi abbia impattato nel corso del 2012 e del 2013, quali strategie le imprese abbiano adottato per contrastare la crisi e, in ultima analisi, quale sia il giudizio delle imprese stesse rispetto all'attuale potenziale produttivo e alla capacità di intercettare un eventuale scenario di ripresa.

Un importante *caveat* da tenere presente in questo esercizio è che l'analisi non considera le imprese uscite ed entrate nel mercato nel periodo osservato, e quindi non è in grado di valutare la variazione di potenziale del sistema produttivo italiano che ne consegue.

### 3.1 Un esame degli effetti della crisi: le valutazioni delle imprese

Sulla base di tali premesse, si osserva in primo luogo che, a fronte di una sofferenza in termini di fatturato complessivo, diminuito per circa il 45 per cento delle imprese,<sup>2</sup> la maggior parte delle aziende manifatturiere sopravvissute all'ultimo biennio di crisi dichiara di avere mantenuto sostanzialmente invariati i livelli occupazionali, i prezzi di vendita e lo stock di capitale fisico e umano (Figura 3.1).

Figura 3.1 - Effetti della crisi sui principali aspetti dell'attività d'impresa nei settori manifatturieri – Anni 2012-2013 (valori percentuali)



Fonte: Indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere (dicembre 2013)

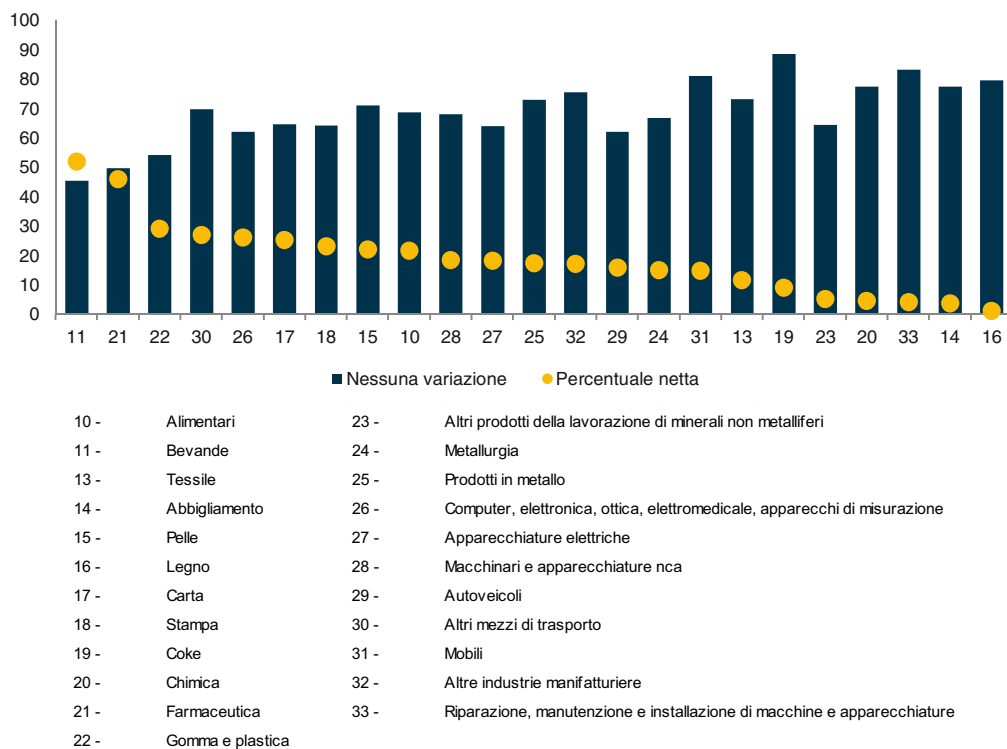
<sup>1</sup> In proposito vengono utilizzati, in analogia con l'edizione 2013 del Rapporto, i risultati di una sezione *ad hoc* inserita, nel mese di dicembre 2013, all'interno della rilevazione mensile sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere.

