

2. LA MANIFATTURA ITALIANA DURANTE LA CRISI: VINCITORI E VINTI

- *Tra il 2010 e il 2013, il 51 per cento delle imprese industriali ha aumentato il fatturato totale. L'andamento sul mercato interno ed estero è stato divergente: il 39 per cento del totale delle unità manifatturiere ha incrementato le vendite sul mercato interno, il 61 per cento su quello estero.*
- *La caduta della domanda interna ha riguardato tutti i settori, in particolare i beni di consumo durevoli e quelli strumentali; per i beni intermedi e per i non durevoli la diminuzione di fatturato interno è stata più che compensata da incrementi realizzati sui mercati esteri.*
- *Performance positive sui mercati esteri hanno riguardato tutti i settori tranne mobili, legno, stampa e abbigliamento. Allo stesso tempo solo negli alimentari si è registrato un incremento di fatturato sul mercato nazionale.*
- *Al generalizzato aumento della propensione all'export, misurata come la percentuale di fatturato esportato su quello totale, si sono associate variazioni di fatturato totale positive e strategie prevalentemente "aggressive", orientate all'ampliamento della gamma di prodotti e servizi offerti.*
- *A diminuzioni di propensione all'export si sono accompagnate aumenti di fatturato nazionale e riduzioni del fatturato totale, guidate dunque da forti cadute dei ricavi sui mercati esteri.*
- *Secondo un'analisi empirica della relazione tra strategie e performance, le imprese "perdenti" tendono a ridimensionare la propria attività e a difendere la quota di mercato; le "vincenti" sono accomunate da investimenti in capitale umano, attività innovativa e intense relazioni produttive con altri soggetti.*
- *Sul piano settoriale, in un contesto di elevata eterogeneità delle strategie adottate, emerge l'importanza dell'attività innovativa per molti settori tradizionali della manifattura italiana e delle relazioni tra imprese per i comparti del metallo e dei macchinari.*

Dopo aver analizzato l'andamento del ciclo produttivo in Europa e in Italia, in questa sezione del rapporto si valuta in dettaglio la performance dei settori industriali nel periodo 2010-2013. A questo scopo vengono utilizzate le informazioni di una base dati integrata rappresentativa delle oltre 30.700 imprese della manifattura italiana con almeno 20 addetti, composta da: a) l'indagine Istat sul fatturato delle imprese manifatturiere, che riporta i ricavi realizzati dalle imprese sul mercato italiano e su quelli esteri; b) i risultati di conto economico relativi al 2011; c) informazioni qualitative sulle strategie aziendali desunte dal 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi del 2011.

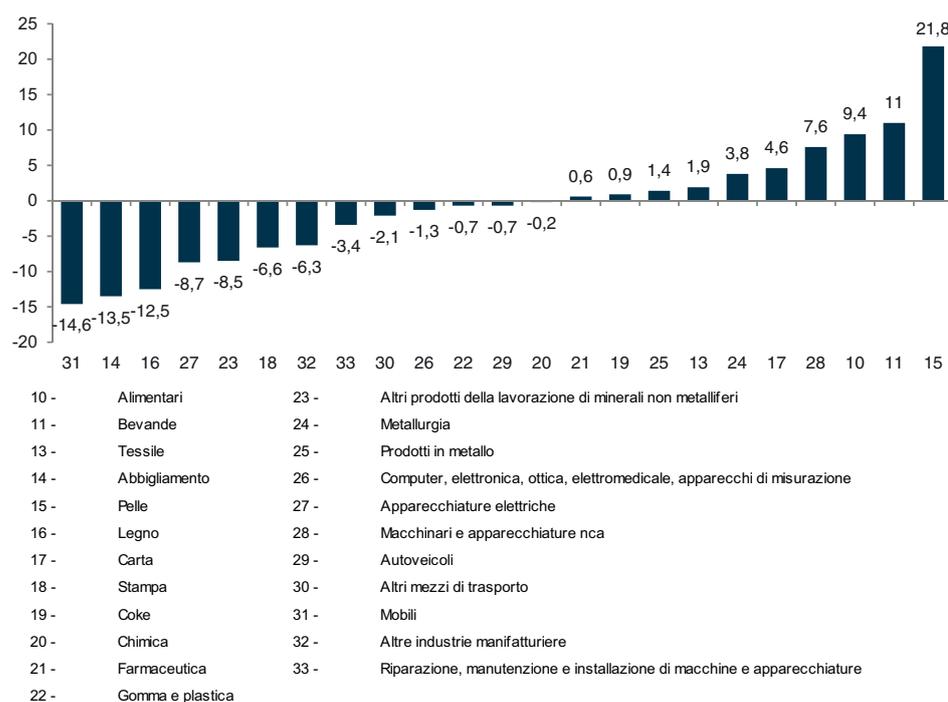
Il primo obiettivo dell'analisi è valutare i percorsi delle imprese negli ultimi tre anni, caratterizzati in una prima fase da una sostanziale stagnazione produttiva (2011), cui ha fatto seguito una prolungata contrazione (2012 e 2013) come evidenziato nella prima parte del Rapporto. La base di dati permette di indagare sulle recenti dinamiche di divaricazione del fatturato interno e estero, un aspetto che ha caratterizzato l'Italia in misura assai maggiore rispetto ai principali partner europei.

Si intende inoltre valutare in che misura la crisi del periodo 2011-2013 abbia inciso sulla riallocazione delle vendite tra mercato interno ed estero e sulla performance delle imprese all'interno dei diversi settori. L'uso delle informazioni statistiche tratte dal Censimento consente di qualificare, attraverso evidenze descrittive e analisi empiriche, le relazioni tra performance recenti e caratteristiche strutturali e strategiche delle imprese.

2.1 Un triennio difficile per la manifattura italiana

Nel 2013, le imprese manifatturiere con almeno 20 addetti hanno realizzato un fatturato all'esportazione pari all'89 per cento circa del totale manifatturiero e al 73,1 per cento di quello del complesso dell'economia. Tra gennaio-ottobre del 2010 e lo stesso periodo del 2013, il 51 per cento delle imprese industriali ha aumentato il fatturato totale. Rispetto ai mercati di destinazione, il 39 per cento del totale delle unità ha incrementato le vendite sul mercato interno, il 61 per cento ha aumentato quelle sul mercato estero.

