



Fondazione  
Tarantelli  
Centro Studi

Ricerca e  
Formazione Cisl

quaderni

N. 2

LA MANIFATTURA  
ITALIANA

TRA SCOSSE TETTONICHE E  
RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO

a cura di

GIUSEPPE GALLO

nuova serie



*Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 3.0 Italia*

# LA MANIFATTURA ITALIANA: TRA SCOSSE TETTONICHE E RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO

Di Giuseppe Gallo<sup>1</sup>

## 1. Cambiamento del paradigma e spostamento del baricentro

L'industria manifatturiera italiana, nell'ultimo quarto di secolo, ha dovuto affrontare **sommovimenti strutturali di lungo periodo** che ne hanno messo a dura prova sia la tenuta competitiva, sia le prospettive di futuro nell'economia globale.

In prima istanza il **mutamento di paradigma produttivo** venuto a maturazione, dopo un quindicennio di incubazione, all'inizio degli anni novanta del secolo scorso che ha consegnato agli archivi della storia il **modello fordista**.

Il cambiamento è stato radicale, simultaneo e diffuso. Ha, così, preso forma un **sistema produttivo globale policentrico caratterizzato da produzioni non standardizzate** in un contesto di **incertezza e di instabilità permanenti** destinate a diventare i vincoli strategici, gestionali e cognitivi delle imprese.

Si è trattato, a ben vedere, di un radicale **capovolgimento** dei canoni fondamentali della produzione fordista: 1) la standardizzazione dei prodotti, le economie di scala, l'aumento della produttività, la riduzione dei costi per unità di prodotto, l'abbattimento dei prezzi di vendita (secondo il principio: per volumi che tendono all'infinito i prezzi tendono a zero), l'offerta che era in grado di creare la sua domanda, ovvero il suo mercato; 2) gli enormi investimenti in capitale fisso (una barriera all'entrata di estrema selettività); 3) l'organizzazione del lavoro rigidamente gerarchica; con comunicazione verticale ad una via; tecnicamente divisa, parcellizzata e polarizzata tra funzioni specialistiche e mansioni massive, dequalificate ed appendicolari alle macchine; 4) l'arena competitiva concentrata sui mercati domestici con limitate proiezioni sui mercati continentali; 5) la concorrenza oligopolistica, con garanzia di elevati extra profitti, presidiata dalle protezioni amministrative che mitigavano la concorrenza internazionale; 6) la regolazione macroeconomica necessaria per ridurre l'incertezza, minimizzare il conflitto sociale, stabilizzare la domanda.

Un modello semplice nella sua logica costitutiva ma enormemente complesso nella sua realizzazione e nella sua gestione che, conseguentemente, si sviluppò in pochi Paesi, in pochi Luoghi, in poche Grandi imprese (si veda: *Alessandro Arrighetti, Augusto Minni: La trasformazione silenziosa, 2015*).

Non sorprende, pertanto, che all'inizio degli anni novanta del secolo scorso, quando ormai il paradigma era giunto al capolinea storico i 3/4, precisamente il 73,3% della produzione manifatturiera mondiale fossero realizzati nell'Europa a 15, negli USA ed in Giappone. Ai futuri **bric** restava il 7,6% (alla Cina il 4,1%, all'India l'1,2%, al Brasile il 2,1%, alla Russia lo 0,2%) ed ai nuovi Paesi emergenti l'1,1% (Elab. Su dati Centro Studi Confindustria, 2013).

Il paradigma fordista esaurisce il suo ruolo storico nell'ultimo scorcio del XX secolo, per il raggiungimento, in molte economie, della dimensione potenziale massima e per l'irruzione sulla scena di quei fenomeni che pensiamo sotto il concetto di **globalizzazione** (allargamento ed integrazione dei mercati, riduzione delle barriere agli scambi, abbattimento dei costi di comunicazione e di trasporto, esternalizzazione planetaria dei processi produttivi, ascesa del capitalismo finanziario).