<sup>2</sup> Tale percentuale è in linea con l'evidenza descritta nella seconda parte del Rapporto, sulla base dei dati di impresa relativi al campione delle indagini sul fatturato, considerando che il periodo qui preso in esame si limita al biennio 2011-2013.

Le difficoltà della fase congiunturale si riflettono in una diminuzione netta dell'occupazione complessiva: circa il 30 per cento delle imprese segnala una riduzione, a fronte di un incremento per poco più del 15 per cento di unità. Quest'ultima dovrebbe aver riguardato soprattutto la forza lavoro meno qualificata, dal momento che alla contrazione occupazionale si accompagnano dichiarazioni di generalizzata tenuta della qualità del personale (lo stock di occupazione qualificata aumenta in oltre l'11 per cento e diminuisce nel 9 per cento delle imprese).

Sotto il profilo settoriale, oltre una impresa su due in tutti i comparti ha conservato invariata la propria dotazione di capitale fisico (Figura 3.2). Il settore delle bevande è quello nel quale è più elevata la percentuale di imprese che hanno aumentato la dotazione di impianti, macchinari e attrezzature (52,1 per cento), seguito (47,6 per cento) dalle imprese della farmaceutica. In generale, non vi è alcun comparto manifatturiero nel quale, tra il 2011 e il 2013, si sia rilevata una contrazione netta di capitale fisico presso le imprese intervistate.

**Figura 3.2 - Variazione dello stock di capitale fisico delle imprese manifatturiere – Anni 2012-2013** (nessuna variazione: percentuali di imprese; percentuale netta: punti percentuali) (a)



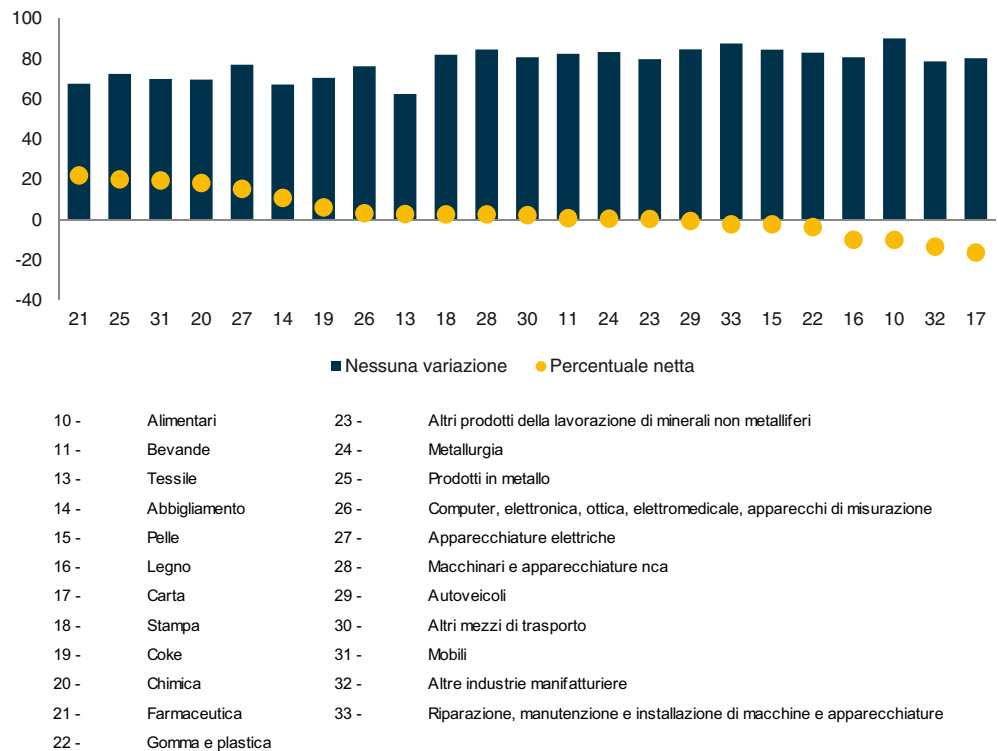
Fonte: Indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere (dicembre 2013)

