



Fondazione  
Fiera  
Milano



The European House  
Ambrosetti

# IL FUTURO DELL'INDUSTRIA ITALIANA TRA RESILIENZA, RILANCIO DOPO LA CRISI SANITARIA GLOBALE E COMPETITIVITÀ DI LUNGO PERIODO

*Scenari, direttrici strategiche e  
proposte d'azione per il Paese*

Studio Strategico 2020



*Rapporto realizzato da The European House - Ambrosetti in collaborazione con Fondazione Fiera Milano.*

*© 2020 Fondazione Fiera Milano e The European House – Ambrosetti S.p.A. Tutti i diritti riservati. Nessuna parte del rapporto può essere in alcun modo riprodotta senza l'autorizzazione scritta di Fondazione Fiera Milano e di The European House – Ambrosetti S.p.A.*

*I contenuti del presente rapporto sono riferibili esclusivamente al lavoro di analisi e di ricerca, rappresentano l'opinione di The European House – Ambrosetti e possono non coincidere con le opinioni e i punti di vista delle persone intervistate.*

**IL FUTURO DELL'INDUSTRIA ITALIANA TRA  
RESILIENZA, RILANCIO DOPO LA CRISI SANITARIA  
GLOBALE E COMPETITIVITÀ DI LUNGO PERIODO**

---

**SCENARI, DIRETTRICI STRATEGICHE E  
PROPOSTE D'AZIONE PER IL PAESE**



## INDICE

<b>PREFAZIONI</b>	<b>4</b>
<b>I DIECI MESSAGGI CHIAVE DELLO STUDIO</b>	<b>8</b>
<b>PARTE 1</b>	<b>19</b>
<b>IL RUOLO DELL'INDUSTRIA ITALIANA PER LA CRESCITA E LO SVILUPPO DEL PAESE NEGLI ULTIMI VENT'ANNI E LE GRANDI QUESTIONI APERTE</b>	
1.1 Il contributo dell'industria italiana allo sviluppo socio-economico del Paese negli ultimi vent'anni	19
<b>1.2 L'Italia nel sistema industriale europeo e nelle catene del valore globali</b>	<b>26</b>
1.3 Le grandi questioni di fondo che "zavorrano" il potenziale dell'industria italiana	39
<b>PARTE 2</b>	<b>57</b>
<b>L'INDUSTRIA ITALIANA NELLA PANDEMIA COVID-19 E LE PROSPETTIVE DI RILANCIO</b>	
2.1 Quali impatti della pandemia Covid-19 sul sistema industriale italiano	57
<b>2.2 La percezione dei <i>business leader</i> italiani sul futuro dell'industria e la ridefinizione delle catene del valore globali</b>	<b>69</b>
2.3 Le azioni per garantire la reattività e la resilienza del sistema industriale italiano nel nuovo scenario competitivo	88
<b>PARTE 3</b>	
<b>UNO SGUARDO AL FUTURO: LE DIRETTRICI DI EVOLUZIONE PER LO SVILUPPO DELL'INDUSTRIA ITALIANA E LA SUA COMPETITIVITÀ NEL LUNGO PERIODO</b>	<b>92</b>
3.1 Quale sarà l' <i>identikit</i> dell'industria italiana di dopodomani	92
3.2 Quali saranno le produzioni distintive dell'industria italiana nel medio-lungo periodo	101
<b>3.3 Verso una nuova visione del sistema-Paese per il rilancio dell'industria italiana nel mondo post-pandemico</b>	<b>110</b>
<b>PRINCIPALE BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO</b>	<b>125</b>

*N.B. In **grassetto nero** i sotto-capitoli dove viene approfondito il ruolo delle Fiere per il futuro dell'industria italiana.*

Il presente Rapporto è stato realizzato da The European House - Ambrosetti per conto di Fondazione Fiera Milano.

Hanno contribuito allo studio per conto di Fondazione Fiera Milano:

- **Enrico Pazzali** (Presidente)
- **Gianpietro Borghini** (*Advisor*)
- **Fabio Storer** (Responsabile Comunicazione, Relazioni Esterne e Istituzionali)
- **Enrica Baccini** (Responsabile Studi e Sviluppo)
- **Antonia Ventura** (Responsabile Ricerche e Pubblicazioni Istituzionali)
- **Monica Novelli** (Comunicazione e Relazioni Esterne)
- **Roberto De Giorgis** (Comunicazione e Ufficio Stampa)

Hanno inoltre contribuito, sempre per conto di Fondazione Fiera Milano, allo studio “*Il contributo di Fondazione Fiera Milano alla creazione di valore per il sistema-Paese. Applicazione del modello dei 4 Capitali di The European House – Ambrosetti per la valutazione degli impatti generati dalla fiera di Milano per il territorio*”, di cui alcune prime risultanze sono state recepite nel presente Studio sul Futuro dell’Industria Italiana:

- **Antonio Caorsi** (*Chief Financial Officer*)
- **Oscar Cassa** (Responsabile, Area Tecnica)
- **Emanuele Traldi** (Responsabile, Amministrazione Finanza e Controllo)
- **Andrea Lovati** (Curatore Archivio Storico)
- **Gabriella Pedroletti** (Responsabile, Accademia)

Il gruppo di lavoro The European House - Ambrosetti è formato da:

- **Valerio De Molli** (*Managing Partner & CEO*)
- **Lorenzo Tavazzi** (*Partner e Responsabile Area Scenari & Intelligence*)
- **Emiliano Briante** (*Associate Partner e Responsabile Business & Policy Impact*)
- **Benedetta Brioschi** (Responsabile Scenario *Food&Retail&Sustainability, Project Coordinator*)
- **Luca Celotto** (*Analyst Area Scenari & Intelligence*)
- **Giacomo Crespi** (*Analyst Area Scenari & Intelligence*)
- **Monica Mantovani** (*Junior Consultant Area Strategia*)
- **Andrea Merli** (*Junior Consultant Area Scenari & Intelligence*)
- **Matteo Polistina** (*Junior Consultant Area Scenari & Intelligence*)
- **Matteo Zaupa** (*Consultant Area Scenari & Intelligence*)
- **Silvia Lovati** (*Associate Partner e Responsabile Ambrosetti Club e Relazioni con i media*)
- **Fabiola Gnocchi** (*Team comunicazione*)
- **Paola Gandolfo** (*Assistant*)

Si ringraziano per i contributi e i suggerimenti offerti:

- **Guido Alfani** (Professore Ordinario di Storia Economica, Università Commerciale Luigi Bocconi)
- **Filippo Astone** (Direttore, Industria Italiana e giornalista, Radio 24)
- **Giuseppe Berta** (Storico e Professore Ordinario di Storia Economica, Università Commerciale Luigi Bocconi)
- **Nicola Crepax** (Direttore, Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo e Autore del volume “*Storia dell’Industria in Italia*”)
- **Alberto de Bernardi** (Professore Ordinario di Storia dell’Industria, Università di Bologna)

Un sentito ringraziamento alle **aziende del Club The European House – Ambrosetti**, che raccoglie **oltre 350** Amministratori Delegati o Presidenti di gruppi ed imprese nazionali e multinazionali operanti in Italia, per il tempo dedicato alla compilazione della *survey* sul futuro dell’industria italiana e tutti gli *input* e suggerimenti condivisi nel corso dell’iniziativa.

Si ringraziano inoltre le **oltre 1.500 aziende espositrici** alle manifestazioni di Fiera Milano e gli esperti per il tempo dedicato alla compilazione della *survey* e alle interviste sulle ricadute derivanti dalla partecipazione alle Fiere, per il modello di stima dell’impatto della partecipazione fieristica, presentato in anteprima in questo studio.

*I contenuti del presente rapporto sono riferibili esclusivamente al lavoro di analisi e di ricerca, rappresentano l’opinione di The European House - Ambrosetti e possono non coincidere con le opinioni e i punti di vista delle persone intervistate.*

## PREFAZIONI

Lo Studio Strategico sul Futuro dell'Industria Italiana realizzato per conto della Fondazione Fiera Milano da The European House – Ambrosetti, era stato commissionato verso la fine del 2019 per fornire un contributo al rilancio dell'economia italiana nell'anno del Centenario della Fiera di Milano, considerando che il sistema fieristico è osservatorio prezioso per l'industria nazionale ed il suo rapporto con i territori.

Come ormai noto, tra l'ultimo trimestre 2019 e il primo trimestre 2020, mutano radicalmente le prospettive dell'economia mondiale per via dell'effetto del “cigno nero” rappresentato dalla pandemia globale da Covid-19, evento che peraltro giunge a conclusione di un 2019 che già evidenziava rischi per l'economia globale assai rilevanti, sia sotto il profilo del rallentamento del commercio internazionale sia per le debolezze cicliche della manifattura, fenomeni legati anche ad un generale calo dei consumi.

Questo è dunque il quadro in cui sopraggiunge, con ampia esplosione e diffusione, lo *shock* esogeno del contagio globale.

È quindi evidente che ci troviamo in un'emergenza senza precedenti: risulta perciò necessario riprogettare il futuro, in uno scenario che imporrà maggiore competitività ed innovazione alle economie di tutto il mondo, poiché il virus finirà per modificare gli equilibri geopolitici globali con impatto sulla ridefinizione delle *supply chain*.

Lo Studio Strategico è stato pertanto reimpostato per poter valutare sia i primi impatti della pandemia globale sull'industria italiana, sia per poter ispirare decisioni e azioni per un rilancio competitivo, innovativo e sostenibile di lungo periodo del “Sistema Paese”.

L'obiettivo è quindi quello di rifocalizzare alcune proposte per collocarsi al centro del dibattito su “cosa e come fare” per uscire da questa “crisi epocale”, affrontando alcuni nodi strutturali in modo deciso per diagnosticare i mali italiani (da quelli atavici, come la decrescita della produttività e il funzionamento poco efficace della Pubblica Amministrazione, fino al connesso problema della sostenibilità del debito pubblico) ed individuare proposte di soluzione, considerando innanzitutto il nuovo corso europeo con il piano di Next Generation EU 2021-2024 per un'Europa verde, digitale e resiliente.

Il settore industriale rappresenta l'ossatura dello sviluppo socio-economico dell'Italia e la crisi della pandemia del coronavirus, “una tragedia umana di proporzioni potenzialmente bibliche” per definirla con le parole della lucida analisi di Mario Draghi, non ha fatto altro che far riemergere con durezza la necessità e l'urgenza di prevedere ed elaborare sistematiche azioni per garantire la reattività e la resilienza del sistema industriale italiano nel nuovo scenario competitivo post-Covid.

Sempre con le parole di Draghi, serve uno sforzo di “rapidità” (perché ogni esitazione potrebbe avere “conseguenze irreversibili”) e serve un radicale “cambio di mentalità”, perché questa crisi non è ciclica ma bensì strutturale.

Il “*fil rouge*” dello Studio Strategico, che si basa anche su una *survey* condotta da The European House – Ambrosetti su 350 *business leader*, può essere ricondotto all'imperativo della trasformazione dell'industria italiana per far fronte ai nuovi paradigmi produttivi e distributivi imposti da produzioni sostenibili ed Economia

Circolare, abilitati da infrastrutture digitali e fisiche, al fine di aumentare l'efficienza, affrontare le grandi questioni ambientali e accrescere la resilienza.

L'industria italiana del futuro dovrà valorizzare un posizionamento distintivo e avere un ruolo di *leader* internazionale in Settori tradizionali del *Made in Italy* (come *Food&Beverage, Fashion, Furniture* che creano il 35% del valore aggiunto industriale) e in Settori innovativi ad alto potenziale sui quali possiede già oggi competenze distintive forti (quali *Aerospazio, Life Sciences, Automazione e Robotica*).

In questo contesto, il sistema fieristico rappresenta un asset centrale per la competitività dell'industria italiana, per la crescita del tessuto produttivo del Paese, per l'internazionalizzazione delle sue imprese e l'attrattività del Sistema Italia.

In particolare, il polo fieristico milanese, uno dei più importanti a livello internazionale, rappresenta oggi ed ancor più domani un presidio di eccellenza e di massa critica in grado di dare un contributo decisivo.

Se guardiamo al settore in generale, va ricordato che a livello europeo il comparto fieristico è secondo solo alla chimica per impatto economico ed è tra i maggiori per esternalità positive grazie alla capacità di attivare filiere settoriali e territoriali.

Le fiere promuovono la manifattura, permettono l'apertura dei mercati esteri alle imprese, sono opportunità di presentazione delle innovazioni e di acquisizione di competenze. Sono leve di sviluppo territoriale, servizi di terziario avanzato che consentono di sviluppare e sostenere le filiere della comunicazione e dell'accoglienza. Il tutto a beneficio soprattutto delle PMI.

Fondazione Fiera Milano e il gruppo Fiera Milano Spa, nello specifico, sono quindi sia uno strumento di politica industriale e di promozione delle piccole e medie imprese che una leva di *marketing* territoriale.

La Fiera, come strumento di politica industriale, promuove la crescita, l'innovazione e la competitività delle imprese investendo nello sviluppo del sistema fieristico e congressuale milanese e del suo territorio, con attenzione al sociale e allo sviluppo sostenibile, mentre come leva di *marketing* territoriale ha un impatto generato da investimenti e spese, sia a livello di Fondazione che a livello di gruppo Fiera Milano Spa, dai consumi di espositori e visitatori.

Si stima in 17,5 miliardi di euro il contributo al PIL italiano generato dalla partecipazione alle manifestazioni di Fiera Milano, mentre il contributo totale al PIL (diretto, indiretto e indotto) è pari invece a 53,7 miliardi di Euro, che equivale al 3% del PIL italiano nel 2019.

La crisi strutturale da Covid deve rappresentare, quindi, un'opportunità per l'industria italiana e per il settore fieristico, uniti come "Sistema Paese", per adattarsi e trasformarsi rapidamente, nel senso di "attrezzarsi" verso una riorganizzazione aziendale della propria "catena del valore" e verso una resilienza agli *shock* esogeni, per un futuro competitivo di lungo periodo che superi i deficit di questo recente passato di declino.

**Enrico Pazzali**  
*Presidente, Fondazione Fiera Milano*

*“Quando tutto sembra essere contro,  
ricorda che un aereo decolla contro vento”*

Henry Ford

Mai come oggi il vento sembra soffiare a sfavore. La situazione di crisi attuale legata all'emergenza sanitaria da Covid-19 rappresenta uno *shock* senza precedenti e ha sconvolto profondamente l'Italia, l'Europa e il resto del mondo, mettendo a dura prova i sistemi sanitari e previdenziali, la società, le nostre economie e il nostro modo di vivere e lavorare insieme. Si tratta del primo *shock*, dopo la crisi petrolifera del 1979, che coinvolge sia domanda sia offerta, introducendo anche un circolo vizioso sul sistema finanziario e produttivo. La situazione attesa per l'Italia è allarmante. Il modello di stima del PIL elaborato da The European House – Ambrosetti prevede una contrazione pari a -10,8% per l'anno 2020, con una forbice previsionale tra -7,8% e -13,8%. Dall'analisi della *survey* somministrata ai *business leader* italiani del settore manifatturiero italiano (230 miliardi di Euro di fatturato rappresentato), emerge che il 70% delle aziende italiane ha registrato un calo di fatturato rispetto allo scorso anno e, di questi, quasi la metà ritiene che il proprio fatturato subirà una flessione superiore al 25% nel 2020.

Proprio per questo oggi è il momento giusto per prendere la rincorsa e decollare. Affinché ciò accada, risulta fondamentale per l'Italia riportare i temi dell'industria al centro del dibattito strategico e dell'Agenda d'azione nazionale, riscoprendone il ruolo, le valenze profonde e promuovendo le filiere di competenze e di “saper fare” distintivo del Paese. Questo studio ha l'ambizione di generare una nuova consapevolezza diffusa e radicata del valore dell'industria e degli strumenti per la sua promozione – a partire dal Sistema Fieristico – individuando, allo stesso tempo, nuovi generatori di crescita e accelerando i processi di trasformazione in corso, per creare nuove competenze e opportunità di crescita e di *business*.

L'industria è da sempre un *asset* fondamentale per la crescita dell'Italia. Il processo di lavorazione e trasformazione di prodotti e beni di consumo coinvolge quasi mezzo milione di imprese, per quasi 4 milioni di occupati, con una produzione complessiva pari a 961 miliardi di Euro e 267 miliardi di Euro di Valore Aggiunto. I consulenti di The European House – Ambrosetti hanno calcolato che, per ogni Euro investito nell'industria italiana, se ne generano 2,1 per il sistema-Paese, grazie alle interconnessioni produttive con tutte le altre attività economiche. Il DNA competitivo dell'industria italiana ha consentito al Paese di avere un ruolo chiave per lo sviluppo della manifattura europea e mondiale. A fine 2019, l'Italia rientrava nella *top 5* mondiale dei Paesi con *surplus* manifatturiero superiore ai 100 miliardi di Dollari, 922 prodotti italiani (su un totale di 5.206) rientravano nelle prime 3 posizioni al mondo per *surplus* commerciale, tra le prime 10 Province europee superspecializzate nella manifattura 4 erano italiane e l'Italia aveva un ruolo chiave nelle catene del valore internazionali, non solo in termini di “valore contabile” delle esportazioni ma anche relativamente al contenuto di Valore Aggiunto insito nelle fasi intermedie di lavorazione di molte produzioni nel Paese (es. contributo alle lavorazioni intermedie del settore *automotive*, del settore dei macchinari, dell'industria chimica).

Ciononostante, permangono alcune grandi questioni di fondo che “zavorrano” il potenziale dell'industria italiana: rallentamento della produttività, funzionamento poco efficace della Pubblica Amministrazione, ecosistema dell'innovazione ancora poco dinamico, diffusione di una cultura antindustriale e progressivo impoverimento delle

relazioni tra l'industria e le parti sociali. La ripartenza del Paese non può prescindere da un piano d'azione serio e articolato per colmare il divario di competitività ad attrattività tra l'Italia e i suoi *competitor* internazionali.

L'industria italiana si farà trovare pronta alla sfida. Secondo le aziende rispondenti alla *survey* realizzata da The European House – Ambrosetti, l'industria italiana del futuro deve essere verde, digitale e resiliente. Al primo posto tra i principali ambiti di intervento nel medio-lungo periodo secondo i *business leader* dell'industria italiana rientra la digitalizzazione delle attività e dei processi (90%), seguita dall'innovazione tecnologica dei processi e dei prodotti (67%) e dalla Sostenibilità e dall'Economia Circolare (60%). La capacità di adattarsi e trasformarsi rapidamente in base ai cambiamenti e di “attrezzarsi” per resistere agli *shock* esogeni (resilienza) viene indicata dal 100% dei rispondenti come una necessità sistemica, da perseguire a 360° con riguardo al sistema sanitario, economico ed energetico, all'ambiente urbano e all'ecosistema ecologico, alle infrastrutture idriche e IT.

Mai come oggi è fondamentale avere una Visione che possa guidare questa trasformazione, all'interno del nuovo panorama tecnologico e competitivo globale. È mancata infatti negli ultimi anni un'idea condivisa di Paese attorno a cui dare continuità e progettualità a livello di politica industriale ed economica. L'Italia fatica ad esprimere una visione coerente di lungo termine che coniughi tutte le sue anime di eccellenza: Paese ad alta vocazione industriale, fortemente orientato verso il *tailor-made* manifatturiero, *design* di prodotto ed innovazione tecnologica, Paese del “saper vivere”, immagine che si porta dietro le filiere del lusso e della moda, del *food* e dell'arredo e “Paese museo”, consapevole della propria bellezza e sofisticazione storico-naturalistica e del valore esperienziale che può offrire ai visitatori internazionali. La Visione per la trasformazione dell'industria italiana secondo The European House – Ambrosetti è “*essere il Paese di riferimento nello sviluppo delle eccellenze per far vivere meglio il mondo*”.

Il Sistema Fieristico italiano può avere un ruolo cruciale nel sostenere la nuova narrazione del sistema-Paese e delle sue produzioni guida, quale aggregatore delle eccellenze del Paese ed espressione della nuova immagine-Paese. Le Fiere rappresentano un *asset* insostituibile per la competitività dell'industria italiana, la crescita del tessuto produttivo del Paese e l'internazionalizzazione delle sue imprese e l'attrattività del sistema-Italia. Le analisi contenute nel presente studio mostrano che le vendite realizzate nelle manifestazioni di Fiera Milano innescano un moltiplicatore pari a 3,1. Per ogni Euro di Valore Aggiunto realizzato dalle aziende espositrici per effetto delle vendite generate dalla partecipazione alle fiere, si generano ulteriori 2,1 Euro nell'intera economia grazie all'attivazione delle filiere a monte e dei consumi.

Prima di invitarvi alla lettura del presente rapporto, desidero sottolineare che questo ambizioso lavoro non sarebbe stato possibile senza la forte volontà dei Vertici di Fondazione Fiera Milano, a partire dal Presidente Enrico Pazzali, insieme a Fabio Storer e a tutti i loro colleghi e collaboratori: a tutti loro vanno i miei più sinceri ringraziamenti.

Infine, un sentito ringraziamento al gruppo di lavoro The European House – Ambrosetti composto, oltre che dal sottoscritto, da Lorenzo Tavazzi, Benedetta Brioschi, Luca Celotto, Giacomo Crespi, Monica Mantovani, Andrea Merli, Matteo Polistina, Matteo Zaupa, Paola Gandolfo, Silvia Lovati e Fabiola Gnocchi.

**Valerio De Molli**

*Managing Partner & CEO, The European House – Ambrosetti*

## I DIECI MESSAGGI CHIAVE DELLO STUDIO

### 1. L'industria è un *asset* fondamentale per la crescita dell'Italia: per ogni Euro investito nell'industria italiana, se ne generano 2,1 per il sistema-Paese

- L'industria è un *asset* fondamentale per la crescita del Paese. Il processo di lavorazione e trasformazione di prodotti e beni di consumo (manifattura) coinvolge **più di 479.200 imprese**, per quasi **4 milioni di occupati**, con una produzione complessiva pari a **961 miliardi di Euro** e **267 miliardi di Euro** di Valore Aggiunto nel 2019 (+0,6% rispetto al 2018).
- L'industria italiana offre inoltre un contributo fondamentale al rilancio degli investimenti, con **67 miliardi di Euro** di investimenti fissi nel 2019 (21% del totale degli investimenti sul territorio italiano) e alla proiezione internazionale del Paese, con **445 miliardi di Euro** di *export* nel 2019 (+1,9% rispetto all'anno precedente, pari al 96% del totale delle esportazioni italiane).
- L'Italia rientra oggi nella *top-5* mondiale dei Paesi per *surplus* del settore manifatturiero, con una bilancia commerciale del comparto in attivo di **111 miliardi di Dollari**. L'alto grado di specializzazione delle imprese manifatturiere italiane è testimoniato dal fatto che **922** categorie di prodotti italiani (su un totale di 5.206) rientrano nelle **prime 3 posizioni al mondo per capacità di generare surplus commerciale**. Di queste 922 categorie, **770** appartengono ai settori tipici delle "4-A" del *Made in Italy*: Agroalimentare (**80**), Automazione (**369**), Arredo (**44**) e Abbigliamento (**277**).
- Oltre all'effetto diretto riconducibile all'uso e al consumo interno al settore, l'industria abilita un **effetto positivo indiretto e indotto sul resto dell'economia**, derivante dalle interconnessioni produttive con le altre attività economiche. Dall'analisi delle matrici *input-output* di Istat, emerge che per ogni Euro investito nella manifattura italiana, l'impatto totale sul sistema economico è di **2,1 Euro** di PIL.

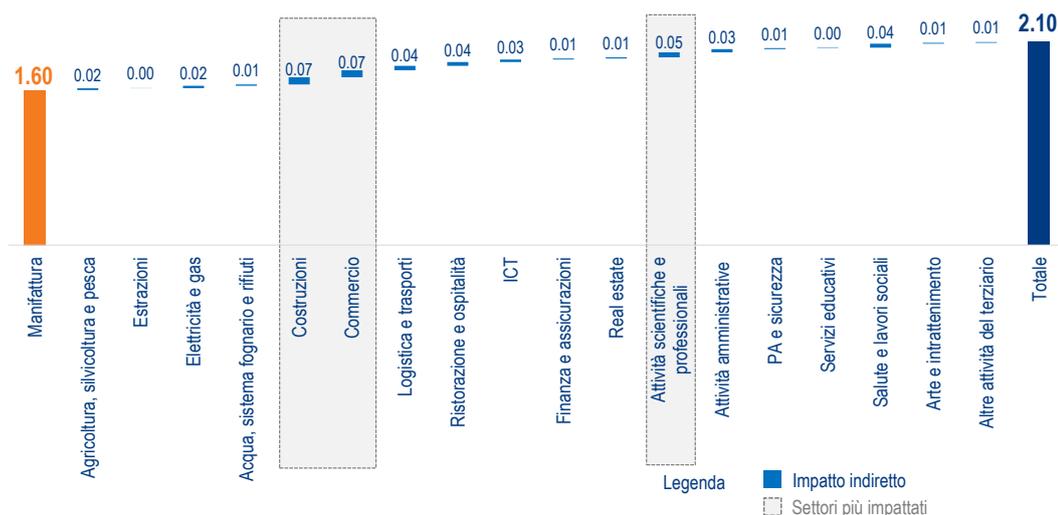


Figura I. Moltiplicatore del PIL per il settore manifatturiero sull'economia italiana. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020.

## 2. Ci sono alcune grandi questioni di fondo che “zavorrano” il potenziale dell’industria italiana

- L’Italia, in media, negli ultimi due decenni è **cresciuta meno** degli altri Paesi europei. Tale dinamica si conferma attualmente e ciò produce un continuo ampliamento del divario di competitività ad attrattività tra il Paese e i suoi *competitor*.
- Ci sono alcune **grandi questioni di fondo che “zavorrano” il potenziale** dell’industria italiana:
  - **Rallentamento della produttività.** Negli ultimi 20 anni, la produttività italiana è cresciuta solo dell’**1%**, rispetto ad una media del **+20,7%** dei principali *competitor* internazionali (Francia, Regno Unito, Germania, Spagna, Stati Uniti e Giappone).
  - **Funzionamento poco efficace della Pubblica Amministrazione.** Per il **75%** delle società italiane, i rapporti con la PA rappresentano un problema o un ostacolo all’attività d’impresa.
  - **Ecosistema dell’innovazione poco dinamico.** L’Italia non investe ancora abbastanza in Ricerca e Sviluppo, dedicando a questi investimenti l’**1,39%** del PIL, il **34%** in meno rispetto alla media europea e **2,5 volte** in meno rispetto alla **Svezia**, *best performer* europeo (3,32%).
  - **Diffusione di una cultura antindustriale.** I principali ostacoli alla Cultura d’Impresa che hanno lasciato spazio alla diffusione di una cultura antindustriale sono riconducibili alla mancanza di riforme strutturali, all’illegalità diffusa, alla paura del cambiamento, all’immobilismo e alle carenze del sistema infrastrutturale.
  - **Impoverimento delle relazioni tra l’industria e le parti sociali.** In Italia, nel corso del tempo, si è assistito ad un progressivo **allontanamento dalla partecipazione sindacale** da parte dei lavoratori attivi.