Nel nuovo paradigma non c'è più spazio per prodotti standardizzati (con tutte le

---

1 Presidente Fondazione Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione Cisl

conseguenze, dalle economie di scala, ai prezzi, alla domanda che ne derivano), dominano **strategie di differenziazione stabile dei prodotti** poiché la domanda globale, differenziata nella cultura e nei gusti, è disponibile a pagare un premio di prezzo per la varietà, la personalizzazione, l'affidabilità, il design, il contenuto di servizio incorporato nel bene, ovvero tutti gli elementi che concretizzano un livello elevato di **qualità**.

Le strategie di differenziazione impongono alle imprese, per evitare l'obsolescenza, costanti investimenti in ricerca ed innovazione( processi, prodotti, organizzazione, professionalità) in un contesto nel quale la leva competitiva non è la singola innovazione ma la **continuità** ed **intensità** del flusso di innovazioni che si è in grado di offrire al mercato.

Aumentano sia le dinamiche concorrenziali, sia l'incertezza del contesto mentre, correlativamente, si riducono le protezioni delle barriere tecnologiche e della regolazione macroeconomica.

Il nuovo paradigma opera in un quadro di **instabilità sistemica** che riduce la produttività ed aumenta i costi di coordinamento e di produzione.

La rinuncia alla standardizzazione e l'adozione di strategie di differenziazione hanno, conseguentemente, fatto esplodere la **domanda di flessibilità** per recuperare efficienza e produttività, ridurre i costi, migliorare i margini competitivi.

Mentre contesti stabili enfatizzano i vantaggi dell'**integrazione verticale** delle grandi imprese e delle economie di scala, con le conseguenze, in breve, considerate; ambienti instabili e turbolenti richiedono l'adozione di **modelli organizzativi deverticalizzati** che scompongono le fasi del processo produttivo in attività indipendenti, per contenere i costi ed abbattere il rischio dell'investimento. Le imprese si specializzano, così, in un segmento della catena produttiva ma non dipendono più da un solo committente, come accadeva nella verticalizzazione fordista, potendo operare, contemporaneamente, per mercati e committenti diversi. Si tratta di un radicale cambiamento produttivo attraverso un massiccio ricorso ad operazioni di **outsourcing** o **unbundling**, che scompongono il processo produttivo assegnandone le fasi ad imprese esterne, in una prima fase interne ai Paesi industriali avanzati e, successivamente, attraverso la **delocalizzazione**, operanti in Paesi diversi. Dalla **divisione del lavoro per filiere locali**, degli anni 70/80 del secolo scorso, si è, così, passati alla **divisione del lavoro per filiere internazionali** che diventa pervasiva nell'ultimo decennio del XX secolo e raggiunge il pieno dispiegamento nella prima decade del XXI secolo.

La quota di produzione manifatturiera dell'Europa a 15, degli USA e del Giappone si riduce, infatti, dal 73,3% del 1991/1992 al 64,9% del 2000/2001, al 45,5% del 2011/2012. Correlativamente la quota dei BRIC sale dal 7,6% del 1991/1992 al 14,1% del 2001/2002, al 29,9% del 2011/2012 e la quota dei nuovi Paesi emergenti, nello stesso periodo, aumenta dall'1,1%, al 1,6%, al 2,4%. **in un ventennio la geografia della produzione manifatturiera è stata sconvolta**. La Cina si afferma nel 2011/2012 come primo Paese manifatturiero mondiale con una quota di produzione del 21,4% seguita dagli USA con il 15,4%, dal Giappone con il 9,6%, dalla Germania con il 6,1%, dalla Corea del Sud con il 4,1%, dall'India con il 3,3%, dall'Italia con il 3,1%, dal Brasile e dalla Francia con il 2,9%, dalla Russia con il 2,3%. Al cambiamento di paradigma in un ventennio si è associato un radicale **spostamento verso oriente del baricentro manifatturiero globale**.