(a) Percentuali di imprese che dichiarano di non aver variato la propria dotazione di capitale fisico. La percentuale netta è pari alla differenza tra la quota di imprese che dichiarano di avere aumentato la dotazione di capitale fisico e la quota di imprese che dichiarano di averla diminuita.

Un aspetto di particolare rilievo è rappresentato dal fatto che, tra le aziende sopravvissute alla crisi, la stabilità del potenziale produttivo non si è limitata alle sole risorse fisiche ma ha interessato anche il capitale umano, qui definito come dotazione di risorse umane qualificate (Figura 3.3). Nei diversi comparti, la percentuale di imprese che dichiarano di avere mantenuto inalterata tale forma di capitale è quasi ovunque compresa tra il 70 per cento (nel settore dell'elettronica ed elettromedicale) e il 90 per cento (nel caso del Coke e raffinazione), ad eccezione dei settori relativi

alle altre imprese manifatturiere e alle bevande, dove comunque non scende al di sotto del 67 per cento. Come per il capitale fisico, peraltro, questi ultimi due esempi si accompagnano a percentuali significative di imprese che segnalano un aumento della qualità delle risorse umane (oltre una impresa su quattro nel caso delle imprese delle bevande, quasi il 22 per cento per le altre industrie manifatturiere). Sotto questo profilo, percentuali significativamente positive di imprese che aumentano la propria dotazione di capitale umano si registrano anche nei settori dell'elettronica-elettromedicale (circa 25 per cento), della gomma e plastica (23,8 per cento), degli altri mezzi di trasporto (22,2 per cento). In altri comparti, tuttavia, la generale tenuta dell'occupazione altamente qualificata si è accompagnata a saldi negativi tra le imprese nelle quali si sono registrati aumenti e quelle che hanno vissuto diminuzioni. È il caso dei settori del legno (dove il capitale umano si è ridotto in oltre il 12 per cento delle aziende) e dei prodotti derivanti da minerali non metalliferi (ceramiche, cemento, vetro, con il 17,2 per cento di imprese che hanno visto ridursi la dotazione di occupazione qualificata).

**Figura 3.3 - Variazione dello stock di capitale umano delle imprese manifatturiere – Anni 2012-2013**  
(nessuna variazione: percentuali di imprese; percentuale netta: punti percentuali) (a)



Fonte: Indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere (dicembre 2013)

(a) Percentuali di imprese che dichiarano di non aver variato la propria dotazione di capitale umano. La percentuale netta è pari alla differenza tra la quota di imprese che dichiarano di avere aumentato la dotazione di capitale umano e la quota di imprese che dichiarano di averla diminuita.

Anche in considerazione della difficile congiuntura economica attraversata dalle imprese manifatturiere nel periodo qui considerato, la generalizzata difesa della capacità produttiva da parte delle imprese sopravvissute alla crisi è avvenuta a fronte di un quadro molto variegato in termini di andamento del fatturato. Le risposte delle imprese appaiono in linea con gli andamenti descritti nelle parti precedenti del Rapporto: nell'ambito del 45 per cento delle imprese che ha visto diminuire i propri ricavi,

### 3. Le risposte strategiche alla crisi

le percentuali più elevate si sono osservate nei comparti dei mobili (circa 57,4 per cento), legno (56,8 per cento), metallurgia (55,2 per cento) e nella lavorazione di minerali non metalliferi (56,7 per cento). Le percentuali più elevate di imprese con fatturato in aumento si rintracciano nel comparto degli alimentari (63 per cento), della farmaceutica (72,8 per cento), degli autoveicoli (71,8 per cento), di pelli e altre industrie manifatturiere (poco più del 60 per cento in entrambi). Tra questi, la farmaceutica risulta essere il comparto nel quale la maggior percentuale di imprese ha investito in capitale fisico e umano durante la crisi.