### 3. La pandemia da Covid-19 ha originato uno *shock economico senza precedenti, trasformandosi da emergenza sanitaria globale in emergenza economica (e sociale)*

- La diffusione a livello globale del Covid-19 ha provocato un'emergenza sanitaria e, a seguire, una crisi economica che non ha precedenti nella storia moderna. A livello globale, a fine agosto 2020 si contano **23 milioni di casi** censiti di Covid-19 e più di **800.000 decessi**.
- Le ripercussioni sullo **stato di salute dell'economia globale** sono gravi. Le ultime stime rilasciate dal Fondo Monetario Internazionale evidenziano, per l'anno 2020, un calo del tasso di crescita del PIL globale pari al **-4,9%** (vs. +3,4% previsto per lo stesso anno ad ottobre 2019).
- A livello europeo, a inizio luglio, la Commissione Europea ha rivisto al ribasso le stime per il 2020 e il 2021. L'impatto economico della crisi potrebbe arrivare a **-8,3% nel 2020 per l'Unione Europea**, per poi registrare un balzo in avanti il prossimo anno, pari a +5,8%.
- La situazione attesa per l'Italia è altrettanto allarmante. Il modello di stima del PIL elaborato da The European House – Ambrosetti ("*toolkit* per le Alte Direzioni aziendali per la gestione degli impatti dell'emergenza sanitaria e il rilancio del *business*") prevede una **contrazione pari a -10,8% per l'anno 2020**, con una forbice previsionale tra -7,8% e -13,8%.

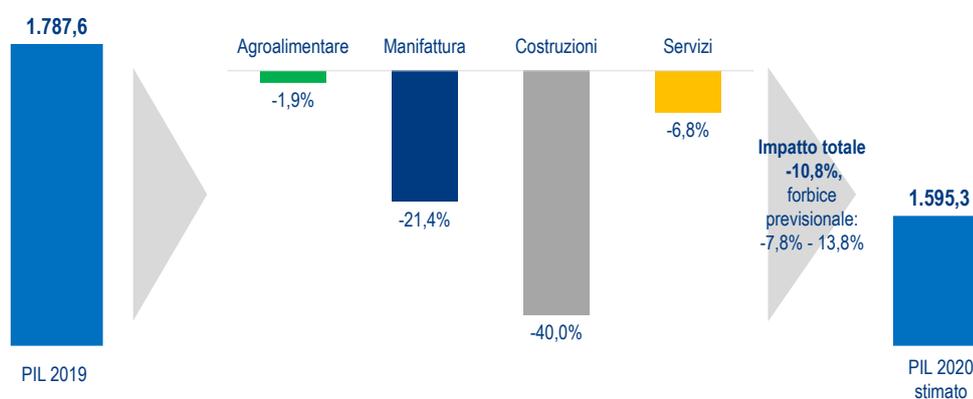


Figura II. Modello di stima del PIL 2020 elaborato da The European House-Ambrosetti (miliardi di Euro e variazione %). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

- La fotografia del rapporto debito pubblico/PIL restituisce un'immagine della gravità della situazione attuale, inserita in un contesto di scarsa sostenibilità del debito pubblico in cui versava l'Italia già prima della diffusione della pandemia: ad oggi la contrazione, unita ad un rapporto *deficit*/PIL previsto al 6,5%, porterebbe il **rapporto debito/PIL al di sopra del 150%**, avvicinandosi nel 2020 allo stesso rapporto registrato nella Prima Guerra mondiale, pari al 160%.
- L'effetto depressivo del Covid-19, in termini di **redditività e marginalità delle aziende**, rischia di essere molto severo. Per valutarne la magnitudine, The European House – Ambrosetti ha realizzato un'analisi su 38.845 aziende

manifatturiere al fine di simulare le possibili evoluzioni dei bilanci in tre scenari con differenti ipotesi di durata e intensità della contrazione della domanda. Considerando un fatturato pari a **923 miliardi di Euro** delle imprese manifatturiere nel 2019, a causa dell'impatto del Covid-19 la redditività delle stesse potrebbe subire una contrazione **tra il 9% e il 29%**. Anche per quanto riguarda la marginalità del settore, le conseguenze saranno severe: l'EBITDA complessivo potrebbe ridursi **tra il 15% e il 71%**, mentre le aziende con EBITDA positivo potrebbero passare dal **95%** del 2019 al – nel peggiore dei casi – **49%** del totale.

#### **4. La crisi attuale avrà un impatto sulle filiere industriali nazionali e sulla ridefinizione delle catene del valore globali**

- Il **46,5%** del commercio internazionale italiano è inserito all'interno delle catene globali del valore.
- Il settore manifatturiero si classifica al **3° posto** per coinvolgimento nelle catene globali del valore in Italia (dopo il commercio all'ingrosso e l'industria estrattiva), con il **48%** di *GVC-related trade*.
- Ad inizio 2020, l'*export* italiano aveva avuto una forte accelerazione: **+7,2%** verso i Paesi membri dell'Unione Europea e **+10,4%** verso i Paesi *extra-UE* nei primi due mesi del 2020. Al contrario, lo scoppio della crisi del Covid-19 ha portato, nel mese di marzo 2020, ad una perdita di **5,9 miliardi di Euro** di esportazioni, con un calo pari al **14,4%**.

#### **5. Il 91% delle aziende manifatturiere italiane ha subito un impatto a seguito dell'emergenza da Covid-19 e 7 Aziende su 10 hanno registrato un calo del fatturato superiore al 25%**

- Per monitorare il *sentiment* delle imprese sul futuro dell'industria italiana, è stata somministrata una **survey ai business leader italiani**. I rispondenti rappresentano un campione significativo del settore manifatturiero a livello nazionale: **230 miliardi di Euro di fatturato rappresentato** (pari a circa il **22%** del fatturato delle attività manifatturiere in Italia nel 2019).
- Dall'analisi della *survey* emerge come **più di 9 Aziende su 10 (91%)** abbiano subito un impatto a seguito dell'emergenza da Covid-19 rispetto al periodo pre-emergenziale. Osservando la variazione dei ricavi del campione di Aziende rispondenti alla *survey*, emerge come il **68%** abbia registrato un calo del fatturato; di questi, **quasi la metà** ritiene che il proprio fatturato subirà una flessione **superiore al 25%** nel 2020.
- Tra le principali modalità in cui l'emergenza sanitaria ha avuto un impatto sul campione di Aziende rispondenti alla *survey*, vi è al primo posto un calo della domanda da parte dei consumatori (**66%**), seguito dalla chiusura dei canali di vendita diretta (**34%**) e la difficoltà nella gestione del personale (**31%**).
- Per affrontare gli effetti economici della crisi attuale, le aziende richiedono alle Istituzioni interventi sulle condizioni di contesto, a partire da incentivi per gli

investimenti (**66%**), semplificazione amministrativa (**62%**) e una maggiore flessibilità del lavoro (**41%**).

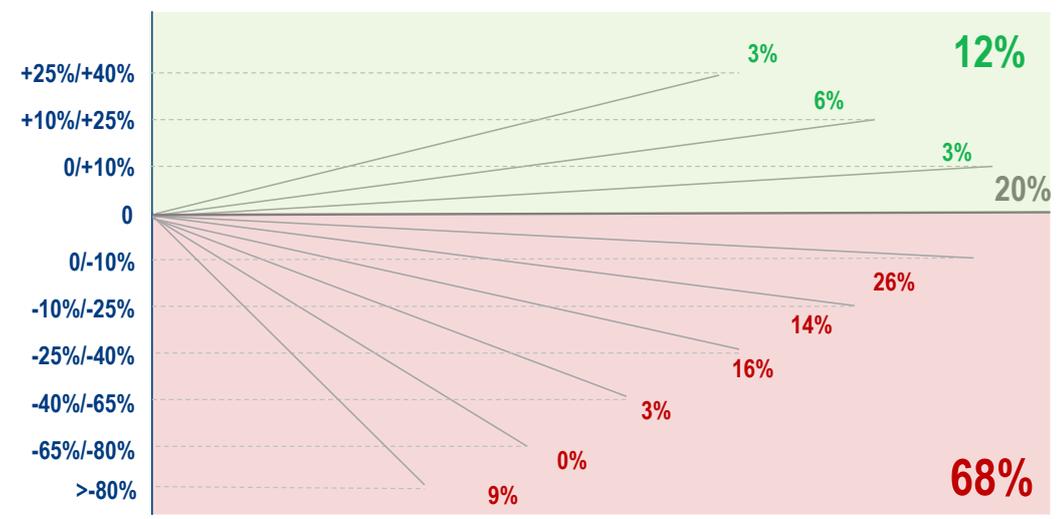


Figura III. Risposta alla domanda: «Come sono variati i ricavi della Sua Azienda a seguito dell'emergenza sanitaria da Covid-19?» (valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

## 6. Digitalizzazione, innovazione e sostenibilità ed Economia Circolare sono i primi tre ambiti di intervento di medio-lungo periodo per l'industria italiana

- Al primo posto tra i principali ambiti di intervento secondo le aziende rispondenti alla *survey* nel medio-lungo periodo rientra la **digitalizzazione** delle attività e dei processi (**90%**), seguita dall'**innovazione tecnologica** dei processi e dei prodotti (**67%**) e dalla **Sostenibilità** e dall'**Economia Circolare** (**60%**).
- L'Italia non ha ancora raggiunto un livello di **maturazione digitale** adeguato a sfruttare le proprie potenzialità. Nel *Digital Intensity Index* (DII), che misura la disponibilità a livello di impresa di 12 diverse tecnologie digitali, l'Italia si posiziona **22°**, con un valore di **31, 10** punti percentuali al di sotto della media europea.
- I rischi a cui il tessuto industriale italiano è esposto possono essere superati solo con un netto salto in avanti sul piano dell'innovazione.
- La transizione verso un paradigma economico orientato alla sostenibilità e all'Economia Circolare rappresenta il cuore della strategia europea. All'interno del Piano Europeo "**Next Generation EU**", dotato complessivamente di una capacità finanziaria di **750 miliardi di Euro**, viene promossa (tra gli altri obiettivi) la transizione sostenibile dei Paesi attraverso due strumenti:
  - *European Recovery and Resilience Facility (ERRF)*: sostenere l'attuazione di piani nazionali, riforme ed investimenti pubblici anche per la transizione verde e digitale;

- Fondi addizionali per sostenere la transizione verde attraverso il potenziamento del *Just Transition* e dello *European Agricultural Fund for Rural Development*.

## 7. La ripartenza dell'Industria italiana non può prescindere dallo sviluppo delle infrastrutture fisiche e digitali e dalla creazione di un Piano Nazionale per la Ricerca e Sviluppo

- Le aziende intervistate si sono espresse in maniera propositiva su quali debbano essere i **pilastri di una strategia industriale italiana** necessari ad assicurare la ripartenza del Paese e il rilancio della competitività internazionale nei prossimi anni.
- Il **72%** degli intervistati ritiene prioritaria la necessità di garantire lo **sviluppo delle infrastrutture fisiche e digitali** del Paese. Nel nuovo scenario di riferimento caratterizzato dalla diffusione dell'emergenza da Covid-19, il dispiegamento di infrastrutture digitali si è confermato un fattore fondamentale di resilienza per il sistema economico e sociale, garantendo la continuità lavorativa, il proseguimento dell'attività scolastica e formativa e il mantenimento delle relazioni sociali degli italiani colpiti dalle misure di contenimento del *virus*.
- Al secondo posto, i rispondenti alla *survey* hanno evidenziato la necessità di creare un **Piano Nazionale per la Ricerca e Sviluppo (68%)**. L'Italia non investe ancora abbastanza in Ricerca e Sviluppo, dedicando a questi investimenti l'**1,4%** del PIL, ancora considerevolmente lontana dall'obiettivo europeo del **3%** entro la fine del 2020.



Figura IV. Risposta alla domanda: «Quali devono essere i pilastri di una strategia industriale italiana?» (possibilità di risposta multipla, valori % – risposte sopra il 50%), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

## 8. Ci sono due condizioni abilitanti fondamentali per l'industria italiana di domani: l'evoluzione e l'adeguamento delle competenze e del sistema della formazione e l'evoluzione tecnologica, anche a supporto dello sviluppo di settori ad alto potenziale

- Nella strada verso l'Industria italiana di domani, non si può prescindere dal migliorare le **condizioni di base** in cui il tessuto industriale italiano di oggi si trova. Le problematiche per le quali l'Italia registra *performance* peggiori rispetto ai principali *competitor* internazionali, sono riconducibili, in larga parte, al **sistema delle competenze e della formazione** (a partire dall'ambito digitale) e alla necessità di rafforzare l'**evoluzione tecnologica** (a partire da quei settori ad alto potenziale strategico e innovativo, es. aerospazio, *Life Sciences* e automazione e robotica).
- Investire sulla formazione non significa soltanto creare nuove competenze, ma anche valorizzare quelle già esistenti: complessivamente, gli **squilibri nell'allocazione delle competenze** riguardano in Italia il **70%** dei lavoratori e sono generati da due diversi fenomeni:
  - **underqualification**: il **39%** dei lavoratori non ha le competenze necessarie per lo svolgimento della propria professione;
  - **skill mismatch**: il **21%** dei lavoratori ha competenze non richieste per lo svolgimento della propria professione.
- La crisi da Covid-19 sta accelerando il *trend* di aumento della disuguaglianza dei redditi, ma anche delle competenze: aumenta, infatti, il **Digital Divide** (divario digitale), in particolare nel mondo dell'istruzione (solo il **5,6%** della popolazione è coperto da rete a banda larga fissa e, in Italia, il **30%** dei cittadini dispone di una rete non idonea a supportare l'utilizzo delle recenti applicazioni digitali).
- Il fenomeno dello **skill shortage** (ossia la difficoltà a trovare sul mercato profili e competenze necessarie per posti vacanti) si verifica soprattutto nei settori tecnologici e scientifici in cui sono richieste alte qualifiche professionali: il **63%** dei lavori *High Skill* in Italia fatica a trovare le giuste competenze nei lavoratori (vs **50%** OECD).

## 9. La Visione che guiderà la trasformazione dell'industria italiana: essere il Paese di riferimento nello sviluppo delle eccellenze per far vivere meglio il mondo

- L'Italia è tra i Paesi al mondo con la **più ampia differenza negativa tra percezione interna e percezione esterna**. Secondo lo studio del *Reputation Institute* intitolato *Country RepTrack*, infatti, l'Italia è il **3° Paese** al mondo per differenziale tra percezione interna e percezione esterna, dopo Brasile e Sudafrica: a un'immagine internazionale mediamente positiva (**73,8** punti su 100), corrisponde una percezione significativamente più negativa al suo interno (**63,6** punti su 100).

- Ma l'Italia ha soprattutto un **problema di visione**: è mancata negli ultimi anni un'idea condivisa di Paese attorno a cui dare continuità e progettualità a livello di politica industriale ed economica. L'Italia fatica ad esprimere una visione coerente di lungo termine che coniughi tutte le sue anime di eccellenza:
  - Paese ad **alta vocazione industriale**, fortemente orientato verso il *tailor-made* manifatturiero, *design* di prodotto ed innovazione tecnologica;
  - Paese del “**saper vivere**”, immagine che si porta dietro le filiere del lusso e della moda, del *food* e dell'arredo;
  - “**Paese museo**”, consapevole della propria bellezza e sofisticazione storico-naturalistica e del valore esperienziale che può offrire ai visitatori internazionali.
- The European House – Ambrosetti ha sviluppato una proposta di visione che possa guidare la trasformazione dell'Italia all'interno del nuovo panorama tecnologico e competitivo globale:

***essere il Paese di riferimento nello sviluppo delle eccellenze  
per far vivere meglio il mondo.***

- La visione è stata elaborata sviluppando quelli che sono gli **elementi costituenti dell'identità italiana**, per gli individui come per le aziende: stile, creatività, attenzione verso il patrimonio culturale, artigianalità, centralità della relazione umana, imprenditorialità, umanesimo tecnologico, economia avanzata.
- Una strategia Paese deve necessariamente puntare a valorizzare le **somiglianze invece che le differenze**, puntando da un lato al **consolidamento** in quei mercati in cui l'Industria italiana è già forte ed integrata (soprattutto i Paesi *partner* dell'Unione Europea: Francia, Germania, Spagna e Regno Unito, a cui si aggiungono Svizzera e Stati Uniti), e, al contempo, puntare sulla **crescita** nei mercati in cui c'è forte ritardo, primo fra tutti la Cina e, in chiave prospettica, India e Africa.



Figura V. L'albero dell'italianità. N.B.: Le foglie dell'albero rappresentano le eccellenze dell'italianità con i rispettivi numeri chiave. In verde, i settori in cui il sistema fieristico, e Fiera Milano in particolare, fornisce un contributo chiave al posizionamento italiano. Fonte: ricerca Club The European House – Ambrosetti, «Rilanciare l'Italia. Le 8 proposte del Club The European House – Ambrosetti», e Studio Strategico The European House – Ambrosetti «L'Essere Italiano come leva strategica per la crescita economica e la promozione internazionale dell'Italia» realizzato in collaborazione con Lavazza, Business Strategies e Y&R Italia, con il supporto del Ministero degli Esteri e della Cooperazione internazionale e il patrocinio della Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO, 2020.

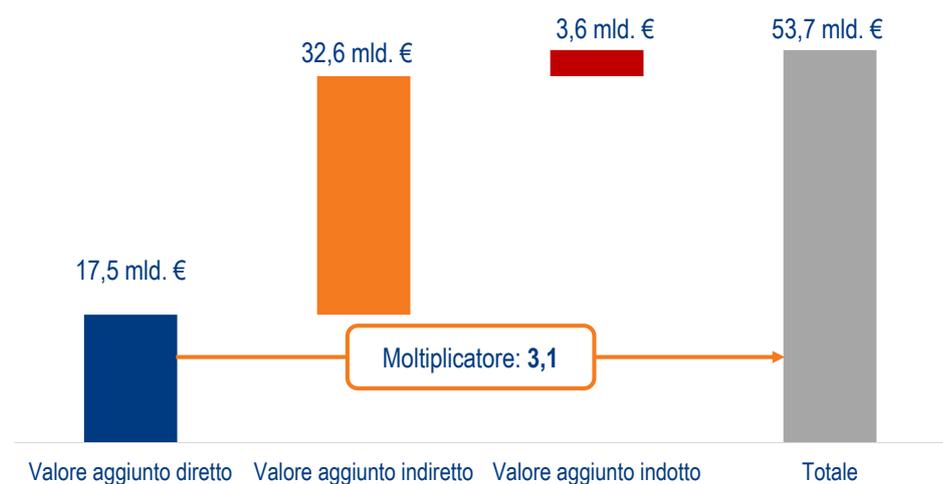
## 10. Il Sistema Fieristico italiano rappresenta un asset insostituibile per la competitività dell'industria italiana, per la crescita del tessuto produttivo del Paese, per l'internazionalizzazione delle sue imprese e per l'attrattività del Sistema-Italia

- In Italia la tradizione fieristica è secolare (nel 2020 ricorre proprio il Centenario della Fiera di Milano) e le Fiere, soprattutto quelle *Business-to-Business* (B2B), da sempre rappresentano uno dei principali luoghi di incontro tra domanda e offerta, di relazione tra filiere e catene del valore, di sviluppo e di innovazione, di volano per l'*export* e di promozione del *Made in Italy*. Le Fiere contribuiscono inoltre a plasmare lo spazio urbano, beneficiando positivamente la società e attraendo visitatori e turisti nel Paese.

- Il **valore della partecipazione fieristica** per le aziende espositrici e per i settori dell'economia è multidimensionale e riguarda diversi aspetti, tra loro interdipendenti e mutuamente supportivi:
  - Attraverso le Fiere, le aziende espositrici possono **comunicare e promuovere** i propri prodotti, le proprie tecnologie e il proprio posizionamento. Inoltre, grazie ai molteplici servizi e spazi digitali che sempre più fanno parte dell'offerta fieristica, è possibile estendere il momento comunicativo 365 giorni all'anno.
  - La manifestazione fieristica è anche **luogo dell'innovazione e dello sviluppo**, vetrina in cui ciascuna realtà presenta concetti, tecnologie e prodotti altamente innovativi, ma anche in cui, grazie alle sinergie che si innescano, si gettano le basi per nuove e future innovazioni e *partnership*.
  - La Fiera, quanto più è importante a livello nazionale, continentale o globale, diventa un'occasione irrinunciabile per qualsiasi attore di un determinato settore, **vero e proprio “place to be”**, dove si consolidano relazioni di filiera, si instaurano legami tra espositori e tra espositori e *buyer*, si vende direttamente, ma ancor più si gettano le basi per relazioni commerciali o produttive future, si originano nuovi ordini e creano nuove *partnership*, si finalizzano relazioni di acquisto già originate in precedenza e si consolidano *network* tra produttori e clienti.
- Questi **elementi di valore sono particolarmente importanti per le Piccole e Medie Imprese (PMI)**:
  - possono beneficiare della vetrina offerta dalla manifestazione, della cassa di risonanza e della platea attratta dai grandi *brand* nazionali e internazionali presenti. Per le PMI replicare le funzioni e il valore generato da una Fiera di medie e grandi dimensioni sarebbe estremamente oneroso e non produrrebbe comunque risultati analoghi;
  - senza la piattaforma offerta dalla Fiera dovrebbero sostenere costi ben maggiori e vedrebbero venir meno importanti opportunità commerciali e di sviluppo internazionale: *buyer*, *prospect*, canali distributivi e rappresentanti esteri, *media*, fornitori o semplici appassionati da tutto il mondo durante la Fiera sono simultaneamente presenti in un unico luogo e in un unico momento.
- Le **ricadute economiche** per gli espositori, in termini di vendite realizzate attraverso la partecipazione alle fiere, sono significative. In un anno *standard*, le oltre 50 Fiere realizzate da Fiera Milano, cui prendono parte quasi 25.000 espositori e 4 milioni di visitatori generano, per le sole aziende espositrici italiane, ricavi per **46,6 miliardi di Euro**, pari a circa il **6%** del fatturato annuo complessivo dei settori espositori considerati.
- Le Fiere sono anche un importante **volano per l'internazionalizzazione**, come confermato dalla stima della quota di *export* sui ricavi generato dalla partecipazione alle fiere di Fiera Milano per le aziende espositrici italiane: **17,5 miliardi di Euro all'anno**, il **38% del fatturato generato dalla**

**partecipazione fieristica.** Anche in questo caso la suddivisione settoriale mostra la rilevanza per alcuni dei macro-settori chiave del *Made in Italy*.

- The European House – Ambrosetti, insieme a Fondazione Fiera Milano, ha misurato l’impatto di uno degli elementi di valore più importanti tra quelli offerti dalle Fiere a supporto dell’industria italiana: **le ricadute economiche per gli espositori, in termini di vendite realizzate attraverso la partecipazione alle fiere.** L’approccio è stato duplice e ha riguardato da un lato la **domanda**, investigando il valore degli acquisti realizzati da *buyer* italiani e internazionali in un campione di manifestazioni fieristiche realizzate da Fiera Milano e dall’altro l’**offerta**, attraverso una *survey* veicolata a **più di 1.500 aziende espositrici**, che ha indagato il valore delle vendite imputabili alla partecipazione fieristica sul fatturato annuo degli espositori. Le due analisi sono state riconciliate, restituendo un elevato grado di affidabilità dei risultati, ulteriormente affinati attraverso **circa 100 interviste ad esperti di settore**, vertici fieristici e aziendali e da un’analisi della letteratura settoriale e di oltre 10.000 bilanci aziendali delle realtà espositrici, per un *basket* di 18 Fiere tra le più rappresentative.
- È stato stimato il contributo al PIL italiano generato dalle vendite degli espositori italiani effettuate grazie alla partecipazione alle fiere di Fiera Milano. Tali vendite producono **17,5 miliardi di Euro annui di Valore Aggiunto**, misura del contributo diretto al PIL nazionale. Il contributo totale al PIL (diretto, indiretto e indotto) è pari invece a **53,7 miliardi di Euro**, che equivale al **3%** del PIL italiano nel 2019.
- Le vendite realizzate in fiera innescano un **moltiplicatore di 3,1**: per ogni Euro di Valore Aggiunto realizzato dalle aziende espositrici per effetto delle vendite generate dalla partecipazione alla fiera, **si generano ulteriori 2,1 Euro nell’intera economia** grazie all’attivazione delle filiere a monte e dei consumi.



**Figura VI.** Valore Aggiunto generato dalle vendite fieristiche delle aziende italiane che partecipano come espositori alle manifestazioni di Fiera Milano (miliardi di Euro). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.*

## PARTE 1

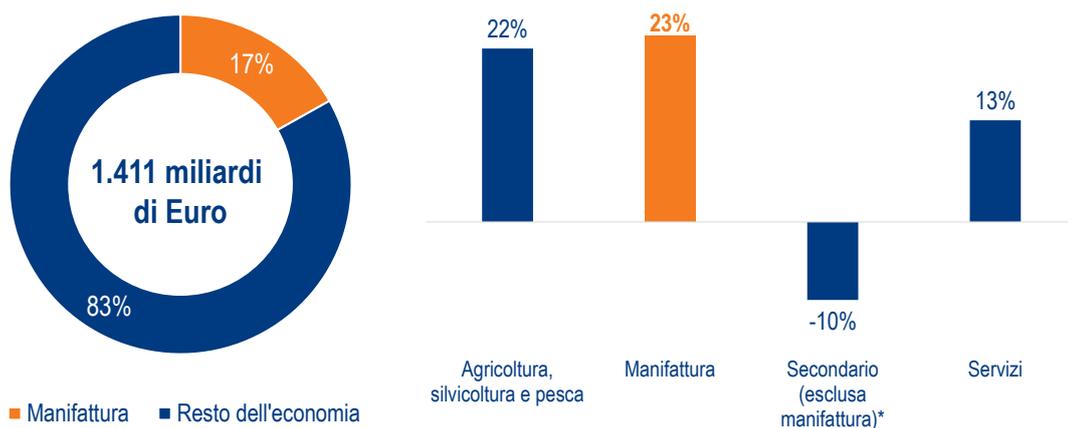
# IL RUOLO DELL'INDUSTRIA ITALIANA PER LA CRESCITA E LO SVILUPPO DEL PAESE NEGLI ULTIMI VENT'ANNI E LE GRANDI QUESTIONI APERTE

### 1.1. IL CONTRIBUTO DELL'INDUSTRIA ITALIANA ALLO SVILUPPO SOCIO-ECONOMICO DEL PAESE NEGLI ULTIMI VENT'ANNI

1. L'industria è un **asset fondamentale** per la crescita del Paese. Il processo di lavorazione e trasformazione di prodotti e beni di consumo (manifattura) coinvolge **più di 479.200 imprese**, per **quasi 4 milioni di occupati** (3,96 milioni a fine 2019), con una produzione complessiva pari a **961 miliardi di Euro** e **267 miliardi di Euro** di Valore Aggiunto nel 2019 (+0,6% rispetto al 2018). L'industria italiana offre inoltre un contributo fondamentale al rilancio degli investimenti del Paese, con **67 miliardi di Euro** di investimenti fissi nel 2019 (**21%** del totale degli investimenti sul territorio italiano) e alla proiezione internazionale del Paese, con **445 miliardi di Euro** di *export* nel 2019 (+1,9% rispetto all'anno precedente, pari al **96%** del totale delle esportazioni italiane).<sup>1</sup>
2. Per valutare il contributo dell'industria italiana allo sviluppo socio-economico del sistema-Paese, è necessario ampliare l'orizzonte temporale di riferimento con una prospettiva di medio-lungo periodo (**ultimi venti anni, dal 2000 al 2019**) e osservare la dinamica evolutiva dell'industria in una prospettiva comparata con il resto dell'economia italiana.
3. In termini di contributo al Valore Aggiunto, la manifattura ha rappresentato in media **quasi un quinto (17%)** del Valore Aggiunto nazionale dal 2000 ad oggi, con un valore medio di **237 miliardi di Euro** all'anno. In particolare, nel 2019 l'industria italiana ha raggiunto il **livello più alto degli ultimi vent'anni (267 miliardi di Euro)**, registrando una crescita del **23%** dopo la crisi del 2008, superiore a tutti gli altri settori dell'economia italiana.