Ne consegue che la gestione delle filiere, il coordinamento della multi localizzazione delle attività, diventano elementi costituiti dei **nuovi saperi** che l'impresa di ogni dimensione deve possedere. Quanto maggiore è la proliferazione e la variabilità dei prodotti, tanto maggiore la necessità di un investimento continuativo in ricerca e sviluppo in grado di tradursi in un **flusso costante di innovazioni e di vantaggi competitivi**, poiché la singola innovazione può essere imitata e garantisce vantaggi transitori. La **stabilità** del vantaggio competitivo è fondata sull'innovazione continua, ovvero sulla **rivoluzione permanente** di prodotti, processi, tecnologie, organizzazione.

La centralità delle competenze, della qualità delle risorse umane, dei saperi diffusi rovescia i pesi relativi della **componente immateriale** e della **componente materiale** dei sistemi manifatturieri. L'altissima barriera all'entrata della produzione fordista, rappresentata dai colossali investimenti in capitale fisso, si dissolve. Per la prima volta l'investimento immateriale si avvicina e talora supera l'investimento materiale. Il **differenziale conoscitivo** diventa la vera barriera di protezione dei Paesi avanzati che li mette al riparo dal modello di competizione da costi dei Paesi emergenti.

Le risorse immateriali hanno cicli di obsolescenza superiori a quelle materiali. Per queste ragioni l'investimento in saperi scientifici, tecnologici, organizzativi dev'essere sistemico e continuo e la complementarità ed integrazione dei saperi elevata.

Nel vecchio schema fordista i problemi produttivi generati dall'incertezza erano risolti dall'alto, gerarchicamente seguendo un percorso per linee verticali. Nel nostro contesto, dominato dall'incertezza sistemica, le procedure gerarchiche, lineari, verticali, si rivelano impotenti.

*"Portare all'interno dell'impresa la variabilità e l'incertezza significa **diffondere e non accentrare le responsabilità**, predisporre un disegno organizzativo **più partecipato e sviluppare il capitale umano**". (Alessandro Arrighetti e altri op. cit)*

Possiamo, pertanto, affermare che la globalizzazione ha creato un contesto di **iperconcorrenza**, di competizione estrema, di abbattimento dei vantaggi oligopolistici, di residualità della regolazione macroeconomica, di volatilità della profittabilità dell'investimento, di instabilità costante dei vantaggi competitivi.

Il fenomeno, in estrema sintesi descritto, rappresenta la tendenza dominante della **manifattura avanzata** (*Advanced Manufacturing*).

Non tutte le imprese sono, tuttavia, in grado di scegliere e di percorrere la traiettoria innovativa, poiché l'insufficienza del patrimonio conoscitivo, delle risorse finanziarie, dei saperi e degli assetti organizzativi la renderebbe troppo onerosa, da un lato, e l'instabilità dell'ambiente competitivo troppo rischiosa, dall'altro. Si è, così venuta a creare una **linea di demarcazione** tra l'area, minoritaria ma consistente, delle imprese innovative e l'area, maggioritaria, delle imprese che minimizzano investimenti, costi, rischi insediandosi in mercati settoriali, locali, di nicchia, più protetti dalle dinamiche della competizione globale per ragioni dimensionali o, talora, per vantaggi derivanti da regolazioni istituzionali.

Come spesso accade nelle grandi transizioni storiche, le due strategie d'impresa, le due culture, i due modelli convivono, quasi a segnalare nel **dualismo** morfologico e strutturale la tendenza innovativa e vincente del futuro e le resistenze, inevitabili, del passato che operano nella turbolenza del laboratorio storico che segna il nostro tempo.

## 2. La manifattura italiana: il doppio dualismo

I grandi fattori di cambiamento strutturale, che hanno ridisegnato il paesaggio manifatturiero globale, hanno operato anche in Italia.

Una lettura deterministico-fatalista ( con finale infausto) riconduce la crisi dell'economia italiana alla storica arretratezza della sua manifattura ed alla, conseguente, assenza dei prerequisiti per integrarsi nella nuova tendenza competitiva e goderne di tutti i benefici.