Figura 2.1 - Variazione percentuale mediana del fatturato totale delle imprese manifatturiere per settore di attività economica tra il 2010 e il 2013 (gennaio-ottobre)



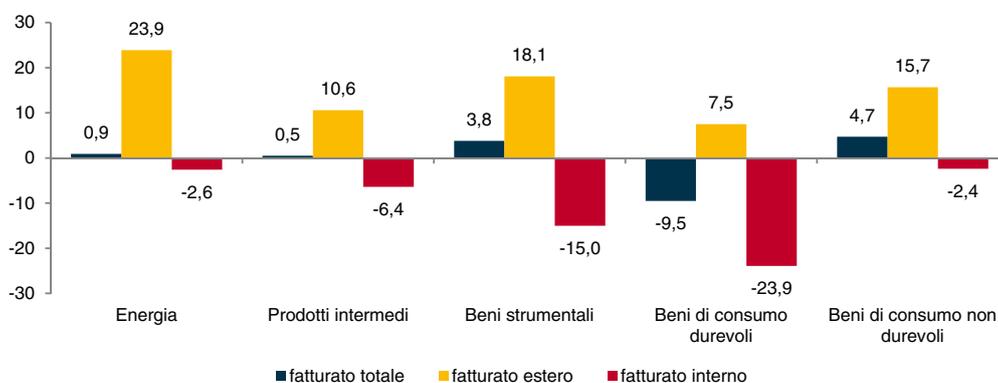
Fonte: Elaborazioni su dati Istat (Indagine mensile sul fatturato; 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi; Risultati economici delle imprese) e dati amministrativi

Questi andamenti sono caratterizzati da marcate eterogeneità settoriali: per il fatturato totale, la quota di imprese in crescita nel periodo considerato varia tra un massimo del 71 per cento per il settore alimentare ad un minimo del 24 per cento per quello dei mobili; nel caso del fatturato interno, la quota passa dal 62 per cento nel settore alimentare al 19 per cento in quello dei mobili; sui mercati esteri, invece, l'incremento del fatturato riguarda una quota di imprese compresa tra il 43 (abbigliamento) e il 73 per cento (farmaceutica).

Differenze di performance tra i settori manifatturieri sono rilevabili anche dall'analisi della variazione mediana del loro fatturato totale (Figura 2.1). Quest'ultima è risultata positiva, e superiore alla dinamica della manifattura nel suo complesso, in 10 comparti produttivi, mentre in 13 ha registrato un calo. Tra i *top performer* emergono alcuni dei settori che caratterizzano il modello di specializzazione italiano: gli articoli in pelle, il cui incremento di fatturato nel periodo è risultato di gran lunga il più elevato (21,8 per cento); l'industria delle bevande (11 per cento), l'industria alimentare (9,4 per cento) i macchinari e le attrezzature (7,6 per cento). Al contrario, tra i comparti che hanno registrato le contrazioni più vistose (*bottom performer*) si segnalano il settore dei mobili (-14,6 per cento), gli articoli di abbigliamento (-13,5 per cento) e le industrie del legno (-12,5 per cento).

In ciascun anno del periodo 2010-2013, l'andamento del fatturato totale ha sostanzialmente ricalcato l'evoluzione del ciclo produttivo aggregato, con una diffusa espansione tra il 2010 e il 2011, seguita da una nuova caduta ciclica tra il 2011 e il 2012. Quest'ultima ha accomunato tutti comparti con l'eccezione dell'industria alimentare e delle bevande. Nel corso del 2013, invece, i settori hanno evidenziato un andamento differenziato: alcuni hanno registrato aumenti del fatturato (alimentari e macchinari), altri una sostanziale stabilità (bevande, carta e tessili, ma tra questi si trovano anche gli articoli in gomma e gli autoveicoli, che figurano tra i *bottom performer* nel triennio). Altri comparti, infine, hanno sperimentato consistenti decrementi (coke e raffinazione, prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi). La produzione di mobili è l'unico settore ad aver mostrato diminuzioni di fatturato in ciascuno dei tre anni considerati.

Figura 2.2 - Variazione percentuale mediana del fatturato totale, interno ed estero, per raggruppamenti principali di industrie delle imprese manifatturiere tra il 2010 e il 2013 (gennaio-ottobre)

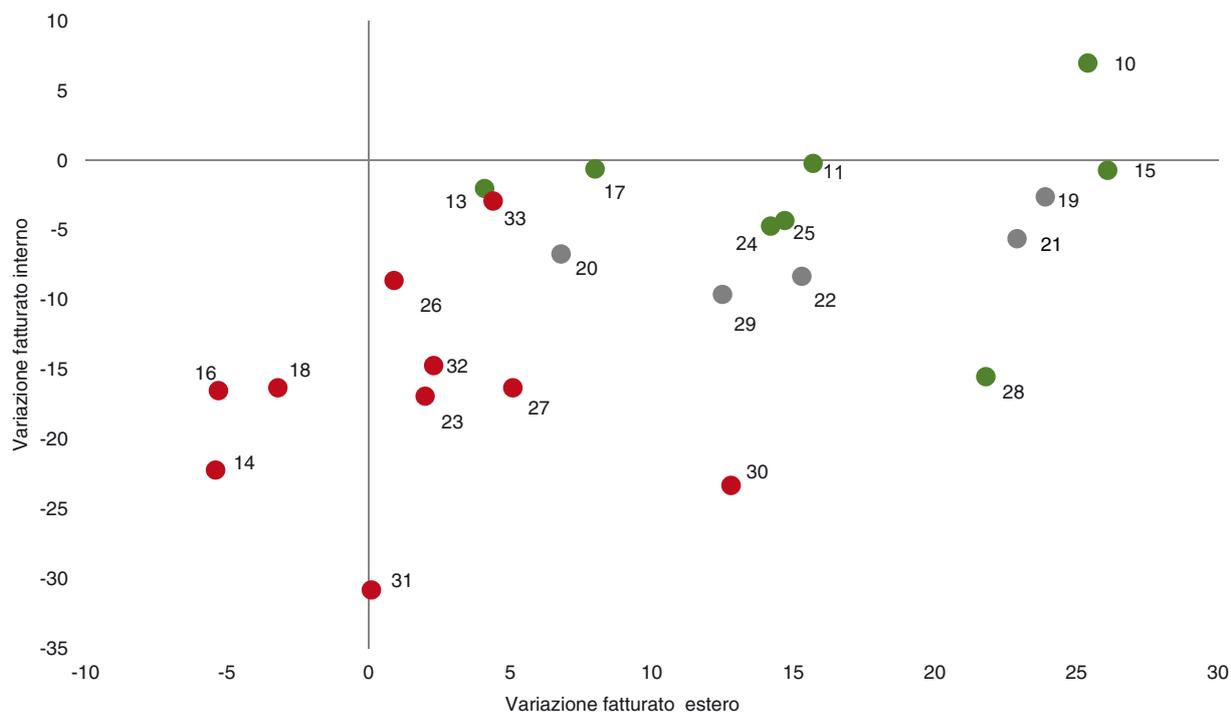


Fonte: Elaborazioni su dati Istat (Indagine mensile sul fatturato; 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi; Risultati economici delle imprese) e dati amministrativi