---

<sup>1</sup> Fonte: Eurostat, Istat, Istat-Coeweb, InfoCamere-MovImprese, 2020. Si desidera inoltre ringraziare, per i suggerimenti e gli spunti condivisi per l'elaborazione della Parte 1 dello Studio Strategico: Guido Alfani, Professore Ordinario di Storia Economica, Università Commerciale Luigi Bocconi; Filippo Astone, Direttore, Industria Italiana e giornalista, Radio 24; Giuseppe Berta, Storico e Professore Ordinario di Storia Economica, Università Commerciale Luigi Bocconi; Nicola Crepax, Direttore, Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo e Autore del volume "Storia dell'Industria in Italia"; Alberto de Bernardi, Professore Ordinario di Storia dell'Industria, Università di Bologna.



**Figura 1.** Valore Aggiunto del settore manifatturiero e resto dell'economia (sinistra – miliardi di Euro, valore medio 2000-2019) e tasso di crescita del Valore Aggiunto per attività economica (destra – valori % nel periodo 2000-2019). (\*) Costruzioni, attività estrattiva, fornitura di energia e fornitura di acqua. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020.

4. Oltre all'effetto diretto riconducibile all'uso e al consumo interno al settore, l'industria abilita un **effetto positivo indiretto e indotto sul resto dell'economia**, derivante dalle interconnessioni produttive con le altre attività economiche. L'implementazione di un'analisi *input-output* ha consentito di misurare l'impatto di una variazione di domanda nel settore manifatturiero sull'intero sistema economico, determinandone l'**effetto moltiplicativo in termini di PIL generato a cascata**.
5. L'analisi è stata realizzata analizzando statisticamente le interazioni tra i settori dell'economia italiana che sono riassunte nelle matrici delle interdipendenze settoriali<sup>2</sup> elaborate da Istat e ideate dal Premio Nobel per l'economia Wassily Leontief nel 1975. Queste matrici offrono una rappresentazione schematica delle relazioni:
  - **interne**, determinate dalla produzione e dalla circolazione (acquisti e vendite) dei beni tra i vari settori in cui si articola un sistema economico;
  - **esterne**, tramite le importazioni e le esportazioni.
6. Dall'analisi delle matrici *input-output* di Istat, emerge che **per ogni Euro investito nella manifattura italiana, l'impatto totale sul sistema economico è di 2,1 Euro di PIL**.

<sup>2</sup> Per l'analisi è stata utilizzata la matrice simmetrica a 63 raggruppamenti di prodotti per l'anno 2016, ultima versione disponibile, rilasciata da Istat a febbraio 2020.

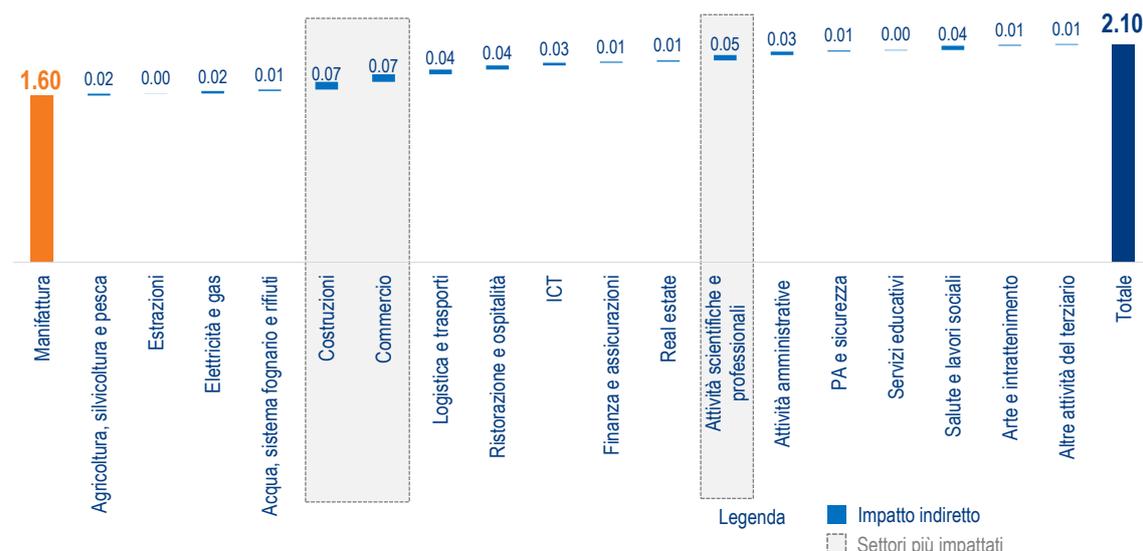


Figura 2. Moltiplicatore del PIL per il settore manifatturiero sull'economia italiana, 2016. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020.

### Insight – Le matrici input-output

Le matrici *input-output* considerano un'economia di scambio suddivisa in un certo numero di settori produttivi o branche di attività economica (industrie/settori) individuati generalmente per tipo omogeneo di prodotto realizzato. Ogni impresa operante in un settore produttivo produce un *output* acquistando e combinando insieme alcuni *input* provenienti da altre industrie/settori produttivi. Di conseguenza, per ogni Euro investito **si attiva una creazione diretta di PIL nel settore investito e, a cascata, in via indiretta sui settori "fornitori"**: il moltiplicatore ne misura l'entità. Ogni settore economico, infatti, nel suo insieme si pone sul mercato con un duplice ruolo:

- **Acquirente di beni e servizi** delle altre industrie/settori e di fattori che impiega nel processo produttivo;
- **Venditore della merce** che produce ad altre industrie/settori economici.

La matrice delle interdipendenze settoriali rappresenta i **flussi in ingresso e in uscita** tra i settori economici, le istituzioni e le famiglie in una economia di scambio. Essa stima l'**impatto in termini monetari** sui settori/branche di attività fornitrici rispetto a cambiamenti della produzione di uno specifico settore o branca di attività a seguito di un incremento della domanda registrato nel medesimo settore. Attraverso il calcolo dei coefficienti di spesa e della derivante matrice inversa è possibile determinare il cosiddetto "**moltiplicatore**".

Origine	A. IMPIEGHI INTERMEDI				B. IMPIEGHI FINALI					
	Agricoltura	Industria	Servizi	Tot. Impieghi Intermedi	Consumi privati	Consumi della P.A.	Invest.	Variazioni delle scorte	Export	TOTALE IMPIEGHI
1	Settori che vendono (Informazioni sull'impiego delle risorse)									
2										
3 Trasporti	X32	X33	SjX3j	C3	G3	I3	VS3	E3	R3	
4 Servizi	X42	X43	SjX4j	C4	G4	I4	VS4	E4	R4	
Totale costi interm.	SiXi2	SiXi3	SijXij	SiCi	SiGi	SiIi	SiVSi	SiEi	SiRi	
C. PROD. E DISTR. VALORE AGGIUNTO										
Totale costi interm.	SiXi2	SiXi3	SijXij							
Redditi lavoro dip.	V12	V13	SjV1j							
Altri redditi	V22	V23	SjV2j							
Valore aggiunto	SiVi2	SiVi3	SjVi j							
Produzione	X2	X3	SjXj							
D. RISORSE DISPONIBILI										
Produzione	X2	X3	SjXj							
Importazioni	M2	M3	SjMj							
Imposte indir. nette	Im2	Im3	SjImj							
TOTALE RISORSE	R2	R3	SjRj							

Figura 3. Schema esemplificativo della matrice delle interdipendenze settoriali. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

7. In termini **occupazionali**, la manifattura negli ultimi venti anni ha dato lavoro in media a **4,3 milioni di persone all'anno**, corrispondenti al **17%** degli occupati totali dell'economia (**21%** se si esclude la Pubblica Amministrazione).
8. Lo sviluppo socio-economico di un Paese si basa su una molteplicità di fattori (oltre a quello occupazionale), tra cui **produttività, investimenti, innovazione, apertura internazionale e crescita del capitale umano**. In tutte queste dimensioni, il settore manifatturiero ha dato un contributo fondamentale negli ultimi venti anni. Sebbene la mancata crescita della produttività sia una delle grandi questioni di fondo che “zavorrano” il potenziale dell'industria italiana<sup>3</sup>, la manifattura ha vissuto una sostanziale crescita della produttività del lavoro nell'ultimo ventennio (+**23,4%**, rispetto ad una crescita prossima allo zero per il totale delle attività economiche e a -0,9% del comparto dei servizi).

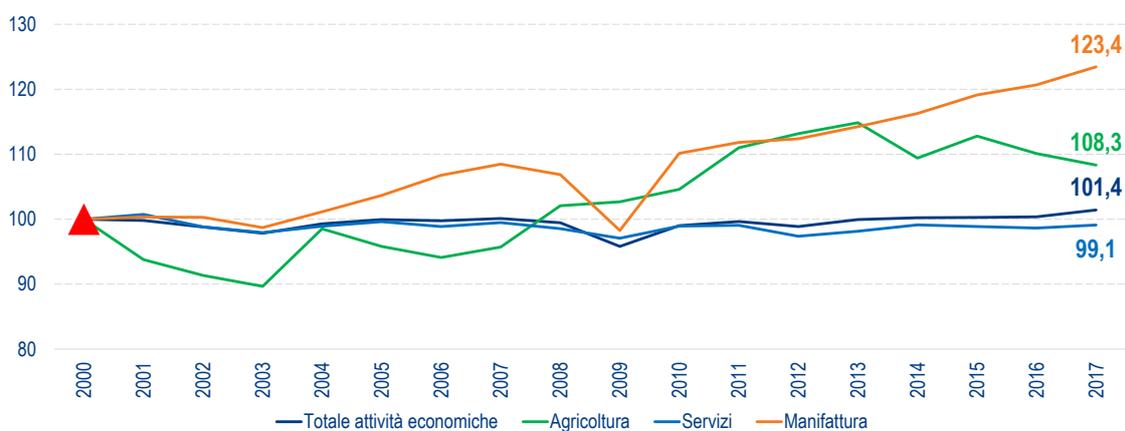


Figura 4. Produttività del lavoro (Valore Aggiunto per ora lavorata, anno indice, 2000=100), 2000-2017. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020.

9. Negli ultimi vent'anni, e ancor di più nell'ultimo decennio, la manifattura ha fornito uno stimolo rilevante anche per la crescita degli **investimenti** (+**12,3%** rispetto al 2000). Si tratta di un andamento in controtendenza rispetto alle altre attività economiche del Paese, che hanno invece visto una contrazione dei propri investimenti: **-9,6%** i servizi, **-14,7%** l'agricoltura e **-26,7%** per le altre attività del settore secondario, esclusa la manifattura<sup>4</sup>. Come recita anche il “mantra” di The European House – Ambrosetti, “**senza investimenti non c'è lavoro, senza lavoro non c'è crescita, senza crescita non c'è futuro**”.

<sup>3</sup> Si rimanda alla Parte 1.3 per approfondimenti.

<sup>4</sup> Costruzioni, attività estrattiva, fornitura di energia e fornitura di acqua.

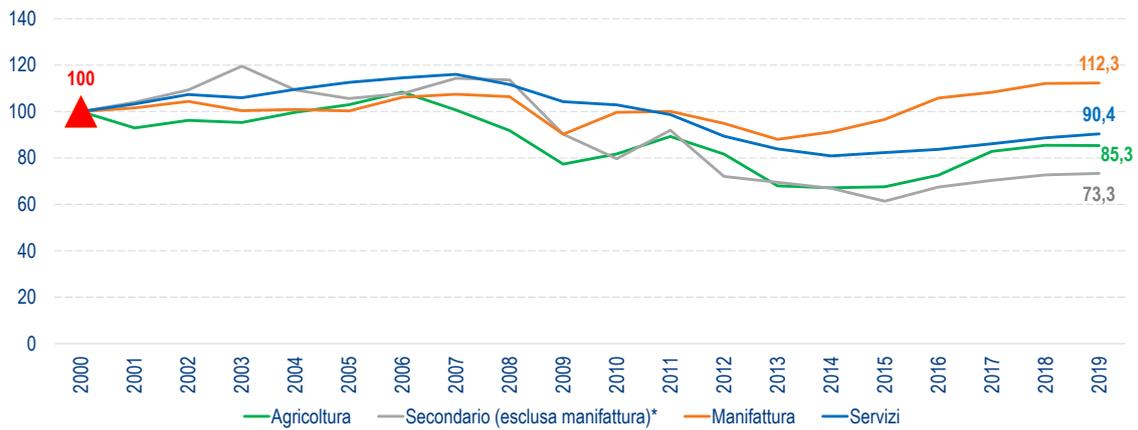


Figura 5. Investimenti fissi lordi per attività economica (anno indice, 2000=100). (\*) Costruzioni, attività estrattiva, fornitura di energia e fornitura di acqua. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020.

10. Gli investimenti attivati dal comparto manifatturiero hanno fornito un contributo significativo anche allo sviluppo della **capacità innovativa** del Paese. Osservando la scomposizione della spesa in Ricerca e Sviluppo per settore negli ultimi 10 anni, si può infatti notare come il **contributo maggiore derivi dalla manifattura**: grazie a una crescita del **+54%** in 10 anni, la spesa della manifattura in Ricerca e Sviluppo ha superato i **10,2 miliardi di Euro** nel 2017, +3,3% rispetto al 2016, superando la spesa di istituzioni pubbliche, enti *no-profit* e università (9,0 miliardi di Euro) e più del doppio di quella delle altre attività economiche *for-profit* (agricoltura, costruzioni, attività estrattiva, fornitura di energia e di acqua, servizi, pari a 4,7 miliardi di Euro). Questo contributo è ancor più fondamentale in un Paese che, complessivamente, investe solo l'1,4% del PIL in Ricerca e Sviluppo, 0,8 punti percentuali sotto la media europea pari a 2,2%.

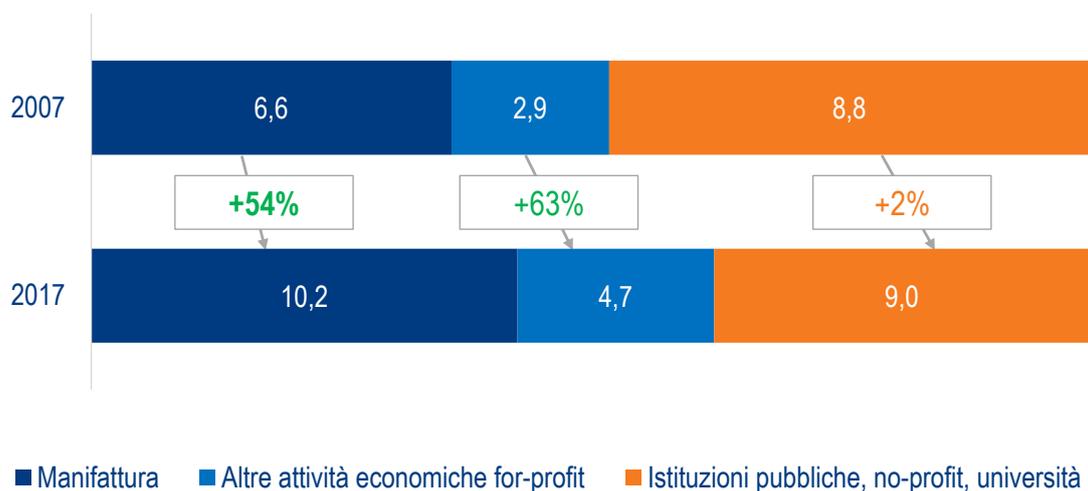


Figura 6. Spesa in Ricerca e Sviluppo per settore (miliardi di Euro e crescita percentuale), 2007 vs. 2017. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

11. Un'evidenza significativa, a testimonianza della spinta alla capacità innovativa e brevettuale derivante dall'industria italiana, è data dalle richieste di brevetti: **7 dei primi 10** settori con il maggior numero di richieste di brevetti nel 2019, che contano per il **44%** del totale delle richieste di brevetto, sono manifatturieri: trasporti,

magazzinaggio, macchinari speciali, tecnologie mediche, macchinari elettrici, apparecchi ed energia, macchine utensili ed elementi meccanici.<sup>5</sup>

12. Il ruolo di stimolo dell'industria italiana a sviluppo e innovazione si rileva anche analizzando in quali settori viene impiegata la **forza lavoro più qualificata** del Paese. Considerando l'ultimo livello di studi universitari (cosiddetto "terzo ciclo"), la manifattura è il settore che impiega il maggior numero di dipendenti con un titolo di **dottorato** (pari a **6.437**). Similmente, il **40%** degli **occupati** nazionali in **R&S** lavora per la manifattura, quasi due volte rispetto alle altre attività economiche *for-profit* (21%).<sup>6</sup> Questi dati testimoniano la forte e naturale propensione dell'industria italiana a **valorizzare le migliori competenze** del Paese.

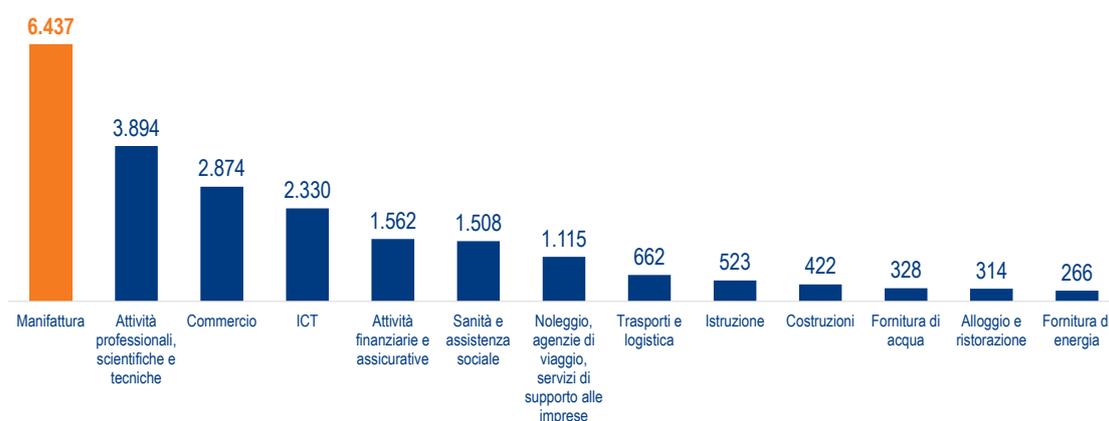
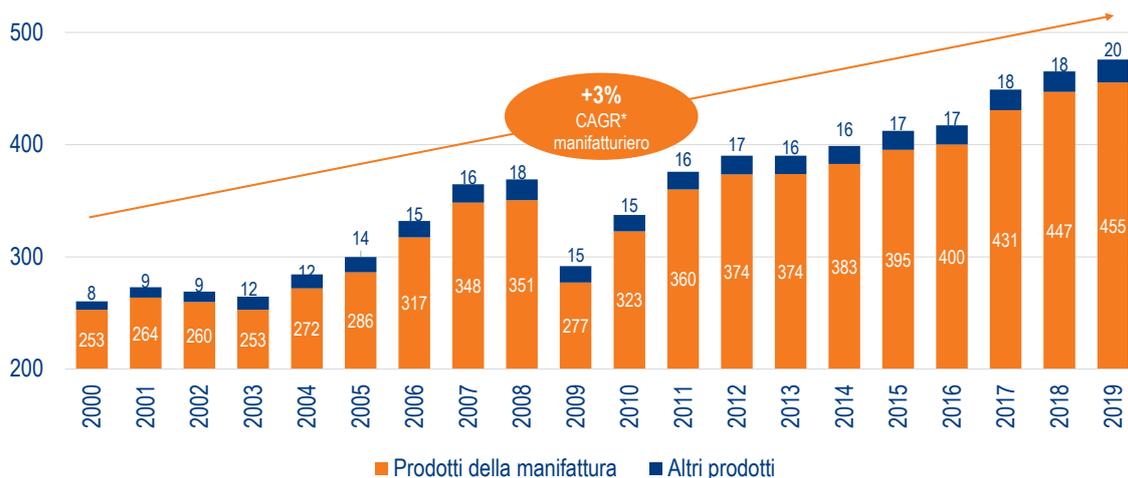


Figura 7. Dipendenti delle imprese attive con un titolo di dottorato (numero), 2017. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020.

13. Un ulteriore ambito nel quale il contributo dell'industria è imprescindibile per il Paese è senza dubbio quello del **commercio internazionale**: con **6.822 miliardi** di Euro di esportazioni cumulate negli ultimi venti anni, la manifattura ha contribuito al **96% dell'export italiano**, con un tasso medio annuo di crescita pari al **3%**.

<sup>5</sup> Settori tecnologici secondo la classificazione WIPO-IPC. Fonte: European Patent Office (EPO), 2020.

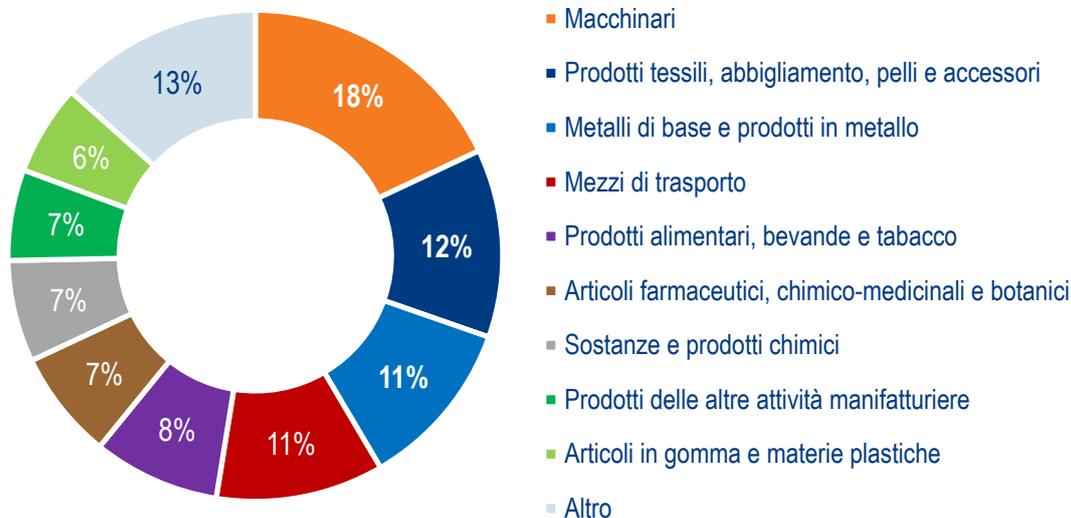
<sup>6</sup> Personale e ricercatori in Ricerca e Sviluppo (equivalente tempo pieno). Fonte: Eurostat, 2020.



**Figura 8.** Esportazioni per tipologia di prodotto (miliardi di Euro e CAGR), 2000-2019. (\*) CAGR = Tasso medio annuo di crescita composto. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2020.

### Insight – Aree di destinazione delle esportazioni italiane e principali prodotti esportati

Un focus sulle aree di destinazione evidenzia che l'**Europa** è il **1° mercato** di destinazione delle esportazioni manifatturiere italiane, assorbendo circa il **64%** dell'*export*. Allo stesso tempo, si rileva una crescita rilevante anche dai **mercati extra europei**, in particolare l'**Asia**, che è passata da 27 miliardi di Dollari nel 2000 a **78 miliardi di Dollari** nel 2018, portando la propria quota dal **13%** al **17%**. A livello settoriale, si può poi osservare come più della metà dell'*export* sia riconducibile a quattro settori: macchinari e apparecchiature (**18%**), prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori (**12%**), metalli di base e prodotti in metallo (**11%**) e mezzi di trasporto (**11%**).



**Figura 9.** Esportazioni manifatturiere per settore (valori percentuali). Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2020.