Imprese familiari di piccola dimensione, sottocapitalizzazione, basso tasso di innovazione, specializzazione in settori a valore aggiunto medio-basso, sarebbero altrettanti vincoli che zavorrano, inesorabilmente, la possibilità del colpo d'ala verso l'*Advanced Manufacturing*.

I capi d'imputazione imprenditoriali citati sono, certamente, elementi di svantaggio e, tuttavia, la chiave di lettura in questione non spiega perché la crisi abbia complessivamente indebolito il posizionamento competitivo della manifattura italiana ma non ne abbia determinato il crollo (la conseguenza meccanica di tale lettura)

confermandola seconda in Europa dopo la Germania.

Il fenomeno possiede, a parer nostro, una maggiore complessità ed un'articolazione interna meno meccanicistica che occorre approfondire per provare ad avanzare, come faremo, una proposta di politica industriale.

Una prima verità storica ci dice che l'industria italiana **ha anticipato nei distretti**, in virtù della sua tradizione artigianale e della sua cultura, i fenomeni di de verticalizzazione, divisione del lavoro tra imprese, decentramento, multipolarità, connessioni reticolari complesse, diversificazione che sono poi diventati i tratti identitari della manifattura avanzata.

La specializzazione produttiva italiana in settori tradizionali (tessile, abbigliamento, arredamento, moda, calzature, macchine utensili) particolarmente esposti all'incertezza del mercato globale ed alla concorrenza da costi dei Paesi emergenti, ha accentuato la capacità reattiva e diffuso la cultura organizzativa adeguata a modulare le strategie sulle discontinuità del contesto. Innovazione di prodotto, varietà dell'offerta, personalizzazioni, customizzazione di massa, modelli organizzativi poliarchici, sono stati anticipati dalle imprese italiane prima di diventare principi strategici globali.

Le storiche arretratezze dell'industria italiana hanno, così, trovato nella **creatività innovativa ed anticipatrice della cultura e delle strategie d'impresa** la loro relativa compensazione.

L'accesso al cambiamento, riproducendo l'evoluzione globale, non è stato, tuttavia, generalizzato.

**Solo una minoranza di imprese**, circa il 15% con un'occupazione pari 30% del totale manifatturiero, ha avuto le risorse imprenditoriali, culturali, finanziarie, organizzative per leggere le tendenze emergenti e coglierne tutte le vincenti opportunità.

La **grande maggioranza** ha ripiegato su segmenti o su nicchie di mercato maggiormente al riparo dalla concorrenza internazionale, con una profittabilità minima sufficiente e relativamente più sicura. Ha, conseguentemente, preso forma una **struttura dualistica** della manifattura italiana nella quale convivono tendenze all'innovazione avanzata e cadute di produttività e di competitività. Le difficoltà dell'industria manifatturiera italiana non esprimono una dinamica omogenea e generalizzata; sono, invece, la risultante del gioco combinato e dei rapporti di forza fra tendenze eterogenee e divergenti delle imprese. È l'**ambivalenza** dell'industria italiana che spiega le difficoltà ma non il crollo sia negli anni che precedono, sia in quelli che seguono l'esplosione della crisi 2008/2009.

Se consideriamo, infatti, la ripartizione dell'**export manifatturiero globale**, calcolato a prezzi correnti su medie quinquennali per Paesi e per Categorie merceologiche (*Arrighetti e altri, op.cit.*) risulta che, dal quinquennio 2003/2007 al quinquennio 2008/2012, la quota di mercato delle esportazioni cinesi aumenta dall'8,8% al 12,5% mentre le quote di export di tutti i principali Paesi europei diminuiscono: Germania dall'11,3% al 10,6%, Francia dal 5,2% al 4,2%, Gran Bretagna dal 3,9% al 3%, Italia dal 4,4% al 3,9%, Spagna dal 2,1% al 2%.