#### 3.2 Le strategie adottate dalle imprese

Dai risultati dell'indagine è possibile inoltre ricavare indicazioni in merito alle strategie d'impresa sottostanti alle dinamiche descritte in precedenza. Alle aziende manifatturiere è stato infatti chiesto a quali leve competitive abbiano fatto ricorso per contrastare la recessione del periodo 2011-2013, distinguendo tra una serie di strategie "interne" ed "esterne" all'impresa stessa. Tra le strategie interne figurano gli interventi sui costi di produzione o sui margini di profitto, modifiche alla qualità o alla gamma dei prodotti offerti, variazioni nell'organizzazione dell'attività d'impresa, la ristrutturazione dei debiti o una permanente riduzione del numero di occupati (*downsizing*).

Figura 3.4 - Strategie adottate dalle imprese manifatturiere in risposta alla crisi nel periodo 2012-2013 (percentuali di imprese)



Fonte: Indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere (dicembre 2013)

Le strategie “esterne” all’impresa riguardano invece la commercializzazione (in Italia e all’estero), la rilocalizzazione di fasi o di interi processi produttivi (*outsourcing, insourcing, offshoring, inshoring*) e l’attivazione di relazioni produttive stabili con altre aziende, ad esempio attraverso l’istituzione consorzi, reti o *joint ventures*.

In generale, su quindici modalità proposte, solo quattro sono state adottate con percentuali non inferiori al 50 per cento, e si tratta sempre di orientamenti strategici di tipo “interno”; le aziende manifatturiere italiane dichiarano di essere sopravvissute alla crisi dell’ultimo biennio difendendo la propria competitività attraverso la riduzione dei costi di produzione, il miglioramento qualitativo dei prodotti, l’ampliamento della gamma di prodotti offerti e il contenimento dei prezzi e dei margini di profitto.

Confrontando la frequenza di risposte relative al ricorso a strategie “interne” ed “esterne”, sembra delinearsi come, negli ultimi anni, la difesa della competitività delle imprese nazionali abbia raramente varcato i confini della singola azienda. Sebbene altri lavori dell’Istat evidenzino come il sistema produttivo nazionale sia composto da imprese spesso legate tra loro da articolate relazioni di filiera e da varie forme di accordi (si vedano Istat 2013b; Istat 2013c; Istat 2013d),<sup>3</sup> la ricerca del recupero di competitività successivamente al 2011 non sembra avere stimolato una significativa intensificazione di tali legami, almeno di tipo produttivo. Le imprese manifatturiere che hanno attraversato l’ultima fase della crisi dichiarano infatti di avere fatto ricorso prevalentemente a un rafforzamento delle politiche di commercializzazione, in misura pressoché identica in Italia e all’estero (rispettivamente nel 46,9 e 46,2 per cento dei casi). Le altre strategie di tipo esterno risultano adottate con frequenza molto inferiore, con ogni probabilità anche a causa dei maggiori costi economici e gestionali richiesti: circa un quinto delle imprese ha segnalato di avere riportato all’interno dei confini aziendali attività precedentemente esternalizzate (*insourcing*), di avere prov-

**Tavola 3.1 - Principali strategie “interne” adottate dalle imprese in risposta alla crisi nel periodo 2012-2013 (primi 10 settori per percentuale di imprese)**