## 1.2. L'ITALIA NEL SISTEMA INDUSTRIALE EUROPEO E NELLE CATENE DEL VALORE GLOBALI

14. Il contributo del sistema industriale alla crescita dell'Italia negli ultimi vent'anni si è svolto con profonde trasformazioni macroeconomiche, tecnologiche e di processo sullo sfondo, che hanno esercitato un forte impatto sulle imprese italiane e sul loro posizionamento internazionale. In particolare, a partire dal primo decennio del nuovo millennio, le **catene globali del valore**, ovvero l'intero processo che coinvolge la produzione di un bene o di un servizio dalla sua progettazione fino alla distribuzione ed assistenza *post-vendita*, sono diventate sempre più frammentate geograficamente, con una polarizzazione tra attività ad alto valore aggiunto nelle economie avanzate e attività a basso valore aggiunto nelle economie emergenti.
15. In questo quadro, la crescita della capacità manifatturiera delle economie dei Paesi emergenti (su tutti la Cina) ha progressivamente spinto fuori dal mercato le realtà produttive dell'Italia che non sono riuscite a puntare in maniera decisa su **qualità** ed **innovazione** e basavano la propria competitività su un costo del lavoro (o, in precedenza, un tasso di cambio) più vantaggioso rispetto agli altri *competitors* europei. Questo processo di **de-industrializzazione**, venuto a compimento con lo *shock* della crisi finanziaria del 2008, ha generato una contrazione di alcuni settori industriali su cui il Paese aveva costruito, nei decenni precedenti, la propria politica industriale, per esempio quelli della **chimica di base** (-21% di fatturato negli ultimi 20 anni) e dei **white goods**<sup>7</sup> (-52% di fatturato negli ultimi 20 anni).
16. Complice una mancanza di visione politica ed un contesto macroeconomico sfavorevole, dove alla crisi finanziaria del 2008 è seguita quella del debito europeo del 2010, le imprese italiane hanno dovuto sviluppare in autonomia una propria visione di sistema ed un posizionamento distintivo sui mercati internazionali. Ne è nata così un'Italia industriale che basa la propria integrazione nelle catene del valore globali sul presidio di numerose **nicchie altamente specializzate**, con una forte spinta competitiva verso produzioni *tailor-made, design* di prodotto ed innovazione tecnologica, che ha visto la competizione di piccole e medie imprese e non la ricerca di economie di scala con grandi dimensioni d'impresa: il nuovo "mantra" del *Made in Italy* è diventato quindi **qualità**.
17. Tuttavia, nuovi e sempre più veloci cambiamenti tecnologici e macroeconomici continuano a plasmare la struttura dell'economia globale, che appare in una fase di ristrutturazione verso *cluster* produttivi regionali integrati, allontanandosi dal modello bipolare caratterizzato da "*headquarter economies*" e "*factory economies*".<sup>8</sup> Sarà analizzato con maggiore profondità come l'attuale crisi legata all'emergenza sanitaria da Covid-19, l'ennesima dell'ultimo ventennio ma la più profonda e trasformativa dell'ultimo secolo, stia influenzando questi processi di

---

<sup>7</sup> Settore degli elettrodomestici.

<sup>8</sup> Secondo questo modello, le "*headquarter economies*" esercitano le attività a più alto Valore Aggiunto – organizzazione delle catene produttive globali, attività di Ricerca e Sviluppo, ecc. – mentre le "*factory economies*" si concentrano sul fattore lavoro, assemblando i beni che vengono poi consumati nelle "*headquarter economies*". Il modello, elaborato da Richard Baldwin nel 2006, è stato utilizzato per spiegare la crescita della capacità manifatturiera in Asia.

medio periodo, cercando di delineare le traiettorie del futuro prossimo e le opportunità per l'industria italiana all'interno del nuovo scenario di riferimento globale<sup>9</sup>.

18. In questo capitolo, invece, viene analizzato a bocce ferme il posizionamento dell'Italia nell'economia globale al "t con zero", ovvero all'alba della crisi del Covid-19: un contesto in cui il sistema industriale italiano è una pietra angolare del complesso manifatturiero europeo e profondamente integrato nelle catene del valore globali, che ad un riconoscimento di **leadership tecnologica e di qualità** unisce una **magnitudine quantitativa rilevante** sui mercati globali.
19. L'Italia rientra oggi nella **top-5 mondiale** dei Paesi per *surplus* del settore manifatturiero, con una bilancia commerciale del comparto in attivo di **111 miliardi di Dollari**, dopo solo Cina (**1.091 miliardi di Dollari**), Germania (**393 miliardi di Dollari**), Corea del Sud (**216 miliardi di Dollari**) e Giappone (**212 miliardi di Dollari**).

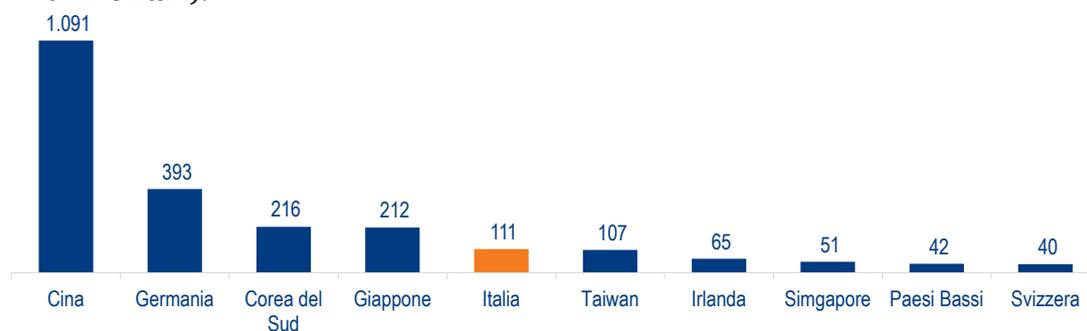


Figura 10. Top-10 mondiale dei Paesi per bilancia commerciale manifatturiera, miliardi di Dollari US, 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati UNCATD, 2020.

20. L'alto grado di specializzazione delle imprese manifatturiere italiane è testimoniato dal fatto che ben **922** categorie di prodotti italiani (su un totale di 5.206) rientrano nelle **prime 3 posizioni al mondo** per capacità di generare *surplus* commerciale, che per queste categorie di prodotto ammonta a **166 miliardi di Dollari**. Di queste 922 categorie, 770 appartengono ai settori tipici delle "4-A" del **Made in Italy**: Alimenti (**80**), Automazione (**369**), Arredo (**44**) e Abbigliamento (**277**).

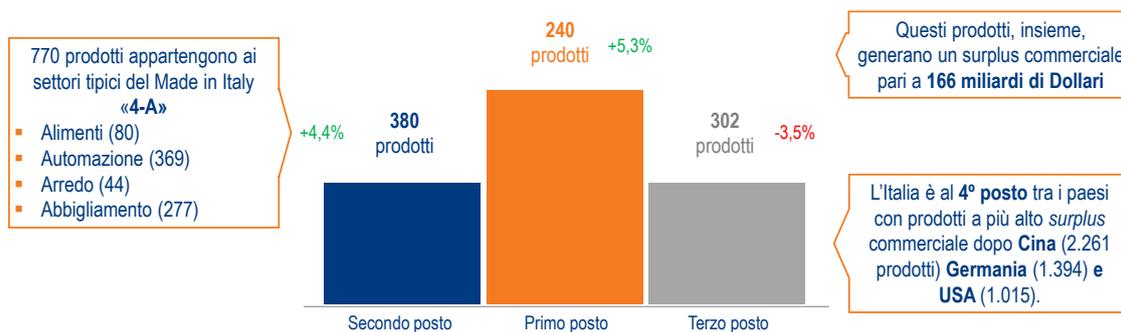


Figura 11. Numero di prodotti posizionati al 1°, 2° o 3° posto al mondo per *surplus* commerciale (valori assoluti e var. % vs. 2016), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020.

<sup>9</sup> Si rimanda alla Parte 2 dello Studio Strategico per ulteriori approfondimenti.

21. Nonostante i numerosi e profondi *shock* alla domanda globale negli ultimi due decenni, la capacità delle imprese manifatturiere italiane di creare *surplus* è rimasta una costante del sistema-Paese, con **1.967 miliardi di Dollari di surplus commerciale cumulato** generato tra il 2000 ed il 2018. Nello stesso periodo, l'*export* è cresciuto di più – seppur lievemente – rispetto all'*import*, con un tasso medio annuo del 4,4% rispetto al 4,2%<sup>10</sup>. Inoltre, a testimonianza della crescente importanza di produzioni a maggior Valore Aggiunto e ad alta qualità, si osserva che la media del *surplus* commerciale sul totale dell'*export* è stata del 21,5% nel periodo 2000-2010, **5,3 punti percentuali** inferiore rispetto alla media del periodo 2011-2018, pari al **26,8%**.

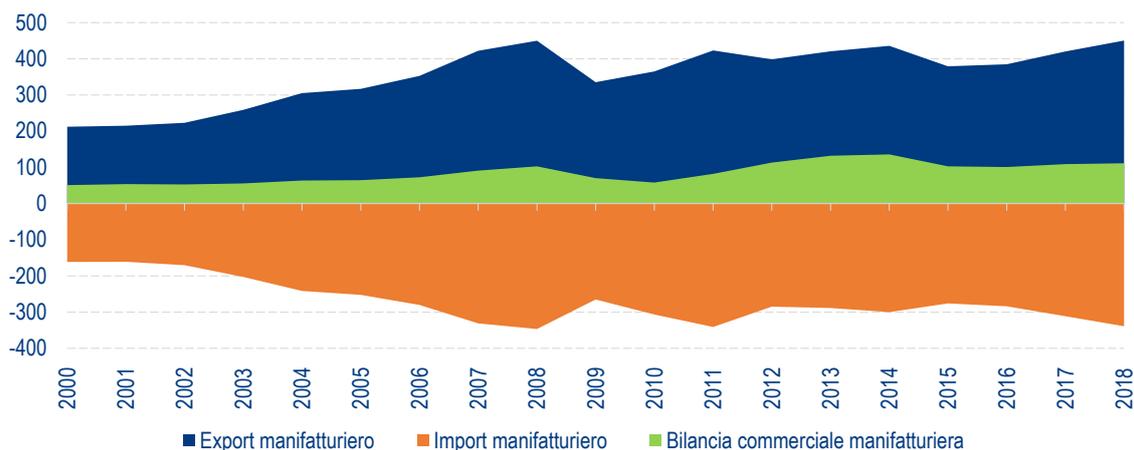


Figura 12. Import, export e bilancia commerciale manifatturiera italiana (miliardi di Dollari US), 2000 - 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati UNCTAD, 2020.

22. La geografia dei flussi di *import* e di *export* dell'industria *Made in Italy* mostra dinamiche molto differenti tra loro, ma simili per quanto riguarda il ruolo di sovraordinata importanza degli altri due principali *partner* europei: la **Germania** (125 miliardi di Dollari di interscambio manifatturiero) e la **Francia** (80 miliardi di Dollari), rispettivamente primo e secondo *partner* commerciale, Paesi con i quali l'Italia è legata da **complesse relazioni di fornitura e subfornitura** in un ampio spettro di filiere industriali. Oltre alla diversa magnitudine dei flussi, con la Germania che assorbe il **15,8%** dell'interscambio totale contro il **10,1%** della Francia, è diversa anche la natura della relazione commerciale. Infatti, se con la Francia l'Italia ha una bilancia commerciale in attivo, opposto è il caso della Germania, verso su cui siamo strutturalmente in *deficit*. Se poi si allarga la lente analitica all'intera Unione Europea (EU-27, escludendo il Regno Unito), il dato cresce al **51%** dell'*export* e al **65%** dell'*import*.
23. Inoltre, l'*import* dell'industria italiana risulta significativamente più polarizzato rispetto all'*export*: i primi dieci *partner* commerciali costituiscono il **70%** del totale dell'*import*, contro il 59% del totale dell'*export*. L'*export* è inoltre più diffuso nel mondo, mentre l'*import* più concentrato nell'Unione Europea e nell'immediato vicinato (61% contro 71%, vedi sopra). Al di fuori del perimetro Europeo, è

<sup>10</sup> Tasso medio annuo di crescita composto (CAGR).

particolarmente visibile lo **squilibrio industriale nei confronti della Cina**, Paese che fornisce il **10%** delle nostre importazioni (35 miliardi di Euro, seconda solo alla Germania), ma che assorbe solo il **3,2%** del nostro *export* industriale.

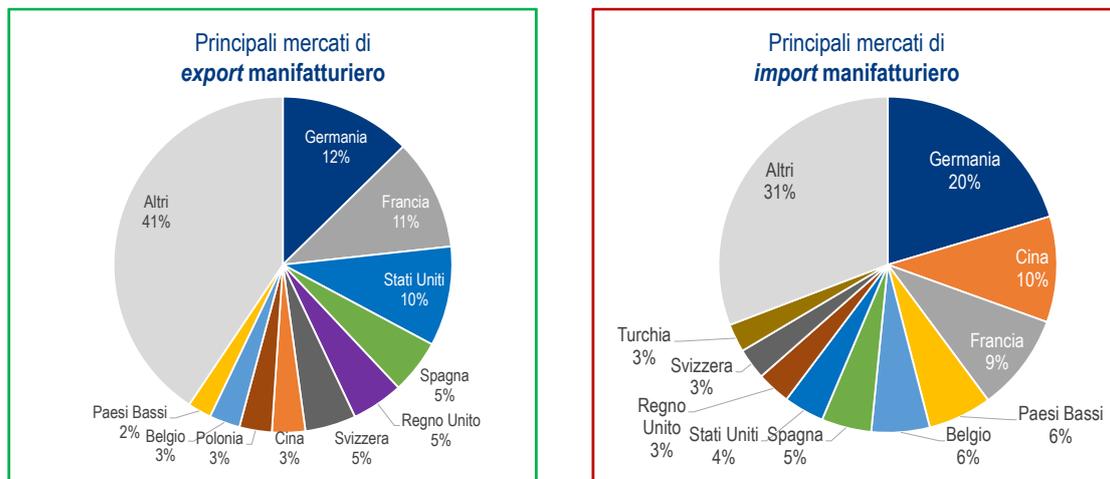


Figura 13. Top 10 dei mercati di export e di import dell'industria italiana, (% sul totale), 2019. Fonte: The European House – Ambrosetti su dati UNCTAD, 2020.

24. Tuttavia, una semplice analisi delle dinamiche di *import* e di *export* non è in grado di catturare la complessità dell'**integrazione delle imprese italiane nelle catene globali** del valore, a causa della crescita dell'interscambio di beni intermedi e del loro peso sul valore dei beni finali scambiati. A compendio dei classici dati di *import* ed *export*, può essere utile guardare anche al **Global Value Chain (GVC) Related Trade**, un indicatore che misura la quantità del commercio estero inserita nelle catene globali del valore <sup>11</sup>.

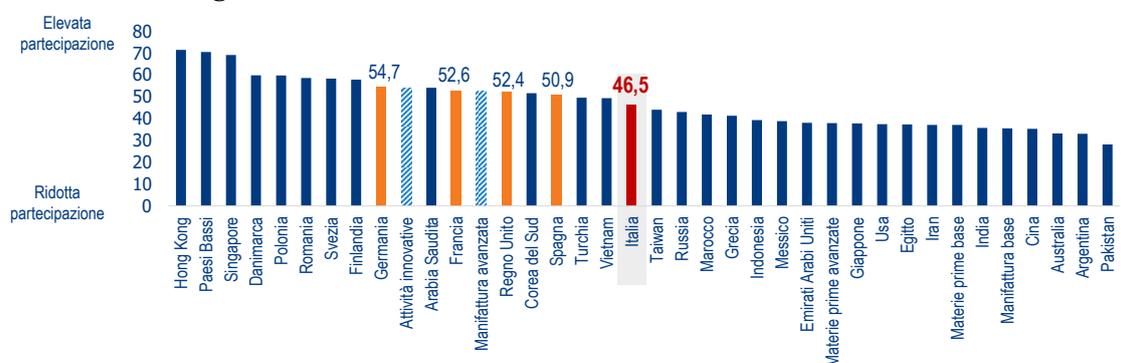


Figura 14. GVC-Related Trade per alcuni Paesi nel mondo (%), 2015. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eora database, 2020.

25. In particolare, per l'Italia notiamo come il **46,5%** del commercio internazionale sia inserito all'interno delle catene globali del valore, una percentuale in linea con quelle delle grandi economie manifatturiere avanzate, ma lievemente più bassa dei diretti

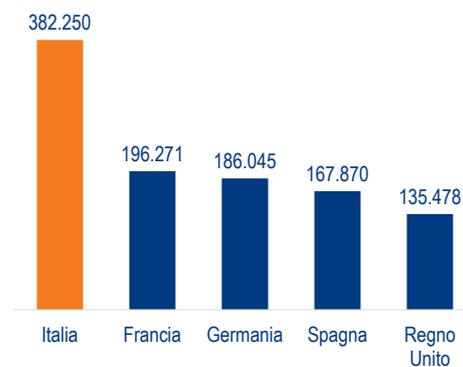
<sup>11</sup> In particolare, il GVC-Related Trade misura la quota di beni esportati da un Paese che attraversa almeno due confini internazionali dal momento della produzione a quello del consumo. Per le analisi del GVC-Related Trade, è stato utilizzato il *database* Eora, che contiene tabelle *input-output* necessarie per l'analisi (ultimo aggiornamento disponibile al 2015).

*competitor* europei: Germania (54,7%), Francia (52,6%), Spagna (50,9%) e Regno Unito (52,4%). Le cause di questo dato sono molteplici, ma tra i fattori più significativi rientra la struttura produttiva caratterizzata da un numero elevato di piccole e medie imprese (PMI) e l'organizzazione in distretti industriali integrati, che utilizzano più *input* domestici nei loro processi produttivi rispetto alle aziende di più grandi dimensioni.

#### Insight – Le Piccole e Medie imprese in Italia

Una struttura industriale così sbilanciata verso le imprese di dimensione medio-piccola è un *unicum* nel panorama europeo: l'Italia è il **1° Paese per numero di PMI manifatturiere**, con il **18%** del totale europeo. Nonostante una struttura di piccola taglia metta in difficoltà il sistema industriale italiano nei confronti di mercati molto grandi, su tutti quello cinese, le PMI italiane giocano un ruolo chiave nel sostenere le esportazioni verso l'Europa. In particolare, si posizionano:

- 1° per *export* in Europa nel *fashion*;
- 2° per *export* in Europa in prodotti minerali non metalliferi, prodotti in metallo e macchine;
- 3° per *export* in Europa in prodotti in gomma e plastica.



**Figura 15.** Numero di PMI manifatturiere nei cinque principali Paesi europei (valori assoluti), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020

26. La partecipazione alle catene globali del valore non è ovviamente uniforme tra i diversi settori economici, né per intensità del GVC-Related Trade né per quota di Valore Aggiunto generato nell'economia. In Italia, il settore manifatturiero si classifica al **3° posto** per coinvolgimento nelle GVC (dopo il commercio all'ingrosso e l'industria estrattiva) con il 48% di GVC-Related Trade, nonché **1° settore** per Valore Aggiunto generato, che ammonta al **26%** del totale del Paese (seguono intermediazione finanziaria e istruzione e ricerca). I numeri confermano il ruolo dell'industria italiana come **punta di diamante nella proiezione internazionale del Paese** e di **generatore di valore e prosperità**.

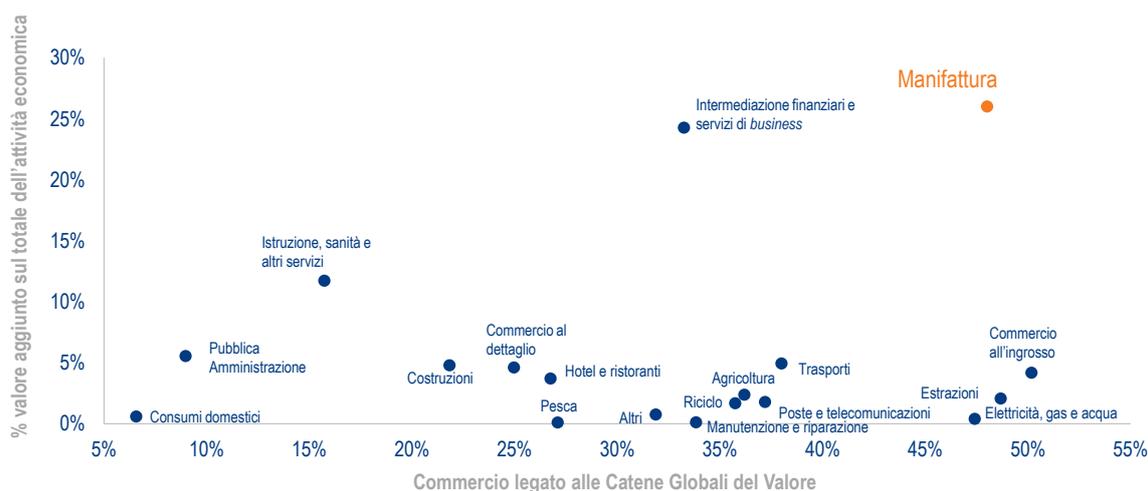


Figura 16. Commercio legato alle Catene Globali del Valore e quota di Valore Aggiunto sul totale per settore economico (%), 2015. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eora database, 2020.

27. Ma, come emerso dall'analisi delle destinazioni di *import* ed *export*, prima che essere globali le catene del valore sono soprattutto **regionali**, in particolare nel caso dell'Unione Europea, che non è soltanto lo spazio transnazionale più integrato dal punto di vista politico e doganale, ma anche industriale. L'Europa mostra infatti un altissimo grado di integrazione regionale, che coinvolge circa il **45%** del suo GVC-Related Trade, mentre solo il **10%** avviene fuori dai suoi confini. A riprova dell'eccezionalità del caso Europeo, la seconda regione più integrata del mondo è il **Sudest asiatico**, che ha però una quota di GVC-Related Trade regionale quasi dimezzata rispetto all'Europa.
28. Guardando invece alle dinamiche di regionalizzazione ed internazionalizzazione delle catene del valore in chiave temporale, si osserva come nel mondo a partire dal 2010 si sia verificata una **contrazione significativa delle catene del valore**. Si tratta di un fenomeno uniforme in tutte le regioni del mondo, che ha coinvolto sia le catene regionali che quelle globali. Certamente la crisi finanziaria e quella del debito hanno inferto un duro colpo al commercio internazionale, ben prima delle guerre commerciali e della crisi scaturita dall'emergenza sanitaria Covid-19.

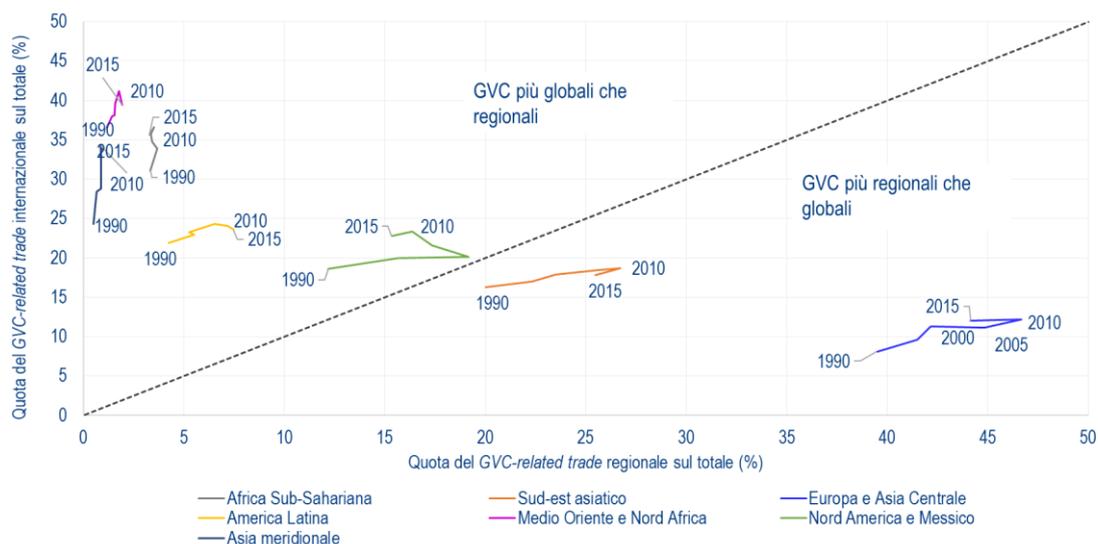


Figura 17. Quota del GVC-Related Trade regionale (asse delle ascisse) e internazionale (asse delle ordinate) delle Regioni del mondo, 1990-2015. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eora database, 2020.

29. Ma quale può essere quindi il ruolo dell'Italia all'interno della "factory Europe", il complesso industriale transnazionale più integrato del mondo? Dopo la Germania, probabilmente la più grande superpotenza manifatturiera globale, l'Italia è il 2° Paese per generazione di Valore Aggiunto manifatturiero europeo, con **267 miliardi di Euro**, pari al 12% del totale europeo.
30. Germania e Italia, inoltre, si contendono anche il primato geografico dei distretti manifatturieri più importanti d'Europa. Infatti, nella top 10 delle Province europee superspecializzate nella manifattura per Valore Aggiunto generato, **4** sono italiane e **6** tedesche. In particolare, sono **Brescia, Bergamo, Vicenza e Modena** ad entrare tra le prime dieci, rispettivamente classificate al terzo, quarto, quinto e decimo posto. Il primato di Italia e Germania rimane anche nelle prime venti Province, con gli stessi rapporti di forza tra i due Paesi: **12** Province tedesche e **8** Italiane (alle già citate si aggiungono **Treviso, Varese, Monza e Brianza e Reggio Emilia**)<sup>12</sup>.
31. Oltre a condividere la vetta del podio manifatturiero europeo, le filiere produttive di Italia e Germania sono **profondamente integrate ed interconnesse tra di loro**, in particolare nella **meccanica** e nell'**automotive**, con anche risvolti politici importanti nell'attuale fase di *crisis-management* e rilancio dell'economia europea. Proprio poco prima dell'annuncio dell'intesa Merkel-Macron, che ha dato poi avvio al piano *Next Generation EU*, le associazioni degli industriali di Italia, Germania e

<sup>12</sup> Sono considerate le Province con le seguenti caratteristiche: Valore Aggiunto superiore ai 3 miliardi di Euro, oltre 20.000 addetti nel settore manifatturiero, Valore Aggiunto *pro-capite* oltre 50.000 Euro e incidenza dell'industria su Valore Aggiunto e occupazione superiore al 25%. Fonte: The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

Francia avevano infatti rilasciato una dichiarazione congiunta ai *leader europei*<sup>13</sup>, chiedendo un ampio sostegno all'economia europea nel segno della solidarietà per mantenere in salute il tessuto industriale europeo, con la consapevolezza che chiusure e fallimenti in un Paese determinano danni in tutta la filiera allargata europea.

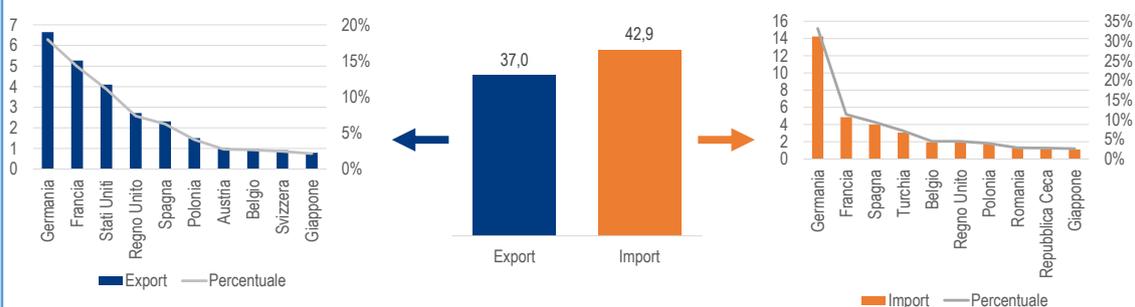
---

<sup>13</sup> La dichiarazione, pubblicata l'11 maggio 2020 da Confindustria, MEDEF e BDI, aveva il titolo "*Le nostre priorità per la ripresa europea: solidarietà, sostenibilità e digitalizzazione*".