Come si può agevolmente osservare, nonostante l'irruzione sulla scena globale dei Paesi emergenti che, dal 2000 al 2014 hanno trainato il 75% della crescita globale superando il 50% del PIL mondiale, l'Italia contiene la perdita della quota dell'export in mezzo punto percentuale, performance decisamente migliore degli altri Paesi europei, ad esclusione della Spagna che stabilizza il proprio 2%.

Se consideriamo, poi, nello stesso periodo, l'evoluzione delle quote settoriali di export in rapporto alla media degli altri Paesi europei (esclusa la Germania), risulta che nei settori Alimentari, Carta e Stampa, Chimica, Metallurgia, Meccanica, Mezzi di trasporto diversi dalle auto, le performance dell'export italiano sono state migliori della media europea, mentre negli altri settori merceologici ( Tessili, Abbigliamento, Farmaceutica, Gomma e plastica, Elettronica, Autoveicoli) sono state di poco inferiori alla media europea.

Gli analisti industriali hanno, inoltre, segnalato un fenomeno rilevante: se si considera il

rapporto tra l'indice dei prezzi alla produzione dei prodotti industriali destinati ai mercati esteri e l'indice dei valori medi unitari all'esportazione emerge che i valori superano sempre i prezzi ( escluso il coke ed i prodotti petroliferi raffinati). I valori medi unitari vengono impiegati nelle analisi del commercio internazionale come *proxy* della qualità. Ne consegue che il differenziale citato può essere considerato come un **premio di prezzo per la qualità del prodotto**, ovvero come il riconoscimento di un **upgrading qualitativo della manifattura italiana nei mercati globali**.

Anche indagini della Banca D'Italia rilevano che la manifattura del nostro Paese ha mantenuto un significativo livello di specializzazione nelle produzioni di qualità medio-alte, confermando un potere di mercato delle imprese di questa fascia che consente di vendere il proprio export a prezzi relativamente più alti. L'upgrading qualitativo è il risultato di processi di innovazione costante ad elevata intensità concentrati in un numero ristretto di imprese.

Qualità dei prodotti, differenziazione, incorporazione di servizi, contenuto tecnologico, varietà, flessibilità produttiva nelle filiere di distretto, qualità delle risorse umane e loro riqualificazione continua, ambienti partecipativi a cooperazione diffusa e responsabilità generalizzata sono altrettanti **punti di forza della manifattura italiana**.

Essi rappresentano la lezione storica dei **distretti**, del loro straordinario patrimonio di sapere, abilità, conoscenze, in parte ereditate dalla tradizione artigiana e trasformate in esternalità positive per l'intera manifattura italiana.

I distretti continuano a svolgere un ruolo importante nel contesto manifatturiero italiano. Le loro **strategie** si sono, notevolmente, differenziate: dalla delocalizzazione all'estero di produzioni a basso valore aggiunto; al controllo strategico sul distretto da parte di un marchio globale; all'integrazione con imprese internazionali; alla ricerca dell'alta qualità che ha nei settori meccanico, della meccanica strumentale, calzaturiero, del mobile i suoi esempi di successo.

Come interagiscono le strategie distrettuali con le **catene globali del valore** (*Global Value Chains*), ovvero con l'organizzazione produttiva delle imprese multinazionali e delle imprese che ricorrono stabilmente a fornitori esteri di beni intermedi?

La letteratura distingue tra:

- 1) catene modulari, nelle quali l'impresa finale interagisce con una pluralità di fornitori autonomi che possono servire committenti diversi;
- 2) catene relazionali, nelle quali il rapporto tra impresa committente ed impresa fornitrice è di mutua dipendenza, ma l'impresa fornitrice mantiene la propria autonomia strategica e tecnologica;
- 3) catene captive, nelle quali le imprese fornitrici sono in condizione di dipendenza strategica e tecnologica.