L'analisi della dinamica del fatturato nei mercati interno ed estero consente di qualificare con maggior dettaglio sia le differenze di performance osservate per l'intero periodo, sia le eterogeneità tra settori. In termini dei raggruppamenti principali di industria (Figura 2.2), la caduta della domanda interna si è riflessa soprattutto nel risultato negativo dei beni di consumo durevoli (a sua volta alla base della riduzione peggioramento del fatturato totale) e di quelli strumentali; per i prodotti intermedi e i beni di consumo non durevoli, il fatturato totale è stato invece sostenuto dagli incrementi realizzati sui mercati esteri.

Il dettaglio settoriale (secondo la disaggregazione per divisione di attività economica) conferma come l'andamento della domanda internazionale abbia rappresentato un elemento decisivo nel sostenere l'attività produttiva nel triennio 2010-2013 (Figura 2.3): in soli quattro casi si è verificata una variazione negativa di fatturato estero (produzione di mobili, legno, stampa e abbigliamento).

Figura 2.3 - Variazione percentuale mediana del fatturato interno ed estero delle imprese manifatturiere tra il 2010 e il 2013 per settore di attività economica (a)



10 - Alimenti	23 - Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi
11 - Bevande	24 - Metallurgia
13 - Tessile	25 - Prodotti in metallo
14 - Abbigliamento	26 - Computer, elettronica, ottica, elettromedicale, apparecchi di misurazione
15 - Pelle	27 - Apparecchiature elettriche
16 - Legno	28 - Macchinari e apparecchiature nca
17 - Carta	29 - Autoveicoli
18 - Stampa	30 - Altri mezzi di trasporto
19 - Coke	31 - Mobili
20 - Chimica	32 - Altre industrie manifatturiere
21 - Farmaceutica	33 - Riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature
22 - Gomma e plastica	

Allo stesso tempo, solo in un comparto (alimentari) si è registrato un incremento di fatturato sul mercato interno, mentre in due casi (bevande e pelli) si è verificata una sostanziale invarianza dei livelli iniziali.

Variazioni positive o negative del fatturato totale hanno sotteso dinamiche divergenti sui mercati di destinazione. In alcuni settori, infatti, la performance sui mercati esteri è risultata particolarmente brillante, in misura tale da più che compensare il calo sul mercato interno e determinare una variazione positiva del fatturato totale. È il caso dei macchinari (che hanno registrato un incremento del 21,8 per cento all'estero a fronte di un decremento del 15,5 per cento del fatturato sul mercato nazionale), della farmaceutica (con variazioni rispettivamente +22,9 per cento e -5,6 per cento) e della metallurgia (+14,2 e -4,7 per cento). In altri settori, il marcato crollo della domanda interna non è stato compensato dall'incremento (in qualche caso percentualmente elevato) del fatturato all'estero: tra questi si segnalano, in particolare, le apparecchiature elettriche (+5,1 per cento di fatturato estero contro il -16,3 per cento di quello interno), gli altri mezzi di trasporto (rispettivamente, +12,8 e -23,2 per cento), gli altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi (+2 e -16,9 per cento).

In sintesi, tutti i settori manifatturieri sembrano aver beneficiato, pur in misura fortemente differenziata, dell'andamento più dinamico della domanda estera rispetto a quella nazionale. Tale evidenza è confermata da un incremento, tra il 2010 e il 2013, delle quote di fatturato esportato (Figura 2.4): alla fine dello scorso anno, metà delle imprese manifatturiere doveva alle vendite sui mercati esteri oltre il 28 per cento dei propri ricavi complessivi (questa incidenza era pari al 22,7% nel 2010). La tendenza è comune alla gran parte dei settori, in particolare farmaceutica, macchinari e pelli.

2.2 Propensione all'export, performance e strategie

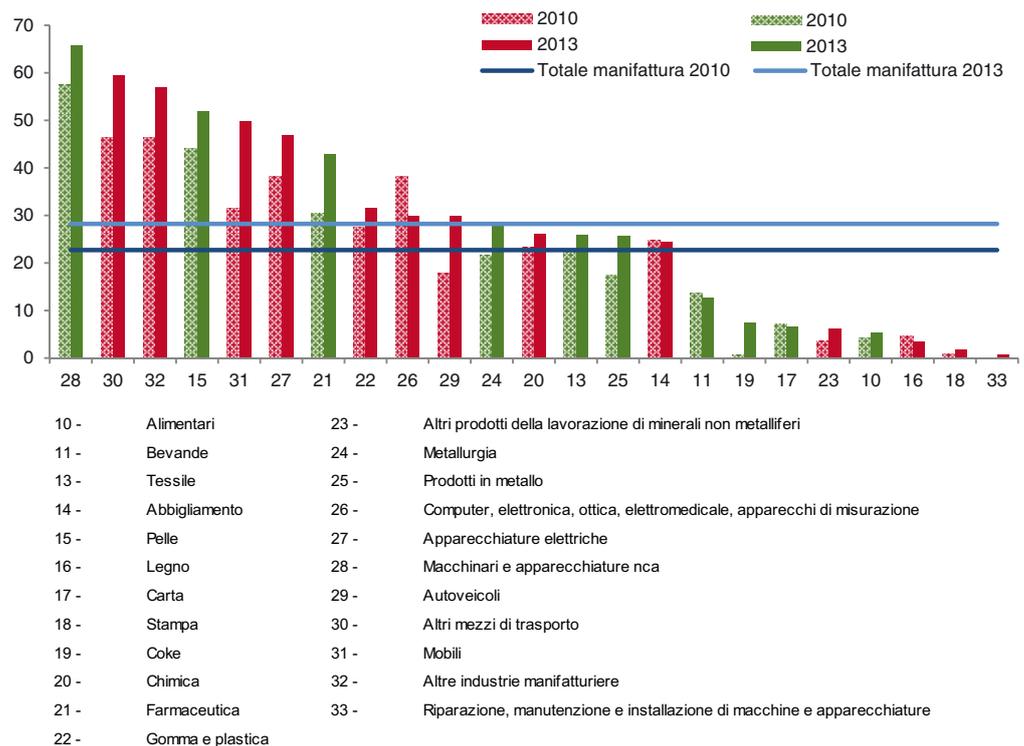
L'aumento dell'esposizione all'estero delle imprese esportatrici italiane può derivare, *coeteris paribus*, da una contrazione del fatturato interno, da un aumento del fatturato estero o da una combinazione di questi due andamenti. In primo luogo, occorre considerare che, per la maggior parte delle imprese esportatrici, il mercato domestico continua a rappresentare la principale destinazione delle proprie produzioni: il 60 per cento delle imprese manifatturiere esportava non più del 35 per cento del proprio fatturato nel 2010, e non oltre il 41,5 per cento nel 2013.