### Insight – Le relazioni delle filiere italiana e tedesca nel settore *automotive*

L'interconnessione tra le filiere industriali italiane e tedesche è particolarmente evidente nel settore *automotive*, dove la struttura in centri concentrici di fornitura ha facilitato la creazione di un complesso tessuto industriale europeo integrato a più livelli. Un'automobile è infatti composta da circa **30,000** componenti diverse, della cui produzione e montaggio non si occupano direttamente le grandi case automobilistiche (chiamate OEM, *Original Equipment Manufacturer*), che si avvalgono invece di fornitori di componentistica, di norma legati strettamente a uno o pochi marchi. Questi fornitori che intrattengono relazioni con gli OEM sono definiti *Tier 1*, il primo cerchio concentrico, che a loro volta si forniscono da produttori *Tier 2*, legati a specialisti di *Tier 3*, risultando in una **forte interconnessione sia verticale** – tra i vari *Tier* – **sia orizzontale** – all'interno nel singolo *Tier*.

L'interscambio totale del settore *automotive* ammonta per l'Italia a **79,9 miliardi di Euro**, di cui la Germania ne assorbe il **26%**, con **20,9 miliardi di Euro** di interscambio bilaterale. La Germania è primo Paese sia per *import*, che con il suo 30% del totale quasi triplica la Francia, al secondo posto con il 12% del totale (4,9 miliardi di Euro); sia per *export*, dove però gode di un primato meno netto (6,6 miliardi, contro i 5,2 della Francia).

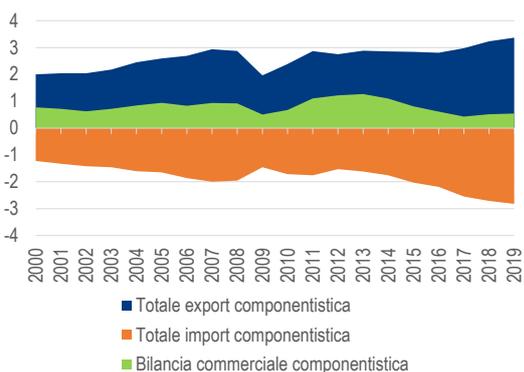


**Figura 18.** Export ed import del settore *automotive* e principali *partner* (miliardi di Euro e valori %), 2019.

Fonte: *The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.*

La situazione si capovolge se si analizza la sola **componentistica**, dove emerge invece in maniera netta il ruolo di *partner* importante a livello tecnologico che l'Italia svolge nelle catene di fornitura dell'*automotive* tedesco. Infatti, notiamo come negli ultimi vent'anni l'Italia abbia avuto sempre una bilancia commerciale positiva nella componentistica, con un attivo nel 2019 di 550 miliardi di Euro (valore molto lontano dal picco registrato nel 2012, con 1,3 miliardi di Euro).

Tuttavia, la relazione si conferma asimmetrica: se la Germania è la prima destinazione per la componentistica italiana, l'Italia è solo il quarto fornitore tedesco, dopo Polonia, Repubblica Ceca e Francia. Ma è in termini di Valore Aggiunto che emerge il **primato tecnologico e qualitativo** della manifattura italiana. Analizzando le tabelle *input-output* della filiera *automotive*, notiamo infatti come l'Italia sia a pari merito con la Francia quale primo Paese per contributo al Valore Aggiunto tedesco, con una quota del 2,4%. Per contro, invece, la Germania ha una quota di Valore Aggiunto su quello italiano pari al 5,4%.



**Figura 19.** Import ed export componentistica *automotive* italiana da e verso la Germania (miliardi di Euro), 2000 – 2019. Fonte: *The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.*

32. All'interno del ruolo dell'Italia nelle catene del valore globali, un ruolo di primo piano è stato giocato dal **Sistema Fieristico**, che in Italia ha sostenuto la spinta all'internazionalizzazione e ha permesso all'ecosistema industriale di giocare un ruolo di motore nello sviluppo del Paese, della sua economia e della sua società.
33. A livello globale, le Fiere sono **vere e proprie infrastrutture economiche**, supportano la crescita e lo sviluppo dell'economia mondiale e rappresentano uno degli strumenti principali a disposizione degli attori economici per **interagire, innovare e crescere**: aziende, clienti e nuovi prodotti si incontrano durante le Fiere, momento chiave per un intero settore o filiera, opportunità per comunicare e trasformare la propria presenza in confronto costruttivo. Le Fiere B2B attraggono *buyer* e compratori che alimentano il fatturato degli espositori, rendendo le Fiere il luogo di elezione per lo sviluppo del *business*, la finalizzazione o l'*origination* di rapporti commerciali duraturi, e il momento in cui far convergere ed incontrare gli *stakeholder* di una realtà aziendale o di un settore.



Figura 20. I valori della partecipazione fieristica. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

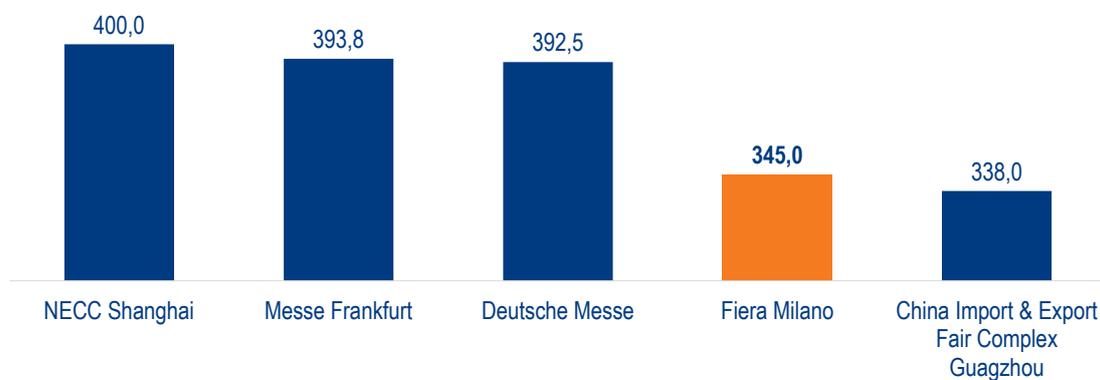
34. In questo contesto, **l'Europa rappresenta oggi il baricentro delle manifestazioni fieristiche** in termini di offerta e di valore socioeconomico generato. In Europa:
- ha sede il **100%** delle *top-10* società fieristiche per ricavi al mondo;
  - vengono organizzate **26 delle 30 più grandi Fiere globali** per ricavi;
  - viene venduto quasi il **35%** dello spazio netto espositivo;
  - vengono realizzati **13.700 eventi fieristici** (41% del totale mondiale) all'anno;
  - partecipano a Fiere **1,3 milioni di espositori** (30% del totale mondiale) all'anno;
  - vengono attratti **più di 110 milioni di visitatori** da oltre 180 Paesi (37% del totale mondiale) all'anno, prima al mondo.
35. Da solo, il settore fieristico europeo attiva **39,5 miliardi di Euro di spesa diretta** (35% del valore mondiale) e contribuisce al PIL europeo per **48,5 miliardi di**

**Euro**, sostenendo **824.000 posti di lavoro** (di cui circa 385.000 in maniera diretta, 30% del totale mondiale).<sup>14</sup>

36. L'Italia ha certamente un ruolo di primo piano: nella nostra penisola **la tradizione fieristica è secolare** (nel 2020 ricorre proprio il **Centenario della Fiera di Milano**) e le Fiere da sempre rappresentano uno dei principali luoghi di incontro tra domanda e offerta, di relazione tra filiere e catene del valore, di sviluppo e di innovazione, di volano per l'*export* e di promozione del *Made in Italy*, contribuendo inoltre a plasmare lo spazio urbano, beneficiando positivamente la società e attraendo visitatori e turisti nel nostro Paese.

37. In Italia, ogni anno, le Fiere coinvolgono **più di 200.000 espositori** e attraggono **oltre 20 milioni di visitatori**, in buona parte dall'estero. In questo contesto **Milano rappresenta uno dei baricentri fieristici d'Italia e d'Europa**: la Fiera di Milano si è affermata negli anni come piattaforma di *business* e internazionalizzazione grazie a dotazioni e *performance* di eccellenza:

- è la **prima Fiera in Italia per capacità netta venduta**, 1,4 milioni di metri quadri, pari al 39% del totale delle superfici fieristiche vendute nel Paese;
- attrae **24.000 espositori**, di cui oltre il 35% (8.480) provenienti dall'estero e 4 milioni di visitatori;
- è inoltre **prima in Italia per numero di manifestazioni** annue in Italia (52 in totale);
- grazie a Fiera di Milano, la **Lombardia** è inoltre la **prima Regione in Italia per numero di manifestazioni** a carattere nazionale e internazionale<sup>15</sup>.



**Figura 21.** Spazio espositivo lordo delle principali *venue* mondiali, top-5 (migliaia di mq). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Global Association of the Exhibition Industry, 2020.

<sup>14</sup> Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Global Association of the Exhibition Industry (UFI), “*Global Economic Impact of Exhibitions, 2020 Edition*” e European Major Exhibition Centres Association (EMECA), 2020

<sup>15</sup> Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati UFI, EMECA e Gruppo Fiera Milano, 2020.

38. L'esempio di Fiera Milano illustra come lo spazio fieristico e l'“Ecosistema Fiera” siano **asset abilitanti per lo sviluppo dell'industria, ma anche per la crescita urbana e la dimensione sociale.**
39. La Fiera Milano, la cui prima esposizione si è tenuta il 12 aprile 1920, è stata infatti uno dei primi “motori” dello sviluppo socio-economico ed urbanistico della città di Milano, del territorio e del Paese. Nel 1920 si è svolta a Milano la prima Fiera Campionaria, con oltre 1.200 espositori. Da allora **la Fiera è rimasta legata a doppio filo con il territorio e con il tessuto produttivo del Nord Italia e del Paese.** Questi sono infatti cresciuti di pari passo, attraverso la realizzazione e la partecipazione ad eventi fieristici **sempre più internazionali** per espositori, visitatori e iniziative, che nel tempo si sono affermati su scala europea e globale, divenendo momenti di incontro, promozione, crescita e innovazione fondamentali per l'industria italiana<sup>16</sup>.
40. Fiera Milano ha inoltre **contribuito a creare e sostenere l'immagine e la reputazione dell'Italia, del Made in Italy e di Milano nel Mondo** con manifestazioni fieristiche di rilevanza globale nel settore della moda, dei veicoli e del *design*, dell'arredo e dell'artigianato, solo per citarne alcuni.
41. Non meno importante, Fiera Milano è stato innesco per iniziative che sempre più animano la vita del territorio con **Fiere B2C**<sup>17</sup>, congressi, eventi e iniziative connesse al momento fieristico, come quelle collegate a MiArt o le c.d. Week & City, settimane tematiche, patrocinate dal Comune di Milano, che originano proprio dal calendario della Fiera e che ne alimentano le ricadute per la città in termini di visitatori e vivacità, sul modello di successo del FuoriSalone.
42. La Fiera è poi, di per sé, un vero e proprio settore: alimenta e sostiene infatti **l'indotto fieristico**, ossia quell'insieme di allestitori, albergatori, operatori della logistica e trasporti e del settore *catering* che ne fanno una vera e propria “fabbrica”. In questo senso, grazie alla numerosità e distribuzione annuale delle manifestazioni, ma anche al livello di *expertise* e complessità dell'apparato fieristico, si è venuto a creare un vero e proprio settore a sé stante nell'economia lombarda, caratterizzato da alta specializzazione e un *know-how* unico.
43. In aggiunta, grazie alla Fiera, è stata l'intera economia milanese e locale a beneficiare di sempre maggiori flussi di visitatori, anche internazionali, che hanno contribuito alla crescita e all'attrattività del territorio. La Fiera ha contribuito nei decenni allo **sviluppo urbano**. Considerando il solo periodo che va da inizio 2000 ad oggi, Fondazione Fiera Milano ha saputo interpretare e rispondere ad un duplice bisogno del settore e del territorio, avviando i lavori per la costruzione di un nuovo polo

---

<sup>16</sup> Si pensi per esempio alle Fiere Campionarie e oggi alle numerose Fiere nel settore della meccanica strumentale, dell'alimentare, e in altri settori chiave per l'economia del Paese.

<sup>17</sup> Si pensi al Salone dell'Artigianato, tradizionale appuntamento non solo per gli operatori del settore, ma anche per i cittadini milanesi e lombardi, sempre più nazionale e internazionale per *outreach*.

fieristico, quello di Rho – Pero, che dopo la bonifica di un'area di 1,3 milioni di mq. ospita oggi 20 padiglioni, 345mila mq di superficie espositiva cui si aggiungono 60mila mq all'aperto, uno dei centri espositivi più moderni e funzionali al mondo.

44. In parallelo, il processo ha dato avvio al progetto di riqualificazione urbana più ampio d'Europa, vale a dire la **trasformazione del quartiere del Portello**, dove avevano sede le infrastrutture della Fiera cittadina. Quella che alla fine degli anni '90 si presentava come una grande superficie costruita e in parte dismessa, oggi costituisce un importante polo attrattivo della città, con spazi commerciali, pedonali e aree verdi a disposizione dei cittadini 365 giorni l'anno. D'altro canto, il "mercato", luogo di incontro tra domanda e offerta, è sempre stato al centro della pianta delle città italiane. Le Fiere, che ne sono il successore in epoca industriale, data la dimensione e il posizionamento spesso strategico, diventano oggi degli **inneschi per processi di rigenerazione e riqualificazione urbana senza eguali, anche in chiave di sostenibilità**.
45. Sempre con riferimento al caso di Fiera Milano, questo processo di supporto all'industria, all'indotto, al territorio e alla sua società ha trovato un coronamento nel **successo di Expo 2015**. Infatti, l'aggiudicazione da parte di Milano e dell'Italia è stata possibile, in parte, proprio grazie all'infrastrutturazione e all'attività di promozione e comunicazione portata avanti dall'Ente Fiera, che ha ceduto circa il 60% dell'area su cui si sono costruiti i padiglioni di Expo 2015, e dai suoi *stakeholder* nel decennio precedente.
46. Un caso esemplificativo, quello di Fiera Milano, che permette però di evidenziare come **nel momento fieristico industria e territorio trovino un punto di convergenza e di mutuo sviluppo**. A beneficiarne è l'industria, che nella fiera vede un *partner* insostituibile per comunicare, ampliare il proprio *network* qualificato, promuovere e sviluppare il *business*, innovare e internazionalizzare. Ma le ricadute positive non sono secondarie per l'economia tutta e per la reputazione di un Paese. Le Fiere sostengono l'indotto fieristico, il turismo, la convergenza di *stakeholder* settoriali e di rappresentanti di catene del valore globali facendo nascere legami di conoscenza e di fiducia che hanno un valore inquantificabile, lo sviluppo dei territori e la vivacità delle città. Senza la Fiera tutto ciò si perderebbe, privando l'industria di un *asset* fondamentale e il Paese di un importante strumento di promozione e sviluppo internazionale.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Per un approfondimento quali-quantitativo circa il ruolo delle Fiere come strumento di politica industriale e di sostegno all'industria, alle competitività delle PMI e all'internazionalizzazione si rimanda al terzo capitolo dello Studio.

### 1.3. CI SONO ALCUNE GRANDI QUESTIONI DI FONDO CHE “ZAVORRANO” IL POTENZIALE DELL’INDUSTRIA ITALIANA

47. L’Italia, in media, negli ultimi due decenni è cresciuta meno degli altri Paesi europei. Tale dinamica si conferma attualmente e ciò produce un continuo **ampliamento del divario di competitività ad attrattività** tra il nostro Paese e i nostri *competitor*.

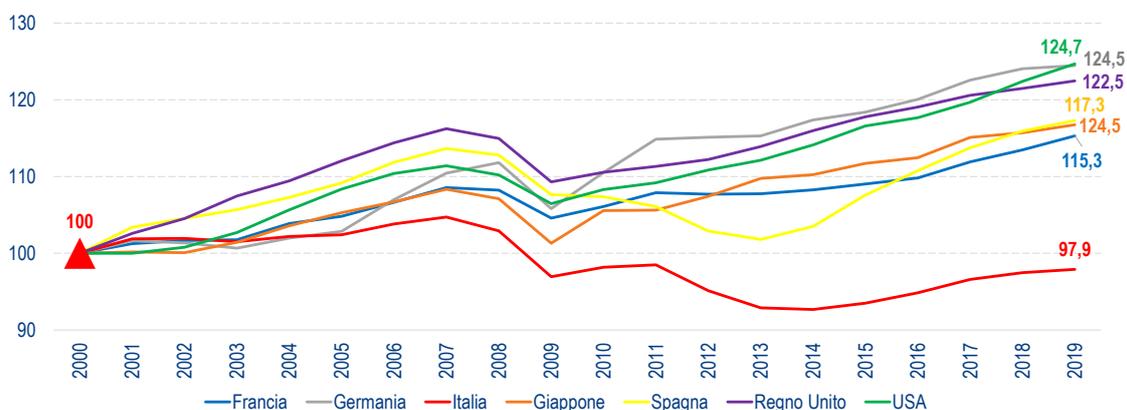


Figura 22. PIL *pro-capite* (PIL \$ costanti 2015, anno indice 2000=100), 2000-2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OCSE, 2020.

48. Ci sono alcune **grandi questioni di fondo** che “zavorrano” il potenziale dell’industria italiana:

- rallentamento della **produttività**;
- funzionamento poco efficace della **Pubblica Amministrazione**;
- **ecosistema dell’innovazione** poco dinamico;
- diffusione di una **cultura antindustriale**;
- impoverimento delle **relazioni tra l’Industria e le parti sociali**.



Figura 23. Le cinque questioni di fondo che “zavorrano” il potenziale dell’industria italiana. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

### 1.3.1. RALLENTAMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ

49. La produttività è definita come rapporto fra *output* ed *input*. Come *output* si considera generalmente il Valore Aggiunto prodotto, anche se è possibile utilizzare altre misure (sia fisiche, come ad esempio il numero di pezzi prodotti, sia monetarie, come ad esempio il fatturato). Nel corso del presente Studio Strategico, ove non espressamente indicato, la misura di *output* considerata sarà il Valore Aggiunto.
50. Come *input* è possibile considerare il lavoro (e si parlerà quindi di efficacia del fattore lavoro) o il capitale (e si parlerà di efficacia del fattore capitale). La variazione della produttività deve essere sempre contestualizzata:
- un’azienda che produce lo stesso Valore Aggiunto riducendo il numero degli occupati aumenta la produttività;
  - un Paese in cui il tasso di occupazione o il numero di ore lavorate cresce più velocemente del tasso di crescita del PIL registra una diminuzione della produttività.
51. È stato scelto di osservare la crescita – e il problema del rallentamento di essa – attraverso la lente della produttività anche perché si è osservata una forte correlazione fra le due variabili. Il tasso di crescita della produttività in Italia, infatti, **si è notevolmente ridotto a partire dall’inizio degli anni 2000**, innescando un **rallentamento del tasso di crescita effettivo e potenziale dell’economia**.
52. Negli ultimi 20 anni l’Italia ha registrato un andamento pressoché stabile della propria produttività. Rispetto ai principali *competitor* internazionali, che dal 2000

ad oggi hanno continuato a registrare tassi di crescita importanti, l'Italia ha messo un forte freno alla propria produttività: **+1%** negli ultimi 20 anni, rispetto ad una media del **+20,7%** dei principali *competitor* internazionali (Francia, Regno Unito, Germania, Spagna, Stati Uniti e Giappone). Ampliando ulteriormente il periodo di riferimento (1995-2019) e prendendo in considerazione 37 Economie (36 Paesi OCSE e la Russia), l'aumento della produttività del lavoro (PIL per ora lavorata) in Italia è stato del 7%, il dato più basso registrato.

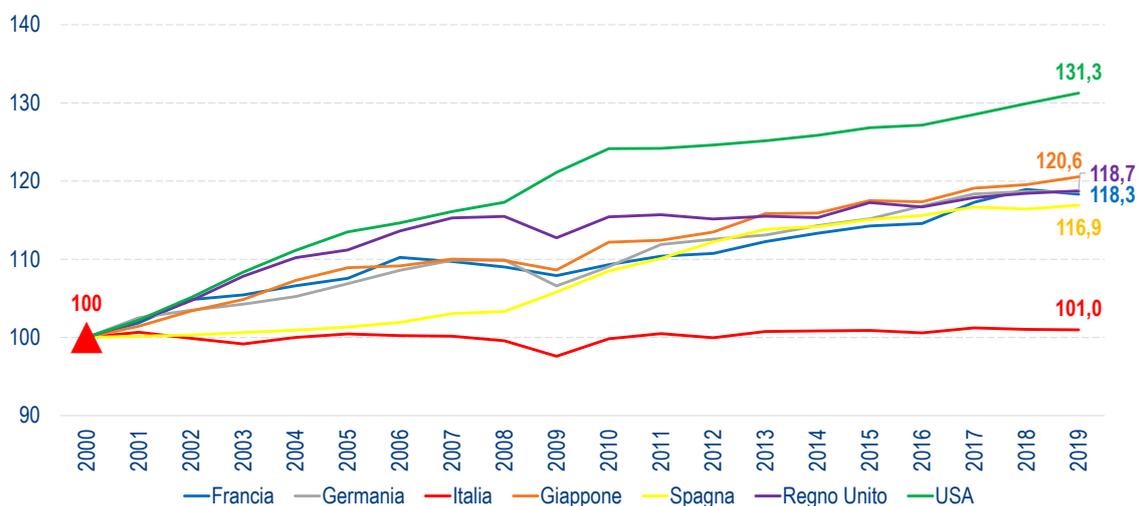


Figura 24. Produttività (anno indice, 2000 = 100), 2000 – 2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OCSE, 2020.

53. È importante sottolineare che una produttività debole restringe il potenziale di crescita economica e di miglioramento degli *standard* di vita di un Paese. Infatti, ponendo in relazione l'andamento della produttività e quello del PIL nell'ultimo decennio, è facilmente osservabile come lo stagnante andamento della produttività italiana limiti lo sviluppo del PIL. Si registra, infatti, ad eccezione degli anni 2012-2016, un costante *gap* tra il PIL e la produttività nel quale è possibile riscontrare buona parte dei problemi strutturali del Paese.

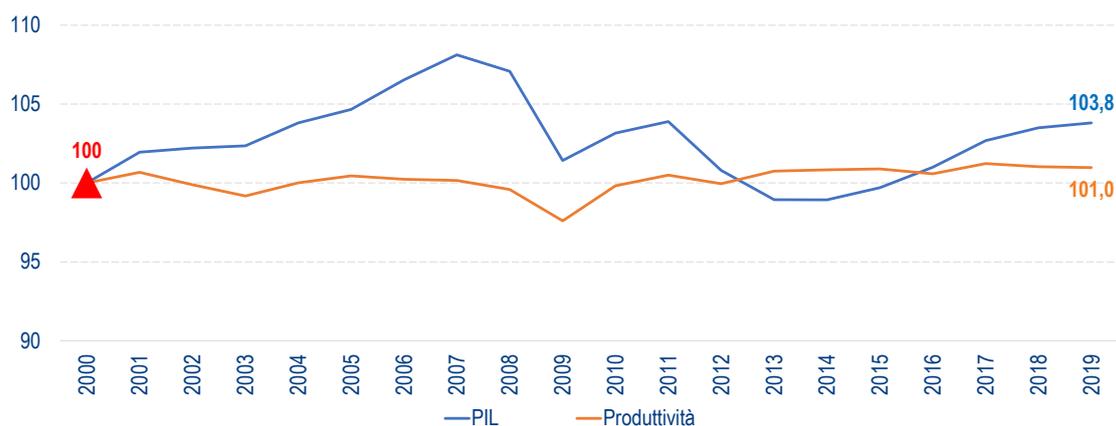


Figura 25. Andamento del Prodotto Interno Lordo e produttività in Italia (prezzi costanti, anno indice, 2000 = 100), 2000 – 2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OCSE, 2020.

54. L'incremento del PIL, seppur contenuto, che si è registrato nell'ultimo decennio è stato sostenuto principalmente da un utilizzo maggiore del lavoro. L'aumento della

crescita della produttività è essenziale per migliorare il tenore di vita e compensare il forte effetto negativo dell'invecchiamento demografico (e la conseguente diminuzione della popolazione lavorativamente attiva), altro tema annoso in un Paese come l'Italia caratterizzato da un basso tasso di natalità (pari a **7,0** nati per 1.000 abitanti, il **30%** in meno rispetto alla media europea e **4,2 punti percentuali in meno** rispetto alla Francia e **2,4 punti percentuali in meno** rispetto alla Germania)<sup>19</sup>.

55. La crescita economica è – nell'approccio del presente Studio – spiegata dall'aumento dell'**efficacia del fattore lavoro**, dalla crescita dell'**efficacia del fattore capitale**, e da una **componente residuale**, l'**Energia del Sistema** (in letteratura indicata come produttività multifattoriale – MFP), che indica il contributo alla crescita derivante da pratiche manageriali, digitalizzazione, regolamentazione e ambiente economico in termini di *spillover* positivi.
56. Questa componente non è osservabile. Per poterla analizzare è prima necessario calcolarla residualmente, come crescita dell'*output* non dovuta a variazioni di produttività di lavoro e di capitale. L'Energia del sistema è, forse, la **principale motivazione legata al ritardo dell'Italia nei confronti dei Paesi competitor**: il contributo alla crescita economica portato dall'efficacia del lavoro e del capitale è, infatti, allineato a quello di altri paesi *competitor* come, ad esempio, la Germania.
57. Il **contributo della produttività multifattoriale** alla crescita media annua del PIL in Italia è **negativo**. Rispetto ai principali *competitor* internazionali, l'Italia è l'unico Paese che registra questa *performance*. L'efficienza complessiva con cui lavoro e capitale sono utilizzati assieme nel processo produttivo di un Paese, calcolato appunto dalla produttività multifattore, dovrebbe restituire un'idea di come il Sistema di quel dato Paese stia lavorando nel suo complesso. In Italia, non solo questa componente della produttività non aiuta la crescita, ma anzi **ne limita il potenziale**. Ciò significa che non solo non ha incentivato la crescita, ma è stata anzi un freno. L'energia del sistema è una componente chiave della crescita: spiega il **59%** della crescita tedesca, il **36%** della crescita francese, il **38%** della crescita inglese e il **39%** della crescita statunitense.

---

<sup>19</sup> Fonte: Eurostat, 2020.