Le tre fattispecie descrivono la curva declinante del grado di autonomia strategica e tecnologica delle imprese fornitrici all'interno della catene globali del valore: massima nelle catene modulari, nulla nelle catene captive. Le imprese che adottano strategie di upgrading qualitativo si collocano agevolmente nelle catene modulari o relazionali, come fornitori primati della filiera, con un tasso di redditività comparativamente più elevato. Le imprese che restano ai margini dell'*Advanced Manufacturing* sono destinate al modello captive che, in Italia, tende a diventare prevalente in molti distretti laddove un'impresa leader riorganizza le altre imprese all'interno della sua strategia e delle sue specificità tecnologiche.

L'equilibrio debole della manifattura italiana, inscritto nel suo ambivalente dualismo, esprime, nel suo complesso, un **ritardo di innovazione** segnalato da indicatori, comparativamente peggiori nella comparazione internazionale: l'incidenza degli **investimenti in ricerca e sviluppo sul fatturato**; la quota di **lavoratori specializzati in ricerca e sviluppo sul totale addetti**; la percentuale italiana sui **brevetti** depositati presso gli Uffici brevetti in Europa, Usa, Giappone. Si tratta di un ritardo trasversale, non

limitato ai settori meno coinvolti nei processi di innovazione.

Esso chiama in causa i **deficit strutturali attenuati ma non risolti** dalla minoranza di imprese esportatrici, altamente innovative, ben integrate nelle catene globali del valore sulle quali grava il peso del saldo attivo della bilancia commerciale e del fragile equilibrio dell'industria italiana.

La veloce ricognizione, affidata alle pagine che precedono, ci consente una prima diagnosi:

sullo storico **sbilanciamento territoriale** Centro-Nord/Meridione dell'industria manifatturiera italiana si è innestato, nell'ultimo ventennio, lo **sbilanciamento trasversale** tra imprese innovative integrate nei processi globali del valore ed imprese a basso indice competitivo abbarbicate negli interstizi del mercato interno. Ne è risultato un **DOPPIO DUALISMO** per linee territoriali e per linee strategiche, una sorta di **sbilanciamento al quadrato**. Il mix ha accentuato la debolezza complessiva del sistema manifatturiero.

Lo sbilanciamento al quadrato incorpora il proprio **corredo genetico, una sorta di genoma generativo**:

- 1) il deficit, sia pubblico, sia privato di investimenti in ricerca e sviluppo;
- 2) il basso livello dimensionale delle imprese;
- 3) la sotto capitalizzazione;
- 4) il modello di Governance;
- 5) il rapporto Banca/Impresa e Borsa/Impresa;
- 6) la stagnazione della produttività da un quarto di secolo.

**Sono i temi elettivi e non eludibili di un disegno di politica industriale, capace di esprimere la visione dell'Italia, all'interno del cambiamento tellurico intervenuto nella divisione globale del lavoro, che, in quanto tale, esige un grande patto sociale che chiami a raccolta, ognuno per le sue specifiche responsabilità di rappresentanza, governo, parti sociali, protagonismo della società civile.**

Prima di entrare nel merito della nostra proposta è, tuttavia, necessario completare il quadro analitico con un ulteriore, breve indugio sugli effetti della crisi, iniziata nell'agosto 2007, sulla manifattura italiana.

### **3. Il lascito della crisi: la perdita di potenziale produttivo manifatturiero**

In un'indagine di grande interesse del febbraio 2015 **Nomisma** ha analizzato la **perdita di capacità produttiva**, determinata dalla crisi, sia in estensione (numero di imprese), sia in intensità (potenziale per impresa). La perdita è stata generalizzata, ha investito sia le imprese che lavorano per l'export, sia le imprese operanti sul mercato interno con un ridimensionamento della **base produttiva** senza precedenti nella storia italiana se si esclude la distruzione del secondo conflitto mondiale.