Riduzione costi		Riduzione Prezzi/margini profitto		Miglioramento Qualità		Ampliamento Gamma	
Principali settori	%	Principali settori	%	Principali settori	%	Principali settori	%
Autoveicoli	87,3	Stampa	72,6	Elettronica, ottica, elettromedicale	90,4	Elettronica, ottica, elettromedicale	74,7
Coke e raffinazione	81,8	Autoveicoli	69,3	Altri mezzi di trasporto	84,7	Stampa	69,6
Altri mezzi di trasporto	81,2	Metallurgia	65,7	Autoveicoli	82,7	Macchinari	66,0
Metallurgia	74,0	Carta	64,4	Appar. elettriche	79,9	Bevande	64,2
Stampa	73,0	Rip., man., inst. Macchine/appar.	55,9	Bevande	78,4	Altre manifatturiere	64,0
Appar. elettriche	70,5	Prod. In metallo	55,7	Pelle	78,3	Mobili	63,6
Altri prod. lavorazione Metalli non metalliferi.	70,3	Alimentari	54,6	Abbigliamento	77,8	Chimica	62,3
Bevande	69,1	Appar. elettriche	52,7	Macchinari	77,8	Farmaceutica	62,0
Gomma e Plastica	68,1	Mobili	49,4	Metallurgia	75,4	Tessile	61,0
Carta	66,7	Tessile	48,2	Tessile	75,2	Appar. elettriche	57,4

Fonte: Indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere (dicembre 2013)

<sup>3</sup> Si tratta in particolare delle note su “Mercati, strategie e ostacoli alla competitività”, “Le microimprese italiane” e “Le relazioni delle imprese italiane”, disponibili sul sito Istat dedicato all’argomento: <http://censimentoindustriaeservizi.istat.it/istatcens>.

veduto a concentrare l'attività in segmenti di mercato più redditizi o dinamici, e di avere attivato nuove relazioni produttive con altre imprese. Infine, ancora limitato, nella difesa della competitività del sistema manifatturiero italiano, è il ruolo ricoperto dalle catene globali del valore: meno del 9 per cento delle imprese ha spostato all'estero parte dell'attività produttiva precedentemente svolta in Italia, mentre il 7,6 per cento ha seguito la strategia inversa. Queste strategie non sembrano peraltro essere quelle maggiormente praticate dai settori con le migliori performance.

Da un punto di vista settoriale, se si considerano le strategie "interne", la ricerca di una produzione a costi più contenuti ha accomunato soprattutto le imprese dei settori autoveicoli, coke e raffinazione, e altri mezzi di trasporto, in misura sempre compresa tra l'81 e l'87 per cento delle aziende (Tavola 3.1).

**Tavola 3.2 Principali strategie "esterne" adottate dalle imprese in risposta alla crisi nel periodo 2012-2013** (primi 10 settori per percentuale di imprese)

Rafforzamento strategie commerciali in Italia		Rafforzamento strategie commerciali all'estero		Intensificazione relazioni		Insourcing		Segmenti/mercati più redditizi/dinamici	
Principali settori	%	Principali settori	%	Principali settori	%	Principali settori	%	Principali settori	%
Elettronica, ottica, elettromedicale	67,6	Bevande	69,4	Autoveicoli	43,4	Autoveicoli	50,3	Altri mezzi di trasporto	44,8
Bevande	66,3	Macchinari	69,1	Rip., man., inst. macchine/appar.	37,4	Appar. elettriche	40,9	Autoveicoli	36,6
Carta	66,3	Metallurgia	67,4	Elettronica, ottica, elettromedicale	36,0	Altre manifatturiere	35,5	Metallurgia	34,2
Chimica	59,3	Elettronica, ottica, elettromedicale	63,1	Coke e raffinazione	35,2	Elettronica, ottica, elettromedicale	30,0	Farmaceutica	31,9
Farmaceutica	58,1	Altri mezzi di trasporto	56,4	Stampa	26,7	Macchinari	29,8	Chimica	30,3
Stampa	54,9	Appar. elettriche	55,3	Altri mezzi di trasporto	25,6	Stampa	26,1	Altre manifatturiere	25,5
Metallurgia	54,2	Mobili	53,7	Appar. elettriche	25,1	Gomma e plastica	24,6	Appar. elettriche	24,6
Altri prod. lavorazione Metalli non metalliferi.	52,8	Pelle	51,1	Macchinari	23,4	Altri mezzi di trasporto	23,3	Gomma e plastica	24,6
Mobili	50,9	Gomma e plastica	50,9	Farmaceutica	22,1	Metallurgia	20,5	Elettronica, ottica, elettromedicale	23,8
Altre manifatturiere	50,5	Chimica	49,7	Mobili	21,8	Mobili	19,4	Tessile	22,9