Alla luce della performance settoriale registrata sui mercati nazionale e internazionali (Figura 2.3), pertanto, non sorprende che alcuni dei comparti che presentano incrementi particolarmente elevati della quota di fatturato all'export (Figura 2.4) abbiano registrato performance negative in termini di fatturato totale. È il caso dei settori dei mobili, degli altri mezzi di trasporto e delle altre industrie manifatturiere (i settori rappresentati da istogrammi di colore rosso). Le imprese dei comparti *top performer* (istogrammi di colore verde) mostrano una notevole eterogeneità in termini di apertura all'estero: le unità del settore alimentare si segnalano infatti per quote modeste di fatturato esportato; al contrario, le imprese dei comparti delle pelli e dei macchinari sono caratterizzate da propensioni all'export particolarmente elevate.

D'altro canto, non sarebbe corretto considerare i comparti *bottom performer* come quelli meno esposti sui mercati esteri. Un esempio è fornito dal settore dei mobili, che più ha risentito fortemente della crisi nel periodo osservato, nonostante

circa la metà delle imprese del comparto abbia presentato nel 2013 una quota di fatturato estero superiore al 50 per cento. A sua volta, il settore dell'abbigliamento, pur presentando un grado di apertura pari a quello medio manifatturiero, è connotato da una distribuzione delle unità produttive tutt'altro che simmetrica, ma fortemente polarizzata tra i valori minimo e massimo della quota di fatturato esportato.

Figura 2.4 - Propensione all'export per divisioni del comparto manifatturiero – Anni 2010 e 2013 (fatturato esportato in percentuale del fatturato totale; valori mediani) (a)



(a) In rosso i settori con variazione negativa del fatturato totale tra il 2011 e il 2013; in verde i settori con variazione positiva del fatturato totale tra il 2011 e il 2013.

La tavola 2.1 permette di analizzare più in dettaglio la variazione delle quote di fatturato estero tra il 2010 e il 2013. Queste ultime sono ripartite in quattro classi di uguale ampiezza (25 punti percentuali). La diagonale principale della tavola evidenzia il numero di unità produttive che tra nel periodo considerato hanno mantenuto inalterata la classe di propensione all'export. Valori al di sotto (al di sopra) della diagonale indicano il numero di imprese che hanno registrato un incremento (decremento) della quota di fatturato estero di ampiezza sufficiente a determinare la transizione da una soglia inferiore a una superiore (e viceversa). Tra il 2010 e il 2013, circa il 65 per cento delle imprese della manifattura industriale con 20 e più addetti, ha mantenuto invariata la classe di fatturato. La percentuale di imprese "persistenti" è più elevata nel caso delle due classi estreme, quella compresa entro la soglia del 25 per cento (79,8 per cento del totale della classe), e quella oltre il 75 per cento del totale (90,7 per cento), dove si collocano, rispettivamente, oltre 7.800 e oltre 3.000 unità.

Nello stesso periodo, tuttavia, si registra anche un considerevole numero di imprese che hanno incrementato il proprio grado di apertura all'estero, in misura tale da determinare il passaggio da una soglia all'altra: si tratta di 4.932 casi di movimenti verso le classi più elevate, contro 1.105 unità produttive che hanno registrato un

movimento opposto. Nel complesso, quindi, si sono delineati “spostamenti netti” di imprese verso classi più elevate di propensione all’export.

Tavola 2.1 - Matrice di transizione della propensione all’export delle imprese manifatturiere – Anni 2010-2013 (numero di imprese)

PROPENSIONE ALLEXPOR 2010	Propensione all’export 2013				Totale
	<25%	25-49%	50-74%	>=75%	
<25%	7.870	1.683	200	66	9.819
25-49%	632	2.892	1.369	171	5.064
50-74%	137	504	3.342	1.310	5.294
>=75%	0	36	264	3.095	3.395
Totale	8.639	5.114	5.175	4.642	23.571

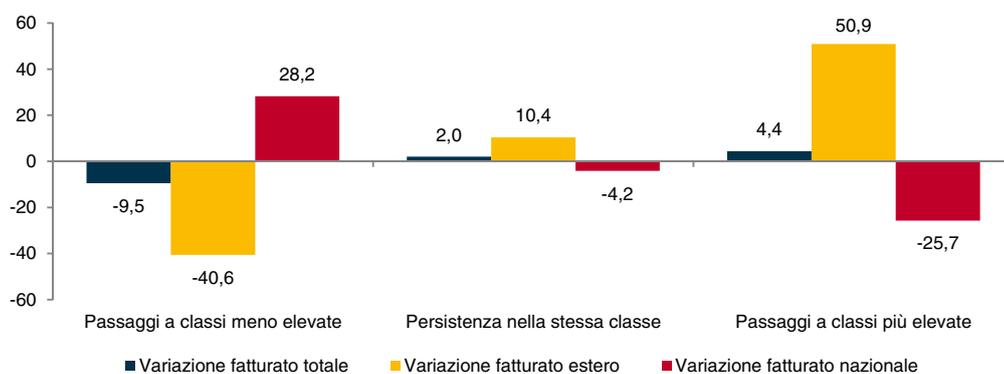
Fonte: Elaborazioni su dati Istat (Indagine mensile sul fatturato; 9° Censimento generale dell’industria e dei servizi; Risultati economici delle imprese) e dati amministrativi

Tali dinamiche possono essere qualificate attraverso l’uso congiunto delle informazioni sulla performance e sulle strategie aziendali presenti nella base dati utilizzata.

In primo luogo, gli spostamenti verso classi di propensione all’export più elevate si accompagnano a una variazione di fatturato totale positiva e a un forte aumento della componente estera (Figura 2.5); ad esse sono associate strategie prevalentemente “aggressive”, orientate all’espansione all’estero attraverso l’ampliamento della gamma di prodotti e servizi offerti.