**la produzione potenziale manifatturiera** (la produzione ottenibile quando la capacità produttiva è pienamente utilizzata) si è ridotta, negli anni della crisi, nella maggior parte dei Paesi europei. In Italia, dal 2007 al 2014, è diminuita del 17,7%; in Spagna del 24%; in Gran Bretagna del 19,9%; in Finlandia del 12%; in Francia del 10,9%; in Portogallo del 6,4%. Un gruppo di Paesi, invece, nello stesso periodo, ha aumentato il potenziale produttivo: Belgio + 16,3%; Germania +7,7% ; Austria + 7,3%; Olanda + 3,1%. La riduzione media del potenziale manifatturiero nell'Eurozona, nel periodo considerato, è stata pari al 5,5%.

Il fenomeno risulta di più agevole lettura se si considera l'evoluzione della **produzione potenziale pro capite** (milioni di € per 1.000 abitanti a prezzi 2010) nell'Area dei Paesi del Nord (Germania, Austria, Olanda, Belgio, Finlandia) e nell'Area Mediterranea (Italia,

Francia, Spagna, Portogallo, Grecia). Nel 2000 la produzione potenziale per 1.000 abitanti nelle due Aree era quasi eguale, 18,3 mln € nell'Area Nord e 17,4 mln € nell'Area Mediterranea. Nel 2007 la prima Area sale a 22,2 mln € e la seconda resta quasi ferma a 16,9 mln €. Nel 2014 l'Area Nord aumenta il potenziale a 23,2 mln € e l'Area Mediterranea scende a 13,8 mln €. Dalla quasi parità ad un crollo della produzione potenziale dell'Area Mediterranea al 60% di quella dell'Area Nord.

Non diversa è la dinamica comparata della produzione potenziale in Italia ed in Germania. Nel 2000 il potenziale italiano supera quello tedesco 22,5 mln € contro 19,5 mln €, ovvero l'Italia aveva una capacità di produzione manifatturiera per abitante superiore a quella tedesca, quindi era più industrializzata, a conferma delle enormi potenzialità italiane a dispetto degli storici ritardi. Nel 2007, all'inizio della crisi, il potenziale manifatturiero delle due economie si eguaglia a 22 mln€; nel 2014 il potenziale italiano scende a 17 mln € ed il potenziale tedesco sale a 24,8 mln€. Al termine della crisi la capacità manifatturiera potenziale dell'Italia è quasi 1,5 volte minore di quella della Germania!

Quali sono le variabili esplicative di una dinamica così dirompente? Ovvero, che cosa incorpora il crollo del potenziale manifatturiero?

In prima istanza la **riduzione del numero di imprese**.

Il totale delle imprese manifatturiere passa da 550.000 nel 2002, a 514.000 nel 2007, a 420.000 nel 2012 ma la distribuzione dimensionale ha segnato un leggero aumento dell'incidenza relativa della classe 1/9 addetti poiché la riduzione ha colpito proporzionalmente di più le classi dimensionali superiori. La dimensione media delle imprese si è, infatti, ridotta da 9,6 a 9,2 addetti.

In seconda istanza la **riduzione della capacità produttiva delle imprese che hanno continuato ad operare**.

Quindi: **doppia riduzione**, del numero di imprese e della capacità produttiva media per impresa. È in questa doppia, cumulativa riduzione che risiede la specifica gravità della crisi italiana.

Non è stato così per la Spagna che pure ha avuto una caduta maggiore di potenziale determinata dall'elevata diminuzione del numero d'impresе a parità di potenziale per impresa; per la Francia che ha registrato un calo del potenziale per impresa ma un aumento del numero di imprese; per la Germania che ha goduto di un aumento del numero di imprese a parità di potenziale per impresa, aumentando il potenziale complessivo.

Il fenomeno, in estrema sintesi descritto, si presta ad una duplice lettura. Una lettura ottimistica, secondo la quale la manifattura italiana ha subito una diminuzione di potenziale, eliminando le eccedenze di capacità produttiva attraverso la duplice riduzione sia delle imprese, sia del capitale sovrabbondante nelle imprese rimaste in vita. Una manifattura dimagrita, snella e, addirittura, più efficiente pronta a ripartire e ad agganciare saldamente la ripresa non appena si manifestasse.