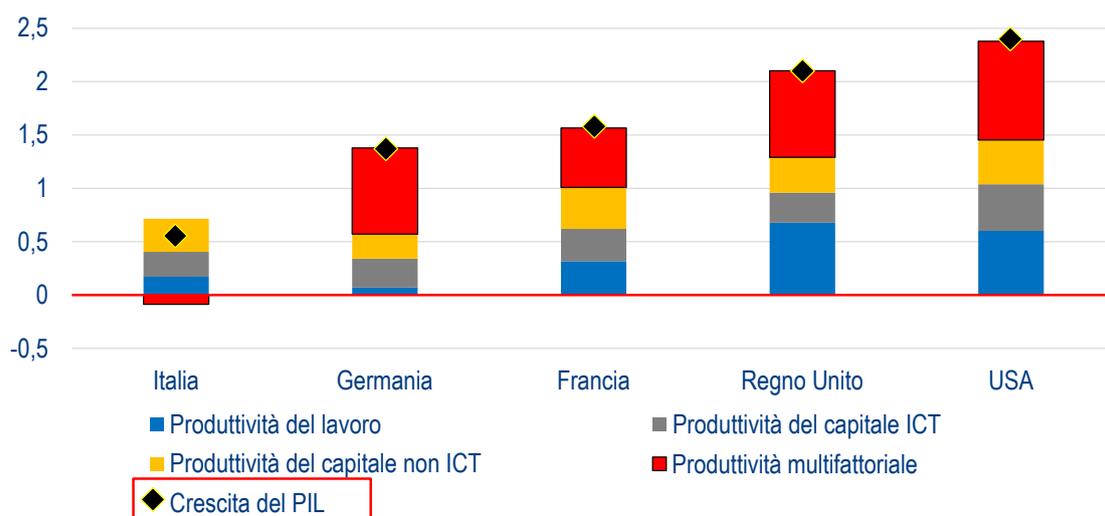


Figura 26. Contributo delle diverse componenti della produttività alla crescita media annua del PIL in Italia (valori percentuali), 1995-2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OCSE, 2020.

58. La produttività del tessuto industriale italiano è stata, e resta, il **principale freno alla competitività del Paese**. Su quali fattori si deve, quindi, intervenire per far sì che il tessuto industriale italiano possa aumentare la propria competitività? Sono state identificate quattro dimensioni, le **“Energie del Sistema”**.

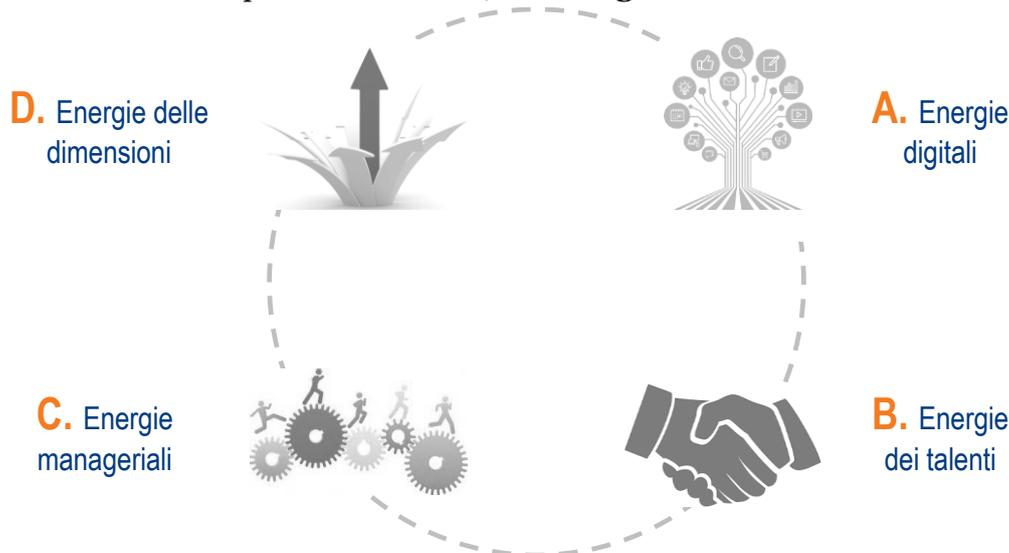


Figura 27. Le quattro Energie del Sistema. Fonte: ricerca “Obiettivo Crescita” del Club The European House – Ambrosetti, 2018.

### A. Energie digitali

59. L'Italia non ha ancora raggiunto un livello di **maturazione digitale** adeguato a sfruttare le proprie potenzialità. In un contesto economico come quello attuale, ancor più dopo la recente crisi, è fondamentale investire nella modernizzazione delle imprese partendo dall'applicazione delle tecnologie digitali. L'**Italia** in questa dimensione è, sia per ragioni culturali, in quanto storicamente caratterizzata da Piccole e Medie Imprese (1° Paese in Europa, con 382.250 PMI), sia per scarsi investimenti a supporto, **al di sotto della media europea**.

60. Nel Digital Intensity Index (DII), che misura la disponibilità a livello di impresa di 12 diverse tecnologie digitali, l'Italia si posiziona **22°**, con un valore di **31, 10** punti percentuali al di sotto della media europea<sup>20</sup>.

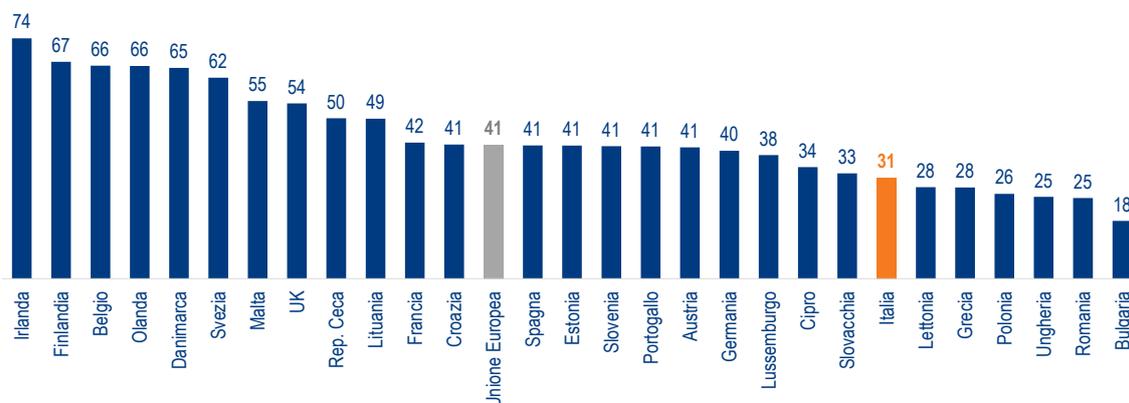


Figura 28. Digital Intensity Index nelle aziende europee. Livello di integrazione di tecnologie digitali (% sul totale di aziende), 2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2020.

61. Secondo la Commissione Europea, poco prima della pandemia, i dati sull'integrazione delle tecnologie digitali da parte delle Imprese stavano mostrando ampie divergenze a seconda delle dimensioni dell'azienda, del settore e dello Stato membro di riferimento. Il *trend* in corso ci mostrava come fossero principalmente solo le grandi Imprese a diventare sempre più digitalizzate, mentre la maggior parte delle PMI riferiva di non utilizzare ancora tecnologie digitali avanzate.

62. Nel 2017 il livello di utilizzo dei *computer* in Italia è stato di **21 punti percentuali** inferiore rispetto alla media europea (58% vs 79%)<sup>21</sup>. L'Italia presenta importanti debolezze anche osservando le attività formative utili a ridurre il “digital gap”, offerte dalle Imprese ai propri dipendenti. A tal riguardo, infatti, nel 2019 solo il **19%** delle aziende italiane ha offerto corsi ICT ai propri dipendenti, contro il **32%** della Germania, il **29%** del Regno Unito e il **21%** della Francia<sup>22</sup>. Nel contesto attuale, e con un tessuto industriale come quello italiano, risulta quindi prioritario invertire questa tendenza.

## B. Energie dei talenti

<sup>20</sup> Il Digital Intensity Index è un indice composito elaborato ogni anno da Eurostat che misura la disponibilità a livello di impresa di 12 diverse tecnologie digitali: internet per almeno il 50% di persone occupate; ricorso a specialisti in ITC; banda larga veloce (30 Mbps o superiore); dispositivi Internet mobili per almeno il 20% delle persone impiegate; un sito *web* o una *homepage*; un sito *web* con sofisticate funzioni; *social media*, condivisione dei dati di gestione della catena di approvvigionamento elettronica; l'uso di pacchetti *software* per *Enterprise Resource Planning* (ERP); l'uso del *Customer Relationship Management* (CRM); le vendite sul *web* dell'*e-commerce* rappresentano oltre l'1% del totale fatturato e le vendite *web* business-to-consumer (B2C) di oltre il 10% di vendite *web* totali.

<sup>21</sup> Percentuale di persone che hanno utilizzato il *computer* almeno una volta negli ultimi 3 mesi. Fonte: Eurostat, 2020.

<sup>22</sup> Fonte: Eurostat, 2020.

63. Il mercato del lavoro non facilita il ricambio generazionale e la valorizzazione delle competenze. Nonostante il numero di occupati nel Paese fosse al massimo storico prima della crisi legata all'emergenza sanitaria Covid-19<sup>23</sup>, ci sono alcuni punti aperti che necessitano di un intervento urgente, soprattutto perché potrebbero essere inaspriti dalla crisi attuale:
- **divario Nord-Sud**: il tasso medio di disoccupazione giovanile nelle Regioni del Centro e del Nord è pari al **25,72%** (con un minimo del 14,4% in Trentino-Alto Adige e un massimo del 37,5% nel Lazio), contro il **47,26%** delle Regioni del Sud e delle Isole (con un minimo del 31,3% in Abruzzo e un massimo del 55,6% in Calabria)<sup>24</sup>;
  - percentuale di **giovani fra i 15 e 34 anni che non studiano e non lavorano** (**25,5%** in Italia vs. 17,9% in Spagna, 15,1% in Francia e 10,2% in Germania)<sup>25</sup>;
  - **occupazione femminile**, inferiore di 14 punti percentuali rispetto alla media europea (52,5% in Italia vs. 66,5% della media europea e 79,8% della Svezia, *best performer* europee; dietro all'Italia, vi è solo la Grecia con il 48%)<sup>26</sup>;
  - **difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro da parte dei neolaureati**. La percentuale di neolaureati occupati in Italia è pari al **61,3%** contro una media europea dell'**82,8%** (dietro all'Italia vi è solo la Grecia, con una percentuale di neolaureati occupati pari al 55%)<sup>27</sup>;
  - **spesa pubblica per istruzione** inferiore a quella dei principali Paesi europei (**1,5%** del PIL vs. 1,7% in Germania, 1,7% in Spagna, 2,0% in Francia e 2,4% in UK)<sup>28</sup>;
  - **minor ritorno economico**, a parità di specializzazione, rispetto ai principali *competitor* internazionali (ad esempio, in Italia il differenziale retributivo di un dottorato di ricerca è pari a 153, 0,7 volte quello di Germania e Regno Unito e 0,6 volte quello della Francia)<sup>29</sup>;
  - **skills mismatch**. Nonostante il mercato del lavoro richieda conoscenze digitali sempre più sviluppate, l'Italia si colloca tra i Paesi europei con il più basso numero di laureati (per abitanti) in discipline **STEM: 13,5 ogni mille abitanti**, 5,6 punti percentuali in meno della media europea, pari a 19,1<sup>30</sup>.

---

<sup>23</sup> 23,3 milioni di occupati nel 2019, massimo storico dall'esistenza delle serie storiche ISTAT.

<sup>24</sup> Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT, 2020.

<sup>25</sup> Si tratta dei cosiddetti NEET (*Not in Education, Employment or Training*), definiti come la popolazione di età compresa tra i 15 e i 29 anni che non è né occupata né inserita in un percorso di istruzione o di formazione. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

<sup>26</sup> Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

<sup>27</sup> Vengono definiti neolaureati coloro che hanno ricevuto il titolo di laurea da meno di tre anni. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

<sup>28</sup> Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2020.

<sup>29</sup> Nota: differenziale retributivo calcolato come il rapporto tra il salario medio con un dottorato di ricerca e il salario medio con un diploma. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2020.

<sup>30</sup> STEM = *Science, Technology, Engineering and Mathematics*.

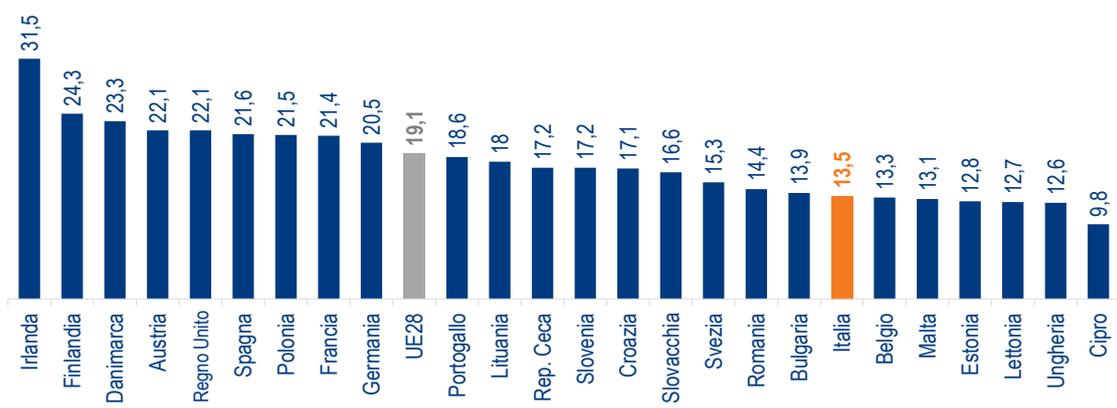


Figura 29. Laureati in discipline STEM (per 1.000 abitanti tra 20-29 anni), 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

### C. Energie manageriali

64. La *performance* di un'impresa è strettamente legata alla **qualità della governance del sistema di comando**. Troppo spesso nelle Imprese familiari, di cui il tessuto industriale italiano è fortemente caratterizzato, sono assenti la cultura della *governance* e i rapporti azionista-amministratore-*manager* non sono chiari e non sono disciplinati da regole ben definite.
65. Per comprendere la relazione tra qualità della *governance* e *performance* aziendale, è stato studiato il legame tra il **posizionamento nell'EG Index 2019**<sup>31</sup> delle singole aziende e il posizionamento per **TSR relativo** sull'ultimo triennio: considerando le società del segmento FTSE MIB, in **più di 3 casi su 5** (68% del campione), vi è coerenza fra posizionamento all'interno dell'EG Index 2019 e il *ranking* per TSR (*Total Shareholder Returns*) relativo dell'ultimo triennio. Tale percentuale ammonta rispettivamente al **62%** e al **58%** nei segmenti MID CAP e STAR SMALL.

<sup>31</sup> L'Indice dell'Eccellenza della *Governance* (*EG Index*) viene elaborato ogni anno dall'Osservatorio sull'Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia di The European House – Ambrosetti e offre una visione d'insieme delle principali aree che compongono il sistema di governo aziendale delle società quotate italiane.

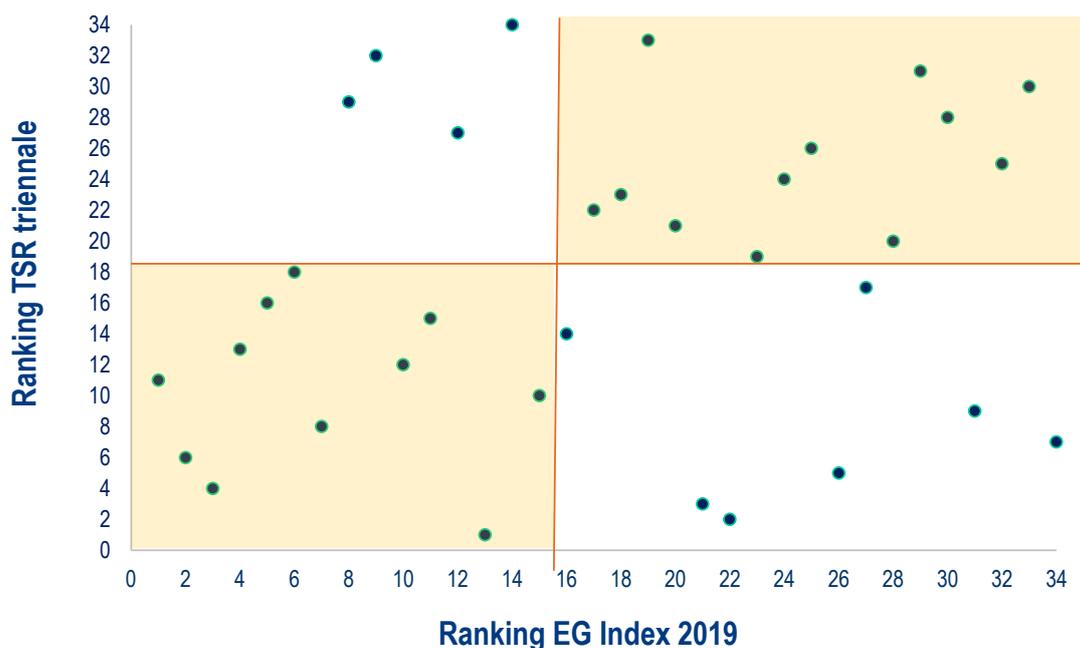


Figura 30. La relazione tra qualità del sistema di governo e performance aziendale delle società FTSE MIB (ranking per EG Index 2019 e TSR relativo dell'ultimo triennio, campione di 34 società). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati societari, 2019.

66. L'Italia detiene il primato di aziende con l'intero *management* proveniente dalla Famiglia imprenditoriale che controlla la società stessa (pari all'**66,4%**, più del doppio di Regno Unito, Francia e Germania). Tuttavia, se adeguatamente accompagnate e gestite (attraverso regole chiare che disciplinino i ruoli e le responsabilità, ma anche i passaggi intergenerazionali) le imprese familiari possono rappresentare un **asset competitivo** per il Paese, in ragione della loro presenza radicata nel territorio e della forte importanza dell'elemento sociale e valoriale.

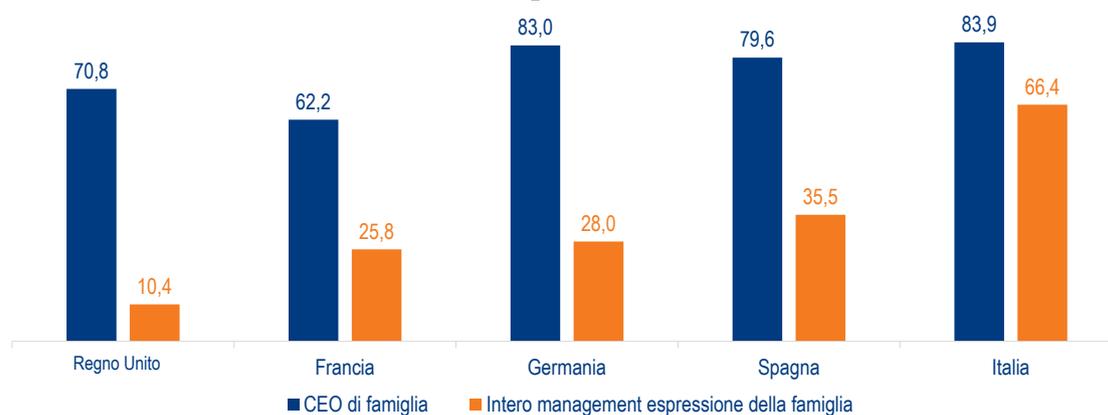


Figura 31. Analisi del *management* nelle imprese familiari. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati EFIGE e Chicago Booth, 2020.

#### D. Energie delle dimensioni

67. Le imprese italiane hanno un **problema dimensionale** che ne limita le potenzialità competitive, specie su scala internazionale.

68. L'Italia è il **1° Paese** UE per numero di PMI manifatturiere (**403.000**), il doppio rispetto a Francia e Germania e quasi il doppio della somma di Spagna e Regno Unito. In Italia le Imprese fino a 200 milioni di Euro di fatturato hanno un peso sul sistema industriale complessivo di circa il **50%**, mentre Regno Unito e Germania si attestano attorno al 20%.

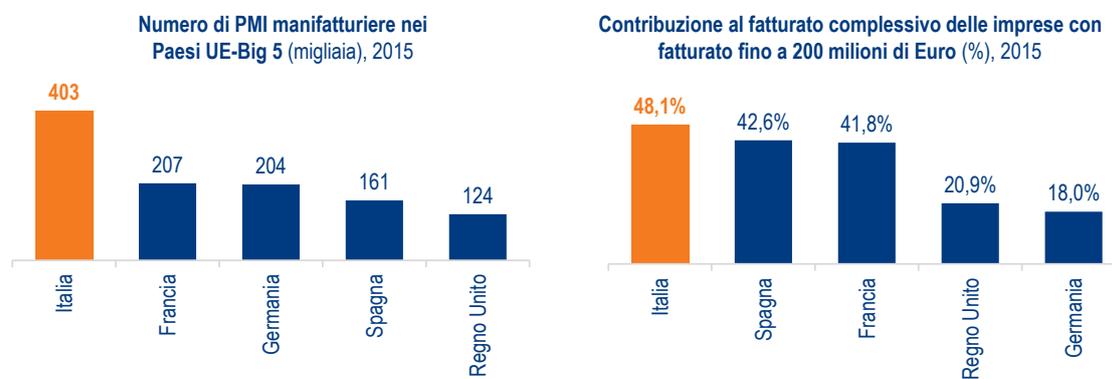


Figura 32. Numero di PMI manifatturiere nei Paesi UE Big-5 (migliaia), 2015. Contributo al fatturato complessivo delle imprese con fatturato fino a 200 milioni di Euro (%), 2015. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati AIDA e Eurostat, 2020.

69. **La produttività del lavoro cresce al crescere della dimensione d'Impresa.**

Partendo da questo assunto è facile capire come il sistema industriale italiano, come detto fortemente caratterizzato dalla presenza di aziende di piccole e medie dimensioni, si trovi, anche a causa di ciò, indietro rispetto agli altri principali Paesi europei.

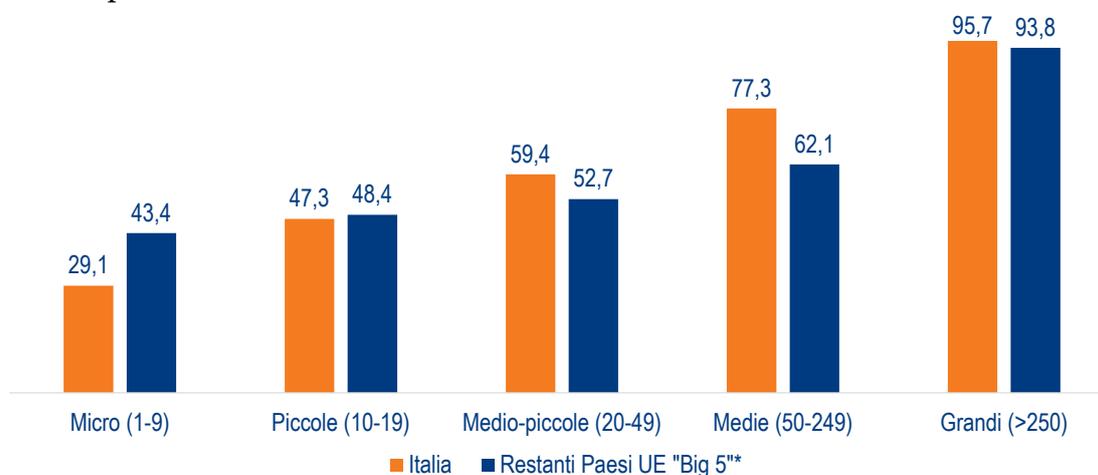


Figura 33. Produttività del lavoro in Italia e negli altri Paesi europei "Big 5" (Valore Aggiunto per persona occupata, migliaia) per classi dimensionali di imprese (in termini di numero di dipendenti), 2017. (\*) Francia, Germania, Spagna e Regno Unito. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

70. Le piccole Imprese, strutturalmente, contribuiscono meno all'energia del sistema. Per colmare il divario dimensionale che ci separa dagli altri Paesi, dobbiamo necessariamente agire facendo sì che gli sforzi delle Imprese e delle Istituzioni siano destinati all'**Energia del sistema-Paese** nel suo complesso.

### 1.3.2 FUNZIONAMENTO POCO EFFICACE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

71. La Pubblica Amministrazione è indispensabile per assicurare la creazione di valore e di benessere degli individui, creando e mantenendo un ambiente economico favorevole alla crescita. Più un'amministrazione è efficiente e ben organizzata, migliori saranno i servizi e più efficace e agile sarà il contributo dei privati alla crescita economica. Quando invece l'amministrazione è inefficiente, ovvero quando l'ingranaggio di funzionamento dello Stato si inceppa, è l'intero sistema socio-economico a pagarne le conseguenze in termini di irrigidimento e perdita di competitività. È qui che si rende quindi necessaria un'opera di "sburocratizzazione", ossia di semplificazione e razionalizzazione degli enti pubblici esistenti e delle competenze e poteri a loro assegnati.
72. In Italia, la P.A. rappresenta un attore estremamente rilevante. È, ad esempio, il **primo datore di lavoro**, occupando oltre 4,7 milioni di persone (20,3% del totale nazionale). La "macchina pubblica", oltre a rappresentare uno dei principali settori economici ed occupazionali del Paese, svolge una funzione fondamentale per la vita di cittadini ed imprese. Dalla Pubblica Amministrazione dipendono, in tutto o in parte, la tutela della salute pubblica, la difesa dello Stato e la sicurezza interna, oltre alla regolamentazione dei mercati e alla tutela dell'ambiente e del patrimonio storico-artistico italiano.
73. Pur essendo consapevoli di alcune eccellenze, si vuole qui dare una panoramica circa i **principali problemi** della Pubblica Amministrazione italiana, problemi che rendono la "macchina pubblica" un freno allo sviluppo del Paese e non il motore propulsore del cambiamento. Tra i principali problemi per il funzionamento efficiente della P.A. italiana si riscontrano:
- mancanza di una **visione di lungo termine** e di una **strategia-Paese**;
  - **non chiara ripartizione delle competenze** tra enti, che genera incertezza ed eccessiva burocrazia;
  - **scarsa permeabilità** della P.A. **con il settore privato e sistema di formazione** inadeguato;
  - **mancato utilizzo della digitalizzazione** come strumento di effettiva semplificazione dei processi;
  - criticità legate alla **sovraproduzione normativa** e all'affastellamento di leggi concorrenti;
  - calo generale del **prestigio del pubblico funzionario**.
74. L'analisi dei principali problemi della Pubblica Amministrazione italiana evidenzia l'esistenza di **criticità**, sia di **natura strutturale** che di **progettazione**. I problemi attuali sono il prodotto del tempo. Una riforma incisiva ed efficace della P.A. italiana deve, quindi, concentrarsi anche e soprattutto sulle criticità storiche e culturali che permangono nel sistema pubblico italiano.
75. Quanto detto in precedenza, risulta evidente nella percezione da parte degli italiani. Il **65%** della popolazione dà un giudizio scarso all'efficienza dei servizi pubblici del

proprio Paese, posizionandoci al **25°** posto tra i 28 Paesi europei considerati. La quota di cittadini che dà un giudizio “buono” è inferiore di **57** punti percentuali rispetto al *best performer* europeo, i Paesi Bassi (89%).