Inoltre, lo stesso andamento del fatturato (sebbene in misura molto più contenuta) e le stesse strategie aggressive appaiono prevalenti tra le imprese collocate nelle classi di “persistenza”. Anche all’interno di queste ultime, infatti, si osserva un aumento di propensione all’export, di entità tuttavia non sufficiente a determinare un cambio di classe, che si riflette pertanto in una ricomposizione tra quote di fatturato interno ed estero a favore delle seconde.

Figura 2.5 - Andamento del fatturato totale, interno ed estero, per cambiamenti e persistenze delle classi di propensione all’export – Anni 2010-2013 (variazioni mediane)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat (Indagine mensile sul fatturato; 9° Censimento generale dell’industria e dei servizi; Risultati economici delle imprese) e dati amministrativi

L'indicatore sintetico di competitività dei settori manifatturieri

I dati e le analisi del presente Rapporto mostrano che gli anni della crisi hanno condizionato in modo profondo ed eterogeneo la performance economica dei settori produttivi italiani. La competitività dei settori e delle imprese appare un fattore cruciale per la fase di ripresa; ne deriva la necessità di avere a disposizione indicatori in grado di misurarne la complessità attraverso una sintesi dei diversi aspetti che la caratterizzano.

Seguendo approcci consolidati, anche per questa edizione del rapporto si è provveduto a calcolare per ciascun settore manifatturiero italiano, basandosi sui dati delle statistiche strutturali sulle imprese e del commercio estero riferiti al 2011, un "Indicatore sintetico di competitività" (Isco)¹ che permetta di definire una graduatoria dei 23 settori manifatturieri considerati.² Le dimensioni prese in considerazione sono quattro: competitività di costo, redditività, performance sui mercati esteri e innovazione.³ L'indicatore, che per il complesso dei settori assume valore pari a 100, ha un campo di variazione piuttosto ampio, da un minimo di 48,1 per il settore della riparazione e manutenzione di macchine e apparecchiature a un massimo di 156,5 per l'industria farmaceutica (Figura 1). In maggior dettaglio, è possibile identificare un gruppo di settori più performanti (la farmaceutica, le bevande, la chimica e la meccanica) che spiegano nel 2011 circa un quarto del valore aggiunto manifatturiero (24,8 per cento); all'estremo opposto i settori delle riparazioni, della stampa, del legno e dei mobili, che rappresentano circa il 10 per cento del valore aggiunto del 2011. Nella parte bassa della graduatoria (con valori dell'indicatore inferiori alla media) si trovano alcuni settori significativi per la manifattura italiana, quali la fabbricazione di prodotti in metallo e l'alimentare (rispettivamente al 17° e al 18° posto della graduatoria, con circa il 20 per cento del valore aggiunto totale). Al di sopra della media sono invece collocati la fabbricazione di apparecchiature elettriche (in 5a posizione), di autoveicoli e della metallurgia.

La disponibilità d'informazioni di carattere congiunturale permette inoltre di offrire una rappresentazione delle performance dei settori nel periodo più recente; i tre indicatori utilizzati,⁴ alla base dell'indice sintetico, sottolineano soprattutto gli aspetti dinamici della performance dei diversi settori.

La figura 2 mette in relazione il livello di performance raggiunto da ciascun settore all'inizio del 2013 (asse delle ascisse) con la sua dinamica tra il primo e il terzo trimestre del 2013 (asse delle ordinate). Il quadro che emerge mostra come nel corso dell'anno i settori che hanno riscontrato maggiori difficoltà (quelli che nel grafico si collocano a sinistra della media indicata sull'asse delle ascisse) siano quelli del coke e della metallurgia, ma con tendenza al miglioramento (in quanto si collocano al di sopra della media dell'asse delle ordinate); il comparto della stampa ha invece continuato a evidenziare una dinamica competitiva in peggioramento (Figura 2). Solo il settore farmaceutico presenta una situazione competitiva iniziale superiore alla media, abbinata a una positiva dinamica nel corso dei tre trimestri del 2013. Da segnalare, però, la presenza di alcuni settori (in prevalenza appartenenti al comparto dei beni intermedi) che, partendo da una situazione competitiva inferiore alla media di sistema, hanno evidenziato un miglioramento in corso d'anno, particolarmente rilevante nel caso degli autoveicoli e i mezzi di trasporto.

Due dei comparti che rappresentano i punti di forza della specializzazione italiana (tessile e macchinari) appaiono invece sostanzialmente in linea con la competitività media del sistema.

¹ Si veda la nota metodologica presente nel volume.

² Dall'analisi è escluso il settore dei tabacchi.

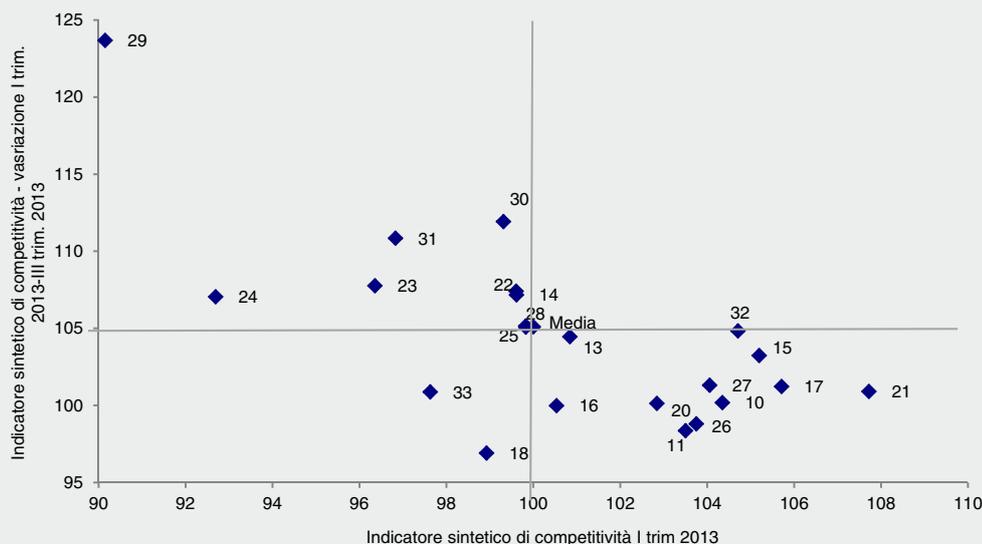
³ Gli indicatori rappresentativi delle quattro dimensioni sono, rispettivamente: il rapporto tra produttività apparente del lavoro (valore aggiunto per addetto) e il costo unitario del lavoro, la redditività lorda, la quota di fatturato esportato e la propensione all'innovazione.