Una seconda lettura, assai meno tranquillizzante, riconosce che la doppia recessione ha, certamente, operato una severa selezione ma, sotto l'effetto di una **straordinaria contrazione del mercato interno e di un elevato razionamento del credito generalizzato e prolungato**, è andata molto oltre la selezione fisiologica delle crisi, ovvero l'uscita dal mercato dei segmenti di imprese inefficienti, colpendo anche imprese sane ed abbattendo la capacità produttiva delle imprese rimaste operative. In questa ipotesi, assai più realistica, (condivisa da **nomisma**) per assecondare la ripresa è necessario ricostruire quella grandezza di potenziale produttivo che non meritava di essere eliminato, ovvero **reindustrializzare una quota parte della manifattura italiana**.

Il ridimensionamento della manifattura italiana è stato generalizzato ed ha coinvolto sia le imprese che operano per il mercato interno, sia le imprese esportatrici. L'incidenza delle **imprese esportatrici** sul totale imprese, nel periodo 2008/2012 è aumentata dal 19,9% al 21% poiché il numero di imprese esportatrici si è ridotto meno che proporzionalmente (da

91.600 a 87.600, - 4.000 pari a - 4,4%) rispetto alla riduzione del totale imprese. La riduzione maggiore si è verificata nel 2009, nel corso dell'esplosione della prima recessione, in concomitanza col collasso del commercio internazionale. Il processo è continuato con la seconda recessione 2011/2012, con una riduzione di 1.400 imprese in una fase di drastica contrazione del mercato interno che ha trascinato nella crisi anche le imprese esportatrici che collocano, mediamente, circa il 60% della loro produzione sul mercato interno. Nonostante la contrazione del numero di esportatori le vendite all'estero sono aumentate del 2,3%, nel periodo 2008/2012 poiché è aumentato il volume di export medio per impresa. L'export italiano ha, pertanto, accentuato la sua natura **fortemente intensiva**, concentrata in un numero ridotto di imprese, in pochi prodotti molto selezionati ed in aree circoscritte del mercato mondiale.

La prima recessione ha colpito soprattutto la capacità produttiva delle imprese esportatrici (- 12,5%) rispetto alle **imprese domestiche** (- 3,2%). La seconda ribalta lo scenario, il crollo della domanda interna si ripercuote sul potenziale produttivo delle imprese domestiche (- 13%) mentre quello delle imprese esportatrici resta quasi stabile.

La perdita di potenziale produttivo decresce al crescere della **dimensione delle imprese**. Nel periodo 2008/2013 le imprese nella fascia di dipendenti 50/99 riducono la capacità produttiva del 15,3%. Le imprese nella fascia 200/499 dipendenti la riducono del 4,9%.

Se consideriamo la distribuzione della perdita di potenziale produttivo per aree geografiche, il Nord Ovest ed il Nord Est, le aree internazionalizzate hanno subito gli effetti negativi della prima recessione. Il Meridione ha sofferto, ininterrottamente, per ragioni diverse, perdita di capacità produttiva per l'intera durata della crisi a partire dal 2007.

**Sette anni di crisi, quasi ininterrotta, hanno aggravato i deficit strutturali storici con la ricaduta aggiuntiva specifica del ridimensionamento del perimetro e del potenziale produttivo della manifattura italiana.**

Da qui, dal quadro storico, morfologico e strutturale, in breve delineato, bisogna partire per una proposta coerente con le **domande del lavoro e con il futuro del nostro paese**.

*Il quaderno riporta il contributo realizzato in occasione del Convegno nazionale: "Occupiamoci di industria: le proposte della Cisl". Milano, 18 luglio 2016.*



## **Collana quaderni Fondazione Tarantelli – Centro Studi Ricerca e Formazione Cisl**

- 1 – Giuseppe Gallo Brexit: lesione strutturale nell'architettura europea**
- 2 – Giuseppe Gallo La manifattura italiana: tra scosse tettoniche e riposizionamento strategico**