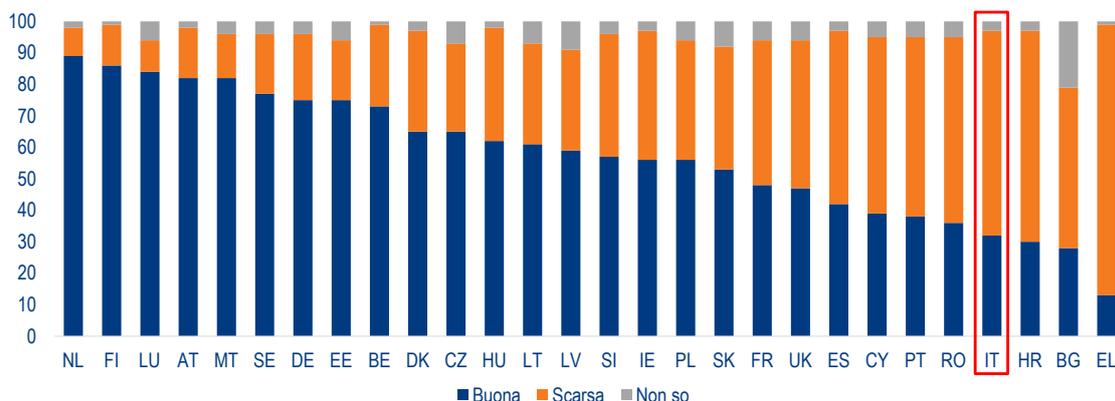


Figura 34. Giudizio sulla prestazione dei servizi pubblici nei Paesi europei (valori %), 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurobarometro, 2020.

76. Il livello di soddisfazione generale nei confronti della Pubblica Amministrazione del proprio Paese si riduce ulteriormente considerando la prospettiva delle aziende. Le Imprese che operano in Italia sono le meno soddisfatte d’Europa per qualità della P.A.: l’80% si dichiara abbastanza insoddisfatto o molto insoddisfatto (23 punti percentuali al di sopra della media europea, pari a 57%), mentre solo il 14% si dichiara molto soddisfatto o abbastanza soddisfatto (25 punti percentuali al di sotto della media europea, pari a 39%).

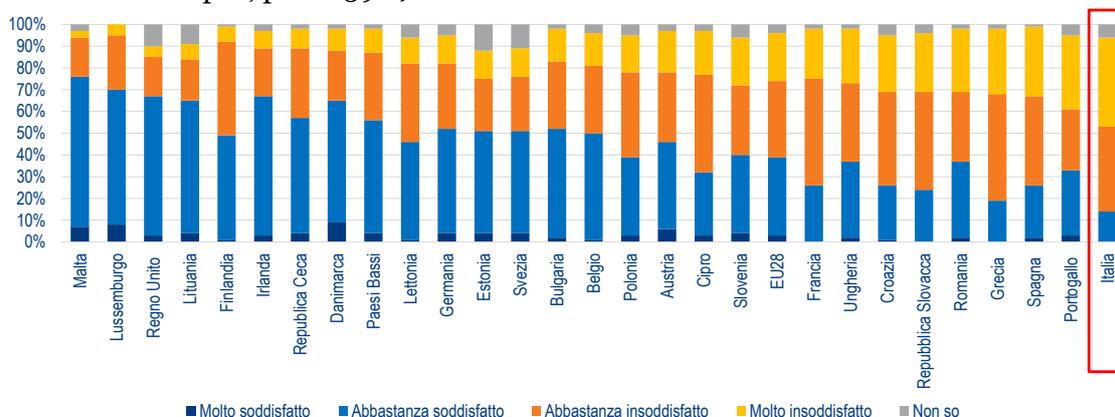


Figura 35. Soddisfazione di come la P.A. interagisce con le Imprese nei Paesi dell’Unione Europea (valori %), 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurobarometro, 2020.

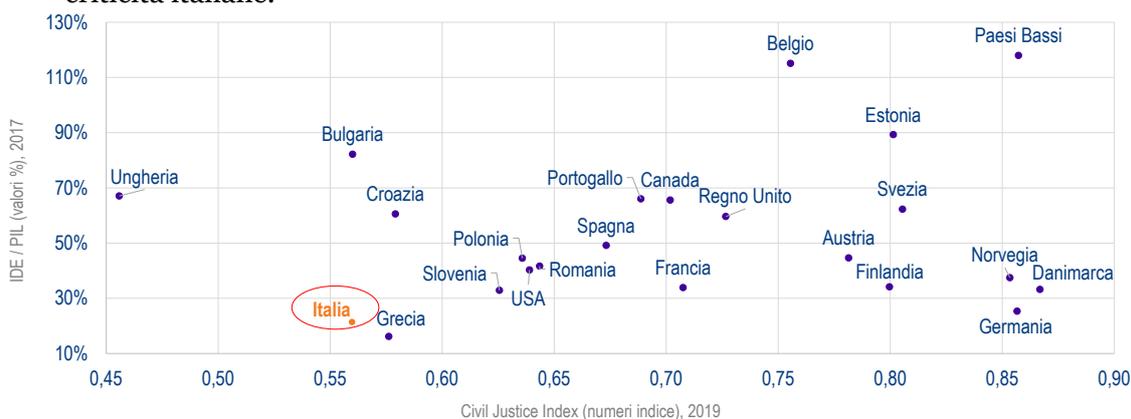
77. I diversi aspetti della relazione con la P.A. costituiscono, per il **75%** delle società italiane, un **problema** o un **ostacolo all’attività d’impresa** a causa dell’elevato livello di burocratizzazione dei processi con gli enti pubblici. Le principali critiche, oltre all’alto carico fiscale, elencate dalle Imprese in fase di apertura di una nuova attività sono<sup>32</sup>:

- l’elevato numero di procedure;
- i lunghi tempi richiesti;

<sup>32</sup> Fonte: Eurobarometro, 2020.

- l'alto costo di avvio;
- il capitale iniziale richiesto.

78. Le criticità della P.A. italiana non sono un problema solo interno ma, anzi, vanno a minare la **credibilità internazionale dell'intero sistema-Paese**. Evidente, in tal senso, è la **scarsa attrattività dell'Italia per gli investitori stranieri**. Mettendo in relazione il rapporto tra le *performance* della giustizia civile (indicatore di funzionamento della “macchina pubblica” di un Paese) e gli Investimenti Diretti Esteri in relazione al PIL (IDE/PIL) in alcune economie selezionate, l'Italia figura agli ultimi posti in Europa. La lentezza della giustizia civile, fattore citato dagli investitori internazionali come ostacolo ad un investimento, è storicamente una delle principali criticità italiane.



**Figura 36.** Rapporto tra *performance* della giustizia civile e IDE/PIL in economie selezionate (*Civil Justice index*, indice composito, 0 = peggiore, 1 = migliore, e *stock IDE* in ingresso, PIL in \$US), 2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati WJP, Word Bank e UNCTAD, 2020.

79. Nonostante i numerosi problemi, la **P.A. italiana possiede elementi di eccellenza** che la pongono al vertice tra i suoi principali *competitor* europei. Da questi casi di successo occorre ripartire in termini di pianificazione, efficientamento del sistema, qualità del servizio e trasformazione digitale.

80. Le tecnologie digitali rappresentano, infatti, una leva-chiave su cui intervenire per consentire al settore pubblico di riuscire a bilanciare efficacia e sostenibilità, accelerando lo *switch-off* verso il digitale e la ridefinizione dei processi di gestione ed erogazione dei servizi pubblici. Ad esempio, il sistema **pagoPA** permette ai cittadini di effettuare una serie di pagamenti verso la Pubblica Amministrazione in modalità digitale. Sin dalla sua introduzione, “pagoPA” ha continuato a crescere, con un ampliamento degli enti aderenti (77% del totale nel 2019 rispetto al 62% del 2016) e dei servizi offerti sul canale, che hanno generato un totale di pagamenti per 8,9 miliardi di Euro a settembre 2019<sup>33</sup>.

81. Si tratta di una significativa opportunità di digitalizzazione dell'interazione dei cittadini con la P.A., *in primis* delle transazioni dirette agli enti pubblici, ma questo

<sup>33</sup> Fonte: Rapporto 2019 Community Cashless Society di The European House – Ambrosetti.

potenziale deve essere pienamente colto e valorizzato al fine di ottenere vantaggi sistemici e diffusi su più livelli.

### 1.3.3 ECOSISTEMA DELL'INNOVAZIONE POCO DINAMICO

82. L'Italia è tra i primi Paesi manifatturieri al mondo ed è seconda in Europa per Valore Aggiunto del settore manifatturiero, preceduta solo dalla Germania. Sono molti i settori e i prodotti per i quali l'Italia gode di una posizione di *leadership* globale. La digitalizzazione delle Imprese italiane è però, come detto, in ritardo rispetto ai principali *player* internazionali. I rischi a cui il tessuto industriale italiano è esposto, quindi, possono essere superati solo con un netto salto in avanti sul piano dell'**innovazione**.
83. L'entità dei **finanziamenti pubblici** che lo Stato stanziava a favore dell'innovazione (digitale e non) è certamente uno dei principali temi per capire lo stato attuale dell'ecosistema dell'innovazione in Italia e, ancora di più, rappresenta certamente (come vedremo di seguito) la principale leva su cui agire per spingere l'intero sistema verso una crescita continua.
84. L'Italia non investe ancora abbastanza in Ricerca e Sviluppo, dedicando a questi investimenti l'**1,39%** del PIL, il **34%** in meno rispetto alla media europea e **2,5 volte** in meno rispetto alla **Svezia**, *best performer* europeo, con il **3,32%** del PIL nazionale dedicato alla Ricerca & Sviluppo. Inoltre, la *performance* dell'Italia è ancora considerevolmente **lontana dall'obiettivo europeo di raggiungere il 3% di spesa in R&S sul PIL entro la fine del 2020**.

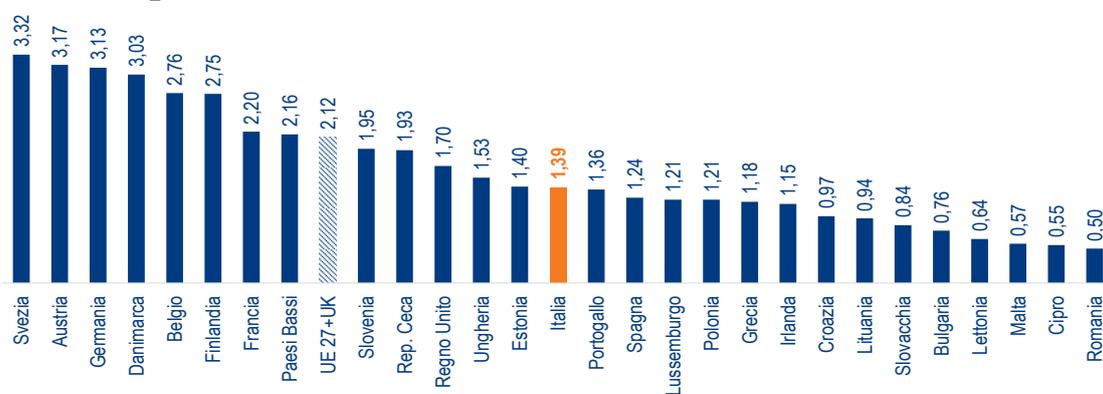


Figura 37. Spesa in R&S sul PIL nei Paesi dell'Unione Europea (valori %), 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

85. Nel processo di innovazione, necessario, che ogni Paese dovrebbe affrontare è fondamentale **rivedere il contributo dello Stato**. Da sempre la distinzione tra "capitale privato" e "risorse pubbliche" ha contribuito a diffondere un pensiero comune nell'individuare nello Stato una macchina burocratica che rallenta il processo di sviluppo del Paese. Come abbiamo visto in precedenza, infatti, in Italia è spesso stato così e il contributo apportato dallo Stato in termini di innovazione al sistema è considerevolmente al di sotto dei principali *player* internazionali.

86. Questa concezione, però, può essere superata se si prova a immaginare uno **Stato-innovatore che affianchi, e non si sostituisca, all’iniziativa privata e che guidi il tessuto industriale verso uno sviluppo continuo**. In sostanza, uno Stato inteso non più come entità incapace di essere forza innovativa ma come vero motore dell’innovazione di un Paese. Secondo questa visione, proposta da Mariana Mazzucato<sup>34</sup>, bisogna ritenere lo Stato il miglior investitore a lungo termine presente sul mercato in quanto, puntando sull’innovazione, avrebbe le possibilità per creare un’economia che, a sua volta, produce innovazione per il Sistema nel suo complesso.
87. Questo discorso è emblematico specie in una situazione come quella italiana in cui al Paese non mancano le risorse per poter competere con i principali *competitor* internazionali ma, anzi, manca la capacità di decisione e la volontà di intraprendere un percorso in cui lo Stato possa svolgere, definitivamente, il ruolo di guida nel progresso tecnologico (specie in settori chiave e altamente innovativi). Per una crescita inclusiva e sostenibile, non si può prescindere, quindi, da una rivalutazione del ruolo dello Stato.
88. Se dal lato degli investimenti pubblici il terreno, ad oggi, non è dei più floridi, la situazione non migliora nel settore privato. Qui la principale problematica è connessa al mondo del lavoro. **Le imprese italiane coinvolgono poco i profili orientati alla ricerca** e questo causa un duplice problema:
- **scarsi investimenti** e, quindi, scarsi risultati in ricerca e innovazione per il tessuto industriale italiano;
  - **perdita di *know-how* e capitale umano**, formato nelle eccellenze universitarie italiane, che migra all’estero (1 dottore di ricerca su 5 in Italia trova lavoro all’estero dopo aver conseguito il titolo di dottorato in un Ateneo italiano).
89. Come osservabile, il numero di ricercatori sul totale degli occupati nel settore privato in Italia è decisamente al di sotto della media europea. Per fare un paragone, la Germania (che ci precede nei Paesi più manifatturieri in Europa) registra un dato quasi due volte migliore del nostro: 0,37% dell’Italia vs. 0,69% della Germania. È quindi intuibile come, anche per questo motivo, il tessuto industriale italiano, seppur con eccellenze riconosciute a livello mondiale, rischi di rimanere troppo indietro rispetto ai principali *competitor*.

---

<sup>34</sup> Fonte: Mariana Mazzucato, “*Lo Stato innovatore*”, 2014.

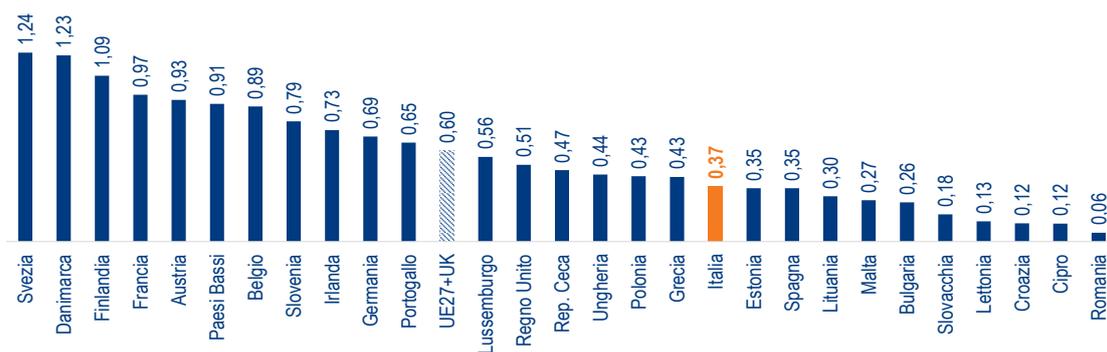


Figura 38. Numero di ricercatori sul totale degli occupati nel settore privato (valori %), 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat e Istat, 2020.

90. Se si osserva il contributo della spesa in R&S del settore privato, in relazione al PIL, sul Valore Aggiunto della manifattura, sempre in relazione al PIL, si nota come l'Italia, pur spendendo meno in R&S rispetto alla media europea, si collochi al di sopra di essa per quanto riguarda la variazione che questa spesa genera in termini di Valore Aggiunto della manifattura. Questo è senza dubbio un dato fortemente incoraggiante perché ci fa capire, ancora una volta, come il tessuto industriale italiano abbia **enormi potenzialità di crescita** e come, già oggi, riesca a convertire in valore quanto viene fatto in termini di innovazione.

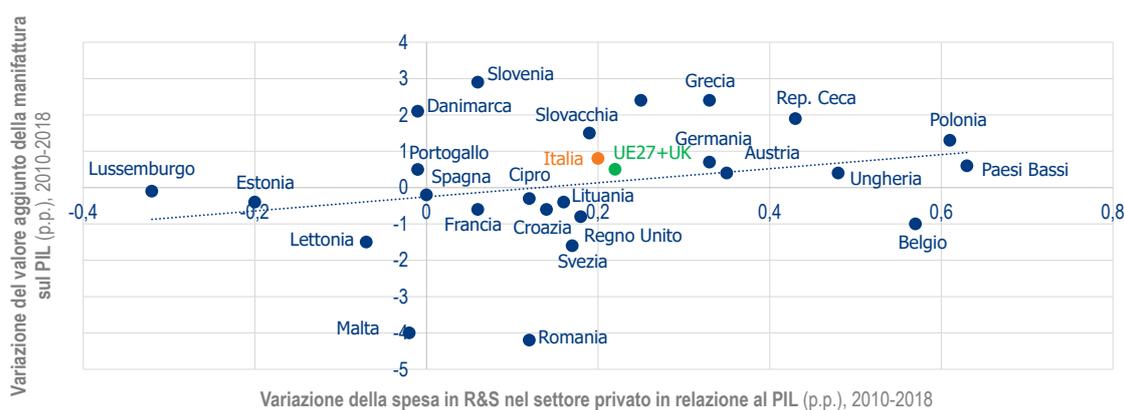
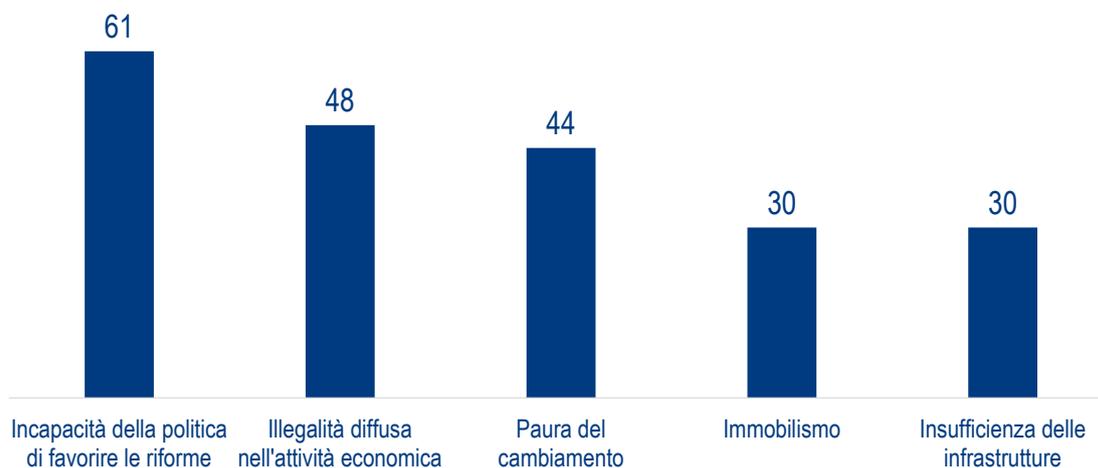


Figura 39. Variazione della spesa in R&S nel settore privato in relazione al PIL (p.p. – asse delle ascisse) e variazione del Valore Aggiunto della manifattura sul PIL (p.p. – asse delle ordinate), 2010-2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

### 1.3.4 DIFFUSIONE DI UNA CULTURA ANTINDUSTRIALE

91. Per “**Cultura di Impresa**” si intende la **capacità di favorire lo sviluppo socioculturale, oltre che il profitto**. In altre parole, si tratta della capacità di apportare innovazione per il sistema economico-sociale, nel suo complesso.
92. L'Italia sotto questo punto di vista ha storicamente un atteggiamento ostile. Troppo spesso il profitto viene considerato non come un indice di successo, ma come una sorta di appropriazione indebita. Solo il **38%** della popolazione italiana ha sentito parlare di cultura d'Impresa, mentre la spinta all'imprenditorialità dovrebbe essere un movimento culturale che inizia dal sistema educativo. L'imprenditorialità in

Italia è ancora troppo legata all’iniziativa individuale di soggetti che devono far fronte a un sistema culturalmente propenso a fare da freno, e non da propulsore. Manca soprattutto quella cultura d’Impresa atta a favorire l’innovazione e l’incremento delle competenze e delle conoscenze, fattore determinante per la crescita del Paese. I principali ostacoli alla Cultura d’Impresa sono riconducibili alla mancanza di riforme strutturali che incidano sulle “Energie del Sistema” (**61%**), all’illegalità diffusa (**48%**), alla paura del cambiamento (**44%**), all’immobilismo (**30%**) e alle carenze del sistema infrastrutturale (**30%**).

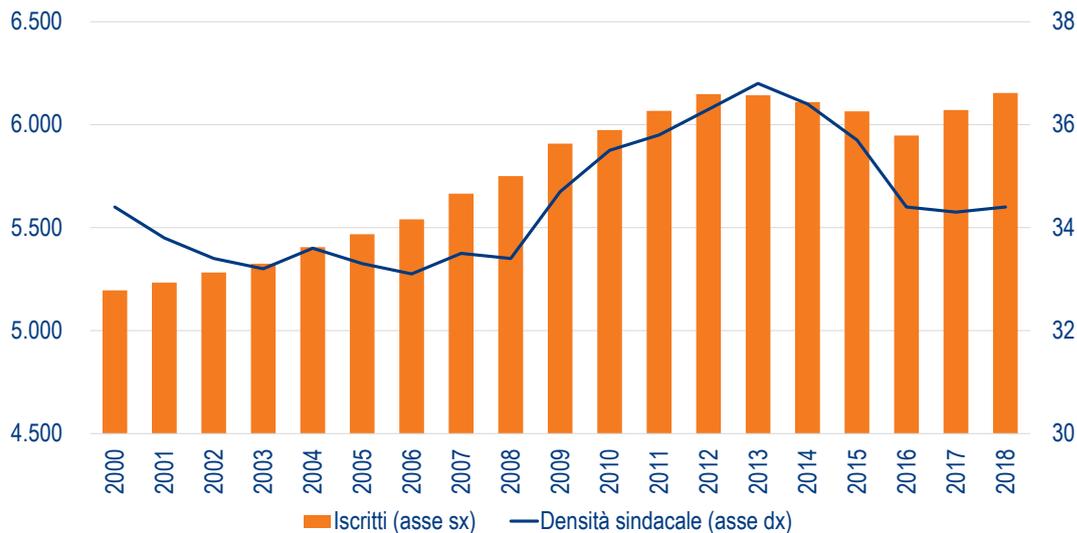


**Figura 40.** I principali ostacoli della Cultura d’Impresa (% delle risposte), 2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Il Sole 24 Ore, 2020.

93. Il compito di promuovere un’inversione di marcia in tal senso spetta, oltre alle scuole e alle Università, alle Associazioni imprenditoriali, alla Pubblica Amministrazione, ai centri di ricerca e di formazione e, più in generale, a tutti quei soggetti che possono, ognuno per ciò che gli compete, concorrere a instaurare nuove politiche culturali nel Paese.

### 1.3.5 IMPOVERIMENTO DELLE RELAZIONI TRA L’INDUSTRIA E LE PARTI SOCIALI

94. In Italia, nel corso del tempo, si è assistito ad un progressivo **allontanamento dalla partecipazione sindacale** da parte dei lavoratori attivi. Negli ultimi anni, la percentuale di lavoratori attivi iscritti ad un Sindacato è in diminuzione. È interessante osservare come, al contrario, il numero totale degli iscritti ai Sindacati sia in aumento (+**1,5%** rispetto al 2015), fatto imputabile ai lavoratori in pensione, storicamente maggiormente legati, per questioni generazionali, ad una partecipazione attiva alla vita sindacale.



**Figura 41.** Iscritti ai sindacati (valori assoluti in migliaia, asse di sinistra) e densità sindacale (percentuale di lavoratori attivi iscritti sul totale dei lavoratori attivi, asse di destra), 2000-2018. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OECD, 2020.*

95. La **diminuzione del tasso di sindacalizzazione** può avere diverse cause. Tra queste:

- **frammentazione del mercato del lavoro**, che rende sempre più difficile l’aggregazione sotto un’unica forma standardizzata di tutela/rappresentanza;
- **manca di fiducia** nel Sindacato da parte dei lavoratori, a partire dalle nuove generazioni.

96. L’impoverimento delle relazioni tra i lavoratori e le parti sociali costituisce un serio problema, specie in un contesto storico in cui la scarsa stabilità economica e le scelte decisive (economiche e sociali) che ne conseguono richiedono il **massimo coinvolgimento responsabile da parte di tutte le parti sociali**.

97. Lo sviluppo tecnologico sta impattando anche sulla dimensione umana e sociale del lavoro. I cambiamenti in corso portano a modificare anche i rapporti lavorativi tra le persone e le “nuove fabbriche”. È quindi cruciale che gli ecosistemi virtuosi di digitalizzazione in corso siano conciliati con percorsi di formazione e, soprattutto, da nuove forme di tutela, al passo con il tempo. Il cambiamento, per portare ad un risultato, deve coinvolgere tutto il tessuto industriale e non singole parti di esso. Le relazioni tra la nuova Industria e le parti sociali devono, quindi, **reinventarsi secondo logiche più costruttive** e guidate da una **visione di politica industriale di medio-lungo periodo**.