⁴ Gli indicatori utilizzati sono: l'indice della produzione industriale, l'indice del fatturato estero, il grado di utilizzo degli impianti.

Figura 1 - Indicatore sintetico di competitività strutturale per i settori della manifattura - Anno 2011 (numeri indice)



Figura 2 - Indicatore sintetico di competitività congiunturale per i settori della manifattura - I trim. 2013-III trim. 2013 (numeri indice)



Al contrario, passaggi verso classi meno elevate di propensione all'export si accompagnano ad aumenti di fatturato nazionale e una riduzione di quello totale, causata da una forte caduta dei ricavi sui mercati esteri. Questo risultato, sarebbe attribuibile al prolungato deterioramento delle condizioni di domanda nel mercato domestico. Per alcune unità produttive, tuttavia, il "rientro" in Italia potrebbe configurarsi come il risultato di precise strategie difensive, di ripiegamento su nicchie di domanda interna a seguito di una perdita di competitività sui mercati esteri. È il caso, ad esempio, delle imprese che sono passate dalla seconda alla prima classe di esposizione all'estero della Tavola 2.1, per le quali le strategie prevalenti sono rappresentate dalla difesa delle quote di mercato, insieme a un ridimensionamento dell'attività.

In sintesi, il fenomeno della ricomposizione delle quote di fatturato interno ed estero ha riguardato tutti i settori manifatturieri. Non sempre migliori risultati ottenuti oltre confine sono stati in grado di compensare le forti contrazioni sul mercato nazionale; le performance sono risultate eterogenee sia tra comparti, sia tra le imprese all'interno degli stessi. In generale, tuttavia, le imprese caratterizzate al 2010 da una presenza sui mercati esteri già significativa in termini di quota sul fatturato totale hanno maggiormente beneficiato di questo effetto di ricomposizione, guidato dalla più vivace dinamica della domanda internazionale.

2.3 La performance interna ed estera delle imprese manifatturiere nel triennio 2011-2013: una lettura strategica

Le numerose informazioni contenute nella base dati consentono di approfondire quali profili strategici di impresa siano sottesi ai diversi andamenti di fatturato sui mercati interni e internazionali. In particolare, è possibile individuare quattro classi di performance (cfr. Tavola 2.3):

a) la classe delle imprese "vincenti" che, anche negli anni di crisi 2011-2013, hanno visto aumentare il proprio fatturato sia in Italia sia all'estero. Si tratta di oltre 4.600 unità (pari al 18,1 per cento del totale), che spiegano il 20 per cento del valore aggiunto complessivo;

b) la classe delle imprese "crescenti all'estero", che nello stesso periodo hanno aumentato il fatturato estero ma ridotto quello interno. L'insieme comprende circa 8.500 imprese (il 33 per cento del totale), che spiegano circa il 38 per cento del valore aggiunto complessivo;

c) la classe delle imprese "crescenti in Italia", che hanno realizzato una buona performance all'interno, ma hanno registrato un fatturato estero in diminuzione. Si tratta di poco più di 3.400 unità (il 13,3 per cento del totale), che spiegano l'11 per cento del valore aggiunto complessivo;

d) la classe delle imprese "in ripiegamento", il cui fatturato è diminuito sia in ambito nazionale sia sui mercati internazionali. A questa classe appartengono oltre 9.100 unità produttive (il 35,6 per cento del totale), che spiegano il 30,6 per cento del valore aggiunto complessivo.

La tavola 2.2 riporta le principali caratteristiche strutturali delle classi appena descritte. Il gruppo più numeroso è rappresentato dalle imprese "in ripiegamento", a conferma delle difficoltà che hanno caratterizzato il periodo sotto osservazione: si tratta di unità produttive con i valori più bassi di produttività e profittabilità, che nel

2010 esportavano prodotti per poco più del 30 per cento del loro fatturato complessivo. All'opposto, le imprese "vincenti" (pari a circa la metà di quelle in "ripiegamento"), sono caratterizzate da una produttività mediana più elevata. I gruppi "crescenti in Italia" e "crescenti all'estero" hanno registrato risultati divergenti in termini di performance sui mercati esteri: mostravano al 2010 lo stesso grado di apertura mediana all'estero, ma una dimensione media molto diversa: la più bassa per la prima classe, la più elevata per la seconda.

Tavola 2.2 - Caratteristiche delle imprese per classi di performance interna ed estera (anno 2011, dove non specificato altrimenti)

GRUPPI DI IMPRESE	Numero di imprese	Numero di addetti	Dimensione media (addetti)	Produttività media (valore aggiunto per addetto, migliaia di euro)	Profittabilità media (MOL/valore aggiunto)	Propensione all'export nel 2010 (fatturato estero/fatturato totale, valori mediani)
Vincenti	4.637	411.817	88,8	66,4	36,4	36,7
Crescenti all'estero	8.477	827.518	97,6	64,9	34,3	28,6
Crescenti in Italia	3.415	274.592	80,4	65,7	37,4	28,6
In ripiegamento	9.148	825.742	90,3	58,1	32,4	31,2
Totale	25.677	2.339.669	91,1	63,3	34,4	31,0

Fonte: Elaborazioni su dati Istat (Indagine mensile sul fatturato; 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi; Risultati economici delle imprese) e dati amministrativi

Per ciascuno dei gruppi così definiti, si è quindi stimato¹ il contributo fornito da una serie di caratteristiche strutturali, strategiche e di bilancio al diverso andamento sui mercati interni ed esteri. In particolare si è valutata l'incidenza della struttura d'impresa (in termini dimensionali, settoriali e territoriali), l'eventuale "premio" assicurato da una maggiore efficienza in termini di produttività del lavoro, il ruolo dei livelli di profittabilità relativi al 2011. Inoltre, sono state considerate una serie di specifiche leve competitive, relative all'innovazione (di prodotto o processo), all'investimento in capitale umano (attività di formazione svolta attraverso corsi o *training on the job*), alla presenza di un'elevata intensità di relazioni con altre imprese o istituzioni, misurata attraverso un "Indicatore sintetico di connettività".² A tutti questi aspetti si aggiungono ulteriori informazioni relative agli orientamenti strategici adottati delle singole imprese nel periodo osservato: l'ampliamento della gamma di prodotti e servizi, l'espansione su nuovi mercati, la tutela delle quote di mercato, un ridimensionamento dell'attività produttiva, la scelta di delocalizzare.