Alla duplice strategia di differenziazione verticale e orizzontale dei prodotti hanno fatto ricorso in prevalenza le imprese dei comparti dell'elettronica. Le aziende attive nei settori della stampa e macchinari si sono concentrate soprattutto sull'ampliamento della gamma offerta, mentre i settori degli autoveicoli e altri mezzi di trasporto hanno principalmente puntato sull'aumento del contenuto qualitativo. In un numero non infrequente di casi, poi, il recupero della competitività ha richiesto una diminuzione dei prezzi o dei margini di profitto. Ciò è accaduto per lo più in attività relativamente più esposte sul mercato interno, quali la stampa e la metallurgia, interessando mediamente oltre i due terzi delle imprese dei comparti. Infine, il costo maggiore in termini di frequenza di fenomeni di *downsizing* è stato pagato dalle imprese dei settori coke e raffinazione (oltre il 63 per cento di esse ha ridotto stabilmente l'occupazione) e dei prodotti derivanti dalla lavorazione di minerali non metalliferi (ne ha sofferto oltre una impresa su due). I casi più rari di ridimensionamento si sono osservati invece presso le imprese delle bevande e della farmaceutica (rispettivamente 10,4 e 6,1 per cento).

Se si considerano le strategie esterne, il rafforzamento delle pratiche di commercializzazione in Italia e all'estero ha riguardato circa i due terzi delle imprese dei comparti delle bevande e dell'elettronica-elettromedicale, mentre analoghe percentuali (67 per cento) di aziende della metallurgia e dei macchinari hanno rivolto questo tipo di strategia principalmente all'estero (Tavola 3.2).

All'attivazione di nuove relazioni produttive (*Joint ventures*, consorzi, reti eccetera) hanno invece fatto ricorso in prevalenza imprese appartenenti a settori a elevata intensità di capitale o caratterizzati da gradi molto diversi di integrazione verticale: il 37 per cento delle aziende dell'elettronica-elettromedicale, il 35 per cento circa delle imprese del comparto della raffinazione e circa il 43 per cento delle imprese degli autoveicoli. Tra le imprese che hanno dichiarato di avere riorganizzato la filiera produttiva in direzione di una maggiore frammentazione attraverso l'esternalizzazione di fasi o attività già svolte all'interno vi sono principalmente gli altri mezzi di trasporto (più del 50 per cento) seguiti dalla farmaceutica (32,7 per cento).

Infine, il quadro d'insieme fin qui delineato, caratterizzato da una situazione di difficoltà ma di sostanziale resilienza agli effetti della crisi per le imprese che sono sopravvissute alla selezione causata dagli effetti della recessione, appare rafforzato dai giudizi forniti dagli imprenditori circa la possibilità di rispondere in modo repentino ed adeguato a un significativo aumento della domanda, interna o estera. L'86,6 per cento del campione, infatti, ha dichiarato di poter far fronte a un aumento di domanda nazionale attraverso un utilizzo della capacità esistente, con valori settoriali che variano dal 71 per cento del coke al 92,6 per cento delle bevande.

In sintesi, si può concludere che la recessione degli ultimi due anni, nonostante le visibili difficoltà sul piano produttivo e dei risultati economici delle imprese, non sembra aver intaccato in modo permanente e in misura sostanziale il potenziale produttivo delle imprese manifatturiere sopravvissute alla crisi.