Per quanto riguarda il contributo fornito dagli elementi relativi alla struttura, alla produttività e alla profittabilità delle imprese, le stime ne confermano il ruolo positivo sulla crescita del fatturato, in linea con i risultati consolidati nella letteratura.³

¹ L'analisi viene effettuata attraverso la stima di un modello logit multinomiale. Per i dettagli su questa tipologia di modelli e sulla stima qui effettuata si veda la Nota metodologica "Performance e strategie: un modello logit multinomiale".

² Per i dettagli sulla costruzione di questo indicatore si rimanda alla Nota metodologica "L'Indicatore sintetico di connettività". Una elevata connettività è qui individuata da valori dell'indicatore corrispondenti all'ultimo decile della distribuzione.

³ Si vedano, tra gli altri, Rondi e Sembenelli (2001), Hollenstein (2005), Melitz e Ottaviano (2008), Benfratello e Razzolini (2008), Wagner (2011).

Tra le leve competitive, assume particolare rilevanza la possibilità di fruire di una estesa rete di relazioni produttive con altre imprese o istituzioni. Il vantaggio connesso a questa specifica strategia è rilevante soprattutto per le imprese che hanno evidenziato incrementi di fatturato sul mercato interno: tale caratteristica è associata, da un lato, al più elevato contributo alla probabilità di appartenere al gruppo delle “vincenti” (+4,7 punti percentuali); dall’altro, alla significativa riduzione della probabilità di appartenere al gruppo delle imprese “in ripiegamento” (-6 punti percentuali). Infine, un’elevata connettività è associata a una variazione positiva della probabilità di appartenere al gruppo delle “crescenti in Italia”, negativa (ma di scarsa entità) nel caso delle “crescenti all’estero”.

Allo stesso modo, l’aver investito nelle competenze del personale attraverso attività di formazione nel corso del 2011 è risultata una leva competitiva che ha contribuito in misura significativa alla performance delle imprese sul mercato interno nel biennio successivo. Le imprese che hanno dichiarato di aver effettuato attività formative hanno incrementato la probabilità di permanenza nell’insieme delle “crescenti in Italia” (+4,9 punti percentuali) e delle “vincenti” (+3 punti percentuali); al contrario, questo tipo di investimento in capitale umano riduce in misura significativa (-8,6 punti percentuali) il rischio di trovarsi tra le imprese “in ripiegamento”.

Anche per l’innovazione di processo sono stati stimati effetti positivi e significativa, sebbene di entità più contenuta rispetto alle altre tipologie descritte. Essi sono risultati rilevanti in particolare per le imprese che hanno registrato una performance positiva su entrambi i mercati di destinazione. Introdurre innovazioni di prodotto si accompagna a risultati positivi sui mercati esteri; allo stesso tempo, ciò favorisce l’uscita dalla classe delle imprese “crescenti in Italia” (-4 punti percentuali la riduzione della probabilità di persistenza).

Questi risultati sono stati ulteriormente qualificati in un’ottica settoriale, replicando l’esercizio di stima per ciascun comparto. In questo modo è stato possibile individuare quali strategie abbiano contribuito in misura più significativa all’aumento o alla diminuzione della probabilità, per le imprese di ciascun settore, di appartenere a uno dei gruppi di performance considerati. I risultati sono riportati nelle tavole 2.3 A e 2.3 B.

In generale, le strategie “trainanti” del sistema, che tendono cioè a spostare le imprese manifatturiere verso gruppi a performance più elevata, risultano essere principalmente la formazione del personale, il raggiungimento di un elevato grado di connettività e l’innovazione (di prodotto e di processo).

In particolare, l’investimento in formazione sembra rappresentativo, per oltre un terzo dei settori, di un profilo d’impresa che favorisce l’uscita dal gruppo di quelle “in ripiegamento”. Si tratta di un risultato che accomuna settori molto eterogenei per tecnologia e prodotti: dai comparti del polo chimico (chimica, gomma e plastica) ad alcuni settori del modello di specializzazione italiano quali pelli, macchinari, altri mezzi di trasporto. Anche avere delocalizzato prima del 2011 ha contribuito in diversi settori a limitare la probabilità di registrare una performance negativa sui mercati interni ed esteri: è il caso dei comparti della farmaceutica, dei prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi, della stampa e delle altre industrie manifatturiere.

Altrettanto trasversali tra i settori sono le principali strategie trainanti per la classe dei “vincenti”, ovvero l’attivazione di una rete di relazioni intensa ed estesa (anche all’estero) e l’ampliamento della gamma di prodotti e servizi offerti. Più in dettaglio, avere raggiunto un elevato grado di connettività rappresenta infatti la leva competi-

va più vantaggiosa per un nutrito insieme di comparti, in particolare quelli della filiera del metallo (metallurgia, prodotti in metallo, macchinari). È significativo l'esempio delle imprese del settore dei mobili – tra quelli maggiormente in sofferenza nel periodo 2011-2013 –, per le quali operare in stretta connessione con altri soggetti costituisce allo stesso tempo la scelta che più ha limitato la probabilità di registrare una performance negativa su entrambi i mercati e la strategia più efficace nel trainarle verso il gruppo a performance più elevata. Anche la strategia di ampliamento della gamma dei prodotti accomuna, nel gruppo delle “vincenti”, imprese di settori molto distanti dal punto di vista tecnologico e merceologico, quali gli autoveicoli, gomma e plastica, altre industrie manifatturiere, abbigliamento. Nel caso del settore delle pelli, che nel periodo considerato si segnala come uno dei più performanti in assoluto nell'ambito delle manifattura italiana, le stime non hanno individuato una singola strategia cui ricondurre i buoni risultati conseguiti durante l'ultima crisi; questi sembrano piuttosto dovuti a significativi e generalizzati aumenti della produttività.

Tavola 2.3 A - Strategie delle imprese per classi di performance interna ed estera - Anni 2001-2013 (stime) (a)

SETTORI	Vincenti		Crescenti all'estero	
	Strategie trainanti	Strategie frenanti	Strategie trainanti	Strategie frenanti
Alimentari	Innovazione processo	Ampliamento gamma prodotti	Delocalizzazione	Ridimensionamento attività
Bevande	Delocalizzazione	Innovazione prodotto	-	Delocalizzazione
Tessile	Ridimensionamento attività	Difesa quota mercato	Delocalizzazione	Ridimensionamento attività
Abbigliamento	Ampliamento gamma prodotti	Ridimensionamento attività	Innovazione prodotto	Ridimensionamento attività
Pelle	-	Ridimensionamento attività	Innovazione prodotto	Ridimensionamento attività
Legno	Difesa quota mercato	Ridimensionamento attività	Formazione	Ampliare prodotti/servizi
Carta	Alta connettività	Delocalizzazione	Delocalizzazione	Ridimensionamento attività
Stampa	Innovazione prodotto	Formazione	Formazione	Difesa quota mercato
Chimica	Formazione	Ridimensionamento attività	Formazione	Ampliare prodotti/servizi
Farmaceutica	Delocalizzazione	-	-	-
Gomma e plastica	Ampliamento gamma prodotti	Ridimensionamento attività	Formazione	-
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	Innovazione processo	Difesa quota mercato	Innovazione prodotto	Ridimensionamento attività
Metallurgia	Alta connettività	Ampliamento gamma prodotti	Innovazione prodotto	Ridimensionamento attività
Prodotti in metallo	Alta connettività	Ridimensionamento attività	Difesa quota mercato	Alta connettività
Computer, elettronica, ottica, elettromedicale, apparecchi di misurazione	Delocalizzazione	Ridimensionamento attività	Innovazione prodotto	Ridimensionamento attività
Apparecchiature elettriche	Innovazione processo	Ridimensionamento attività	Ampliamento gamma prodotti	Difesa quota mercato
Macchinari e apparecchiature n.c.a	Alta connettività	Ridimensionamento attività	Ampliamento gamma prodotti	-
Autoveicoli	Ampliamento gamma prodotti	Innovazione processo	Ridimensionamento attività	Difesa quota mercato
Altri mezzi di trasporto	Formazione	Difesa quota mercato	Delocalizzazione	Innovazione prodotto
Mobili	Alta connettività	Ridimensionamento attività	Difesa quota mercato	Ridimensionamento attività
Altre industrie manifatturiere	Ampliamento gamma prodotti	Alta connettività	Delocalizzazione	Ampliare prodotti/servizi
Riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature	Alta connettività	Ridimensionamento attività	Ridimensionamento attività	Alta connettività

Fonte: Elaborazioni su dati Istat (Indagine mensile sul fatturato; 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi, risultati economici delle imprese) e dati amministrativi (a) Il trattino “-” indica i casi in cui non vi sono strategie statisticamente significative.

Le imprese dei macchinari e dei comparti del *Made in Italy* “crescenti all'estero” (ma in perdita sul mercato domestico), in particolare quelle dell'abbigliamento, delle pelli e dei prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi, hanno nell'attività

innovativa (soprattutto di prodotto) un rilevante fattore di espansione del fatturato estero. Questo risultato assume maggiore forza alla luce del fatto che l'attività innovativa e la differenziazione di prodotto hanno rappresentato i principali fattori trainanti per le analoghe imprese del gruppo delle "vincenti".

Infine, alcune strategie hanno consentito alle imprese di limitare le perdite sul mercato estero e crescere sul mercato interno, come nel caso dell'attività innovativa di processo e di prodotto per alcuni settori tradizionali della manifattura italiana (mobili, tessile, autoveicoli, altre industrie manifatturiere).

In sintesi, l'investimento nelle competenze del personale la scelta di operare in stretta connessione con altre imprese o istituzioni e l'innovazione (principalmente di processo) rappresentano le strategie che più di altre hanno contribuito a dare forma agli esempi di migliore performance delle imprese manifatturiere sui mercati interno ed estero nel difficile biennio 2011-2013. Questo risulta meno evidente a una lettura settoriale; tuttavia, anche in un contesto di elevata eterogeneità delle strategie adottate, emerge l'importanza dell'attività innovativa per molti settori tradizionali della manifattura italiana e delle relazioni tra imprese per i comparti del metallo e dei macchinari.

Tavola 2.3 B - Strategie delle imprese per classi di performance interna ed estera - Anni 2001-2013 (stime) (a)

SETTORI	Crescenti in Italia		In ripiegamento	
	Strategie trainanti	Strategie frenanti	Strategie trainanti	Strategie frenanti
Alimentari	Alta connettività	Delocalizzazione	Ridimensionamento attività	Innovazione processo
Bevande	Ampliamento gamma prodotti	Delocalizzazione	Delocalizzazione	
Tessile	Innovazione processo	Ridimensionamento attività	Ridimensionamento attività	Ampliamento gamma prodotti
Abbigliamento	Alta connettività	Innovazione prodotto	Ridimensionamento attività	Ridimensionamento attività
Pelle	Difesa quota mercato	Ridimensionamento attività	Ridimensionamento attività	Formazione
Legno	Delocalizzazione	Innovazione prodotto	Ridimensionamento attività	Formazione
Carta	Ridimensionamento attività	Innovazione prodotto	Difesa quota mercato	Formazione
Stampa	Ampliamento gamma prodotti	Innovazione prodotto	Ridimensionamento attività	Delocalizzazione
Chimica	Formazione	Ridimensionamento attività	Ridimensionamento attività	Formazione
Farmaceutica	-	Ridimensionamento attività	-	Delocalizzazione
Gomma e plastica	Innovazione prodotto	Ridimensionamento attività	Alta connettività	Formazione
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	Ridimensionamento attività	Ampliamento gamma prodotti	Difesa quota mercato	Delocalizzazione
Metallurgia	Formazione	Innovazione prodotto	Formazione	Alta connettività
Prodotti in metallo	Innovazione processo	Innovazione prodotto	Formazione	Innovazione processo
Computer, elettronica, ottica, elettromedicale, apparecchi di misurazione	Alta connettività	Ampliamento gamma prodotti	Difesa quota mercato	Innovazione prodotto
Apparecchiature elettriche	Ridimensionamento attività	Innovazione processo	Ridimensionamento attività	Ampliamento gamma prodotti
Macchinari e apparecchiature nca	Formazione	Ridimensionamento attività	Ridimensionamento attività	Formazione
Autoveicoli	Innovazione prodotto	Ridimensionamento attività	Difesa quota mercato	Ridimensionamento attività
Altri mezzi di trasporto	Difesa quota mercato	Innovazione processo	Ridimensionamento attività	Formazione
Mobili	Innovazione processo	Difesa quota mercato	Ridimensionamento attività	Alta connettività
Altre industrie manifatturiere	Innovazione prodotto	-	Formazione	Delocalizzazione
Riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature	Innovazione prodotto	Ampliare prodotti/servizi	Difesa quota mercato	Formazione

Fonte: Elaborazioni su dati Istat (Indagine mensile sul fatturato; 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi, risultati economici delle imprese) e dati amministrativi (a) Il trattino "-" indica i casi in cui non vi sono strategie statisticamente significative