## PARTE 2

### L'INDUSTRIA ITALIANA NELLA PANDEMIA COVID-19 E LE PROSPETTIVE DI RILANCIO

#### 2.1. QUALI IMPATTI DELLA PANDEMIA COVID-19 SUL SISTEMA INDUSTRIALE ITALIANO

1. Il 2020 verrà ricordato come un anno eccezionale per la portata dei suoi avvenimenti e per l'impatto che ha generato sui sistemi economici e sociali globali. La diffusione a livello globale del Covid-19 ha provocato un'**emergenza sanitaria** e, a seguire, una **crisi economica** che non ha precedenti nella storia moderna.
2. A livello globale, al 24 agosto 2020 si contano **oltre 23 milioni di casi** censiti di Covid-19 e 800.000 decessi. Tra i primi Paesi per numero di contagi, figurano gli **Stati Uniti** (al 1° posto, con 5,6 milioni di casi e 174.246 decessi) e il **Brasile** (al 2° posto, con 3,5 milioni di casi e 113.358 decessi), seguito dall'**India**, con 3 milioni di individui contagiati e 56.706 decessi totali registrati dall'inizio dell'emergenza. L'Italia, il 2° Paese al mondo – dopo la Cina – ad essere stato gravemente colpito dalla pandemia, conta ad oggi 258.136 contagi e 35.430 decessi totali e, da fine giugno, non compare più tra l'elenco dei primi 10 Paesi al mondo per numero di contagi.

A livello globale			Casi (totale)	Casi (ultime 24 ore)	Decessi ultimi 7 giorni	Decessi totali
Casi	23.057.288					
Decessi	800.906					
		<b>Primi 10 Paesi</b>				
		USA	5.567.217	45.960	7.045	174.246
		Brasile	3.532.330	30.355	6.835	113.358
		India	3.044.940	69.239	6.726	56.706
		Russia	956.749	4.852	698	16.383
		Sud Africa	607.045	3.707	1.310	12.987
		Perù	576.067	9.008	1.389	27.245
		Messico	549.734	5.928	3.702	59.610
		Colombia	522.138	8.419	2.076	16.568
		Cile	395.708	1.939	397	10.792
		Spagna	386.054	8.148	191	28.838
		17° Italia	258.136	1.071	38	35.430
		19° Germania	232.864	782	38	9.269
		20° Francia	223.419	3.110	99	30.376

Figura 1. Contagi e decessi causati dall'emergenza sanitaria Covid-19 a livello globale (aggiornati al 24 agosto 2020).  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OMS, 2020.

3. In molti Paesi, le Istituzioni sono state costrette a ricorrere a misure straordinarie di limitazione (in alcuni casi vera e propria sospensione) delle normali attività quotidiane e delle libertà fondamentali dell'individuo, a partire da quelle di movimento e di interazione sociale, fino alla sospensione delle attività educative negli asili e della didattica nelle scuole e nelle strutture universitarie e la chiusura temporanea di molte attività produttive.
4. Le ripercussioni sullo stato di salute dell'economia globale sono gravi. Le ultime stime rilasciate dal Fondo Monetario Internazionale evidenziano, per l'anno 2020,

un calo del tasso di crescita del PIL globale pari al **-4,9%** (vs. +3,4% previsto per lo stesso anno ad ottobre 2019).



**Figura 2.** Tasso di crescita reale del PIL globale (variazione %), 1980-2020 (in verde: stima Fondo Monetario Internazionale ad ottobre 2019 per l'anno 2020; in rosso: stima Fondo Monetario Internazionale a giugno 2020 per l'anno 2020). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fondo Monetario Internazionale, 2020.

5. Mentre tutti gli scenari suggeriscono che la “caduta libera” del PIL per il 2020 sarà perlopiù concentrata nel primo semestre dell’anno, vi sono **meno certezze circa la velocità e l’entità della ripresa economica che caratterizzerà l’anno 2021**. Tra i fattori che possono influenzare le prospettive di rilancio del prossimo anno si registrano:
  - **l’evoluzione dei contagi** nei diversi Paesi, incluso il possibile accendersi di nuovi focolai e l’intensità delle misure di contenimento che saranno adottate. Vi è, in sostanza, incertezza sui tempi e sui modi con cui si riuscirà a sconfiggere la pandemia, inclusa la possibilità di beneficiare di un nuovo vaccino per combattere il virus nel 2021 e renderne possibile la produzione e distribuzione su scala mondiale;
  - **l’efficacia delle politiche di supporto al reddito** delle famiglie e di intervento sulla **liquidità delle imprese**, in grado di influenzare rispettivamente la ripresa dei consumi e gli investimenti;
  - **l’evoluzione delle abitudini di lavoro e di consumo**. È prematuro immaginare il nuovo assetto sociale e lavorativo che si andrà a determinare nei prossimi anni, influenzando l’organizzazione dei sistemi urbani e gli assetti abitativi. Ci si interroga ad oggi su quali saranno i nuovi “equilibri” o la nuova “normalità” che prenderanno forma e quanto saranno influenzati dall’esperienza di questi mesi.
  
6. Il Fondo Monetario Internazionale ipotizza per il 2021 uno spettro di scenari economici che tiene conto di queste diverse variabili, ipotizzando: una ripresa veloce nel 2021, grazie al successo delle misure di contenimento della pandemia; uno scenario base in cui l’emergenza sanitaria rientrerà a partire dal terzo trimestre 2020; un terzo scenario più pessimistico in cui si prevede un nuovo *lockdown* nel 2021, che considera una seconda ondata di contagi a partire dall’inizio del prossimo anno.

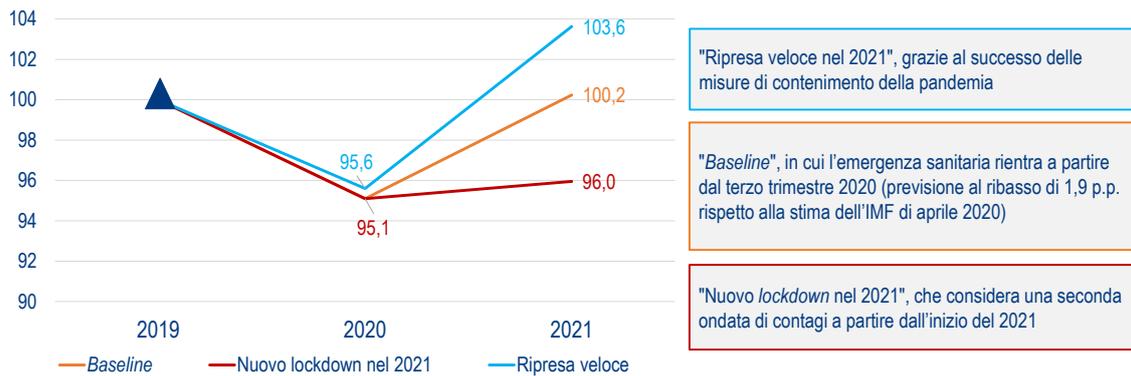


Figura 3. Proiezioni della contrazione del PIL mondiale nei diversi scenari del Fondo Monetario Internazionale (numero indice, 2019 = 100), 2019-2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fondo Monetario Internazionale, 2020.

7. A livello europeo, a inizio luglio, la Commissione Europea ha rivisto al ribasso le stime per il 2020 e il 2021. L'impatto economico della crisi potrebbe arrivare a **-8,3%** nel 2020 per l'Unione Europea, per poi registrare un balzo in avanti il prossimo anno, pari a **+5,8%**. Analizzando le performance dei diversi Paesi europei, l'Italia subirà la contrazione più grave (**-11,2%** nel 2020), a fronte di una ripresa di **+6,1%** nel 2021. Seguono la Spagna (**-10,9%** nel 2020 e **+7,1%** nel 2021), la Croazia (**-10,8%** nel 2020 e **+7,5%** nel 2021) e la Francia (**-10,6%** nel 2020 e **+7,6%** nel 2021, il più elevato tasso di crescita tra i Paesi UE per il prossimo anno).

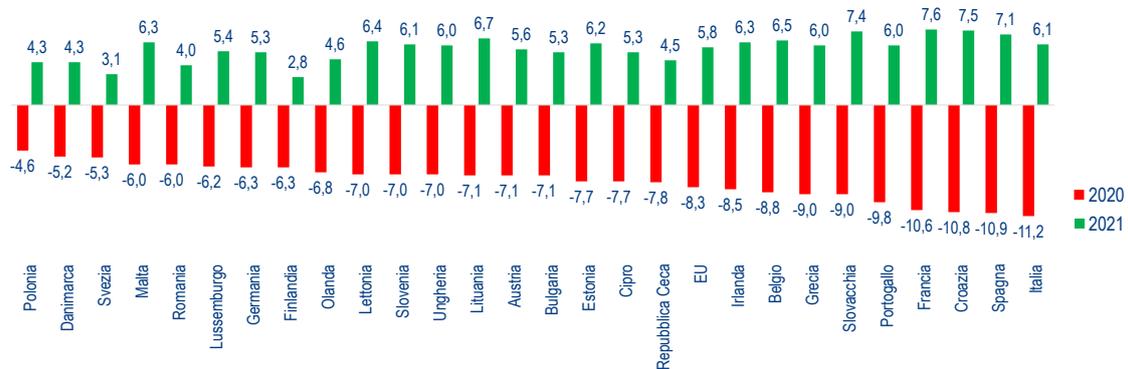


Figura 4. Stime di crescita nei Paesi dell'Unione Europea (variazione %), 2020 e 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, luglio 2020.

8. La situazione attesa per l'Italia è altrettanto allarmante. Il modello di stima del PIL elaborato da The European House – Ambrosetti (“*toolkit* per le Alte Direzioni aziendali per la gestione degli impatti dell'emergenza sanitaria e il rilancio del *business*”) prevede una contrazione pari a **-10,8%** per l'anno 2020<sup>35</sup>. L'impatto atteso non sarà lo stesso su tutti i settori industriali del Paese. Nonostante la possibilità di continuare a produrre, concessa dalle Istituzioni alle imprese della

<sup>35</sup> Il Modello non considera: (i) natura e durata di seconde o terze ondate di contagio; (ii) tipologia di intervento pubblico e introduzione di ulteriori strumenti di politica monetaria; (iii) velocità ed efficacia di soluzioni medico-scientifiche di cura e prevenzione.

filiera agroalimentare, si stima che il settore subirà una contrazione pari a **-1,9%** nel corso dell'anno: la chiusura dell'Ho.re.ca<sup>36</sup> e il rallentamento dei consumi alimentari a seguito della riduzione del potere d'acquisto attesa per i mesi successivi sono tra i principali fattori che hanno determinato la *performance* negativa del settore. A livello aggregato, l'intero comparto della manifattura subirà un crollo pari a **-21,4%** a cui si aggiunge un calo del comparto costruzioni del **-40,0%**. Per i servizi, invece, si prevede una contrazione del **-6,8%**, al cui interno rientra il settore turistico, tra i più colpiti dalla pandemia.

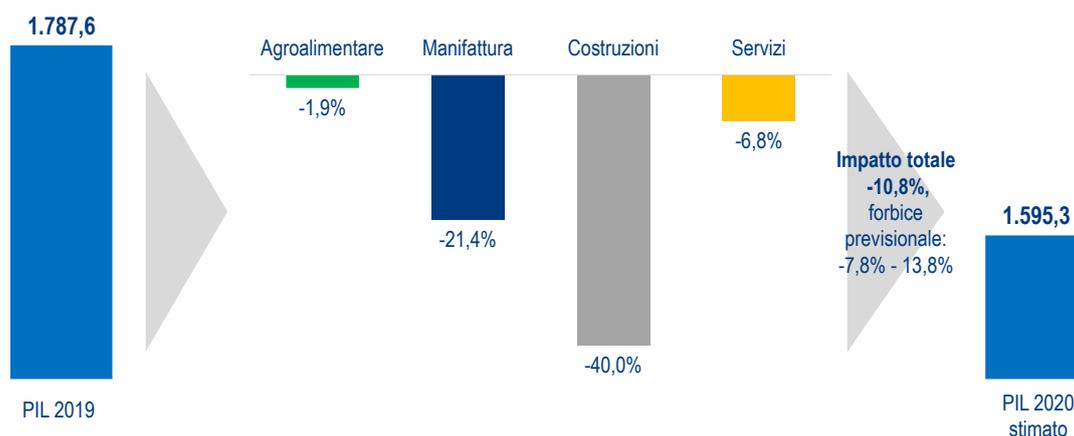


Figura 5. Modello di stima del PIL 2020 elaborato da The European House – Ambrosetti (miliardi di Euro e variazione %). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

#### Il modello previsionale di The European House – Ambrosetti: alcune assunzioni metodologiche

Il modello previsionale The European House – Ambrosetti si fonda su alcune assunzioni metodologiche. Per prima cosa, considera i dati Istat che indicano una variazione congiunturale pari a -5,4% nel primo trimestre 2020 e del -17,3% nel secondo.

Per quanto riguarda la durata del *lockdown* per l'Italia e per i suoi *partner* commerciali, il modello assume due mesi di attività semi-paralizzata (marzo e aprile) e una ripresa molto graduale a maggio, giugno e luglio per un ritorno alla «normalità» a partire da agosto. Per gli altri *partner* commerciali è stato ipotizzato un andamento uguale ma traslato di due settimane.

La velocità della ripresa economica considerata nel modello si basa sull'assunzione che a partire dalla seconda metà del terzo trimestre i consumatori abbiano ripreso il *pattern* abituale di spesa. Inoltre, il modello è basato sull'idea di una ripresa a «U» con una crescita graduale e lenta per tutto il 2021.

Guardando al clima di fiducia delle imprese, il modello considera una riduzione degli investimenti, per un orizzonte temporale superiore all'anno: la ripresa degli investimenti è prevista nel 2021. In aggiunta, si stima che il 17% delle imprese sia a rischio di liquidità e *default* e che il settore dei servizi venga meno impattato rispetto alla manifattura.

Infine, il modello non considera un blocco del finanziamento alle imprese (anche grazie alle politiche monetarie adottate dalla BCE) e non considera quindi un *credit crunch*.

- Il dato appare ancora più preoccupante se analizzato congiuntamente all'evoluzione del PIL italiano. Analizzando la serie storica del Prodotto Interno Lordo italiano dall'inizio del XX secolo, il 2020 rischia di essere il **terzo anno peggiore per**

<sup>36</sup> Acronimo di Hotellerie-Restaurant-Café.

**contrazione del PIL** da oltre 150 anni di storia d'Italia. I primi due *record* negativi sono stati raggiunti durante la Seconda Guerra Mondiale (-19,3% nel 1944 e -15,2% nel 1943), con la contrazione del 2020 che risulterebbe quindi peggiore di quella del 1945 (-10,3%).

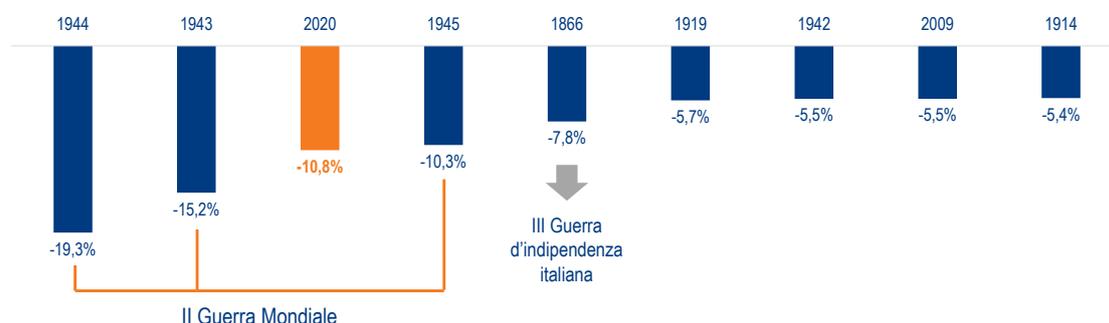


Figura 6. Variazioni annuali del PIL a prezzi costanti (valori %, prezzi costanti), anni selezionati nel periodo 1900-2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020.

10. Anche l'Istat ha elaborato un proprio modello di stima degli impatti economici del Covid-19 sull'economia italiana, prevedendo una contrazione del PIL nel 2020 pari a **-8,3%**, a cui seguirà una ripresa parziale nel 2021 del **+4,6%**. La caduta del PIL nel corso del 2020 sarà perlopiù determinata dal calo della domanda interna (-7,2%), condizionata dalla caduta dei consumi delle famiglie (-8,7%) e dal **crollò degli investimenti (-12,5%)**, a fronte di una crescita della spesa delle amministrazioni pubbliche (+1,6%).

#### Insight – L'impatto del Covid-19 sulla Distribuzione Moderna in Italia

Partendo dall'analisi di oltre 250.000 bilanci di imprese del settore negli ultimi 5 anni, dei consumi degli italiani nei primi due mesi di *lockdown* e dall'elaborazione dei risultati di una *survey* ai Vertici delle imprese della Distribuzione, The European House – Ambrosetti ha stimato che a fine 2020 i ricavi totali del settore della Distribuzione (*food* e non *food*) diminuiranno tra il **20,5%** (scenario senza ondata epidemica di ritorno e con un impatto medio-basso sui redditi delle famiglie italiane pari all'8%) e il **28,2%** (scenario senza ondata epidemica di ritorno, con uno *shock* intenso sui redditi delle famiglie). Particolarmente negativo sarà l'andamento dei ricavi delle imprese della **Distribuzione non alimentare (da -36,7% a -49,4%)**, mentre quelli delle imprese della Distribuzione alimentare subiranno un impatto più limitato (da +0,7% a -3,1% nei diversi scenari ipotizzati).

La riduzione dei ricavi produrrà un impatto negativo rilevante sulle casse dello Stato in termini di IVA non riscossa, che varierà tra i **24,4 miliardi di Euro** e i **32,9 miliardi di Euro**. Al mancato incasso dell'IVA si aggiungerà anche la perdita erariale per il mancato gettito sull'attività economica delle imprese del settore.

Lo studio mette in evidenza che la contrazione dei ricavi del settore della Distribuzione avrà impatti occupazionali rilevanti, soprattutto nel settore della Distribuzione non alimentare, con una quota di **occupati a rischio tra il 15,5%** (circa 220.000 occupati) e il **26,9%** (circa 380.000).

La riduzione dei ricavi e l'aumento dei costi di gestione della rete dei punti vendita avrà un impatto erosivo sull'utile netto delle imprese del settore della Distribuzione alimentare e non alimentare, già contenuto. Secondo le stime The European House – Ambrosetti, l'utile netto della Distribuzione alimentare sarà negativo a fine 2020 (**-0,2%**), nello scenario senza ondata di ritorno dell'epidemia e con *shock* limitato sui redditi delle famiglie italiane. Ben più significative saranno le conseguenze sulla Distribuzione non alimentare che, nello stesso scenario, registrerà una perdita di utile pari a **-12,6%** a fine 2020.

Fonte: Rapporto The European House – Ambrosetti "Quali impatti dell'emergenza Covid-19 sul settore della Distribuzione in Italia" realizzato con Federdistribuzione, 2020.

11. La fotografia del rapporto debito pubblico/PIL restituisce un'immagine della gravità della situazione attuale, inserita in un contesto di scarsa sostenibilità del debito pubblico in cui versava l'Italia già prima della diffusione della pandemia. Si potrebbe definire una vera e propria **“economia di guerra”**: analizzando il rapporto debito/PIL, l'Italia era nel 2019 a metà strada tra il rapporto della Seconda Guerra mondiale e la Prima Guerra mondiale. Ad oggi la contrazione, unita ad un rapporto deficit/PIL previsto al 6,5%, porterebbe il rapporto debito/PIL **al di sopra del 150%**, avvicinandosi nel 2020 allo stesso rapporto registrato nella Prima Guerra mondiale, pari al 160%.



**Figura 7.** Andamento del rapporto debito pubblico/PIL (%), 2008-2020e. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2020.

12. Per avviare un percorso di rilancio del Paese, sgravando le giovani generazioni da un fardello pesante da portare per i prossimi anni, è necessario fare leva su quei fattori strutturali che pesano sulla crescita e vanno rimossi per recuperare competitività e rendere più attrattivi gli investimenti interni ed esteri<sup>37</sup>. Per un Paese che per finanziare il proprio debito deve emettere ogni anno titoli di Stato per circa 400 miliardi di Euro, la condizione essenziale per ridurlo è non perdere la fiducia da parte di mercati e investitori. Ogni anno, l'Italia spende circa il **3,6%** del PIL in interessi legati ai titoli emessi (circa 60 miliardi di Euro). Una cifra significativa che drena risorse importanti e diminuisce la possibilità di impostare manovre di bilancio e politiche economiche orientate alla crescita<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Per approfondimenti sui fattori strutturali che limitano la competitività del Paese, si rimanda alla Parte 1.3 dello Studio Strategico.

<sup>38</sup> Un rapporto debito/PIL troppo elevato può rendere necessarie politiche restrittive che aggravano i problemi dell'economia reale, causano fallimenti delle imprese, disoccupazione, aumento della povertà e dei principali indicatori di disagio sociale.

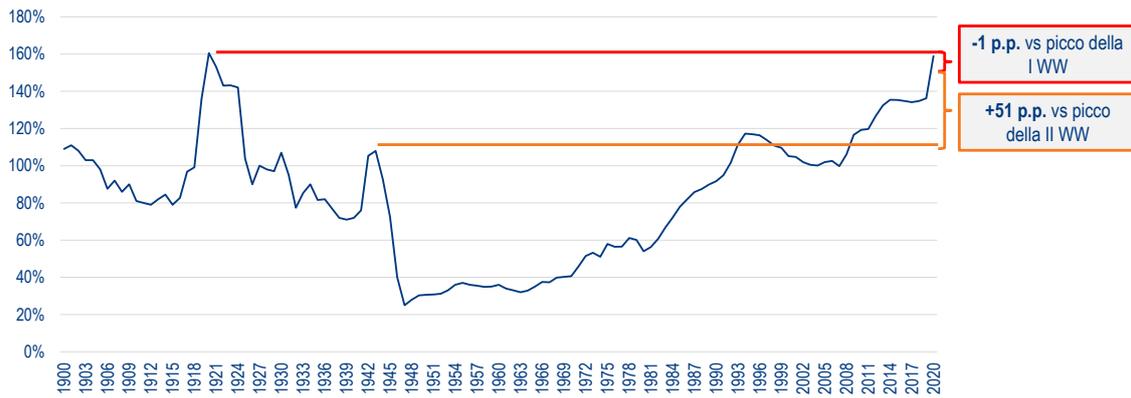


Figura 8. Rapporto debito/PIL (%), 1900-2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca d'Italia, 2020.

13. La contrazione dell'economia italiana, generata dallo scoppio della pandemia da Covid-19, si inserisce in un contesto economico in cui, già dal 2018, stavano emergendo segnali di indebolimento ciclico, mettendo in luce alcuni elementi di fragilità che connotano il sistema economico e produttivo del Paese.
14. A ridosso della fine del primo decennio del 2000, l'Italia è stata travolta da una **doppia** recessione. La prima, che ha investito allo stesso modo la maggior parte dei Paesi avanzati, ha avuto origini di **natura finanziaria**<sup>39</sup>; la seconda, cominciata nel 2011 e trascinatasi in Italia fino al 2013, si è diffusa a partire da una **crisi di fiducia dei mercati internazionali sulla sostenibilità del debito pubblico**, producendo un impatto su tutti i Paesi europei che si trovavano nella stessa condizione di fragilità.
15. La crisi del 2011-2013 ha dato il via ad una fase di profonda ristrutturazione del sistema produttivo italiano, a cui è seguita una successiva fase di ripresa ciclica culminata nel 2017, che tuttavia non è stata sufficiente a garantire un pieno recupero delle caratteristiche precedenti. In particolare, nel 2017 le imprese attive in Italia erano ancora quasi 80.000 in meno rispetto a quelle operanti nel 2011 (-1,7%), gli addetti erano oltre 125.000 in meno (-0,7%) e il Valore Aggiunto complessivo era dell'1,9% inferiore a quello di sette anni prima<sup>40</sup>.
16. Considerando la **sostenibilità economico-finanziaria**<sup>41</sup> delle imprese nel 2018, emergono alcune fragilità strutturali che caratterizzavano il tessuto imprenditoriale del Paese già prima dello scoppio della pandemia da Covid-19. Un'indagine Istat

<sup>39</sup> Crisi finanziaria 2008-2009, scaturita dalla crisi dei mutui *subprime* e con conseguente collasso del commercio mondiale.

<sup>40</sup> Fonte: Istat, 2020.

<sup>41</sup> In particolare, per "redditività sostenibile" si intende la capacità dell'impresa di ottenere una redditività operativa (ROI) superiore al costo medio del capitale di terzi; si identifica la "solidità sostenibile" come la capacità di resistere all'andamento sfavorevole del mercato grazie a un livello di indebitamento adeguato e a una buona correlazione nel tempo tra le fonti di finanziamento e gli impieghi; la "liquidità sostenibile" è definita come la capacità dell'impresa di mantenere un livello di liquidità in grado di alimentare adeguatamente le fonti di finanziamento a breve termine.

analizza la sostenibilità economico-finanziaria delle imprese manifatturiere italiane a partire da tre componenti, costituite dalla redditività, solidità economica e liquidità aziendale, valutate in un’ottica di sostenibilità nel tempo. L’analisi mette in luce un quadro problematico: nel 2018 il **53,8%** delle imprese era in una situazione di fragilità (vs. 54,0% del 2007), mentre il **14,5%** era a rischio (vs 20,5% del 2007). Nonostante alcuni passi avanti verso la riduzione delle imprese a rischio, le imprese “fragili” risultavano ancora il gruppo con l’incidenza più elevata<sup>42</sup>.



Figura 9. Quota di fatturato delle imprese manifatturiere italiane per classe di sostenibilità economico-finanziaria (valori %), 2007-2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020.

17. L’Istat, inoltre, mette in guardia su un ulteriore fattore di rischio per la tenuta economica del Paese: circa un terzo delle imprese a più elevata *performance* economica presenta segnali di **grave carenza di liquidità**, elemento che potrebbe produrre un impatto significativo sulla resilienza e il potenziale di crescita di ampi segmenti del sistema produttivo italiano.
18. A partire da queste considerazioni, è stato analizzato l’impatto che i provvedimenti di *lockdown* adottati sia in Italia sia all’estero hanno prodotto sul sistema economico italiano<sup>43</sup>. Le misure di *lockdown* messe in campo per contenere la diffusione del virus, infatti, non hanno interessato solo gli individui ma hanno inferto un duro colpo anche al comparto produttivo italiano, determinando la chiusura di molte filiere produttive.
19. Nella prima fase dell’emergenza sanitaria, iniziata il 9 marzo e conclusasi il 4 maggio, circa il **45%** delle imprese ha sospeso l’attività. È rilevante sottolineare come le imprese rimaste sempre attive siano meno di un terzo del totale in termini di numerosità ma rappresentino la componente più rilevante del tessuto produttivo quanto a peso sull’occupazione (il 62,7% degli addetti) e sull’economia (68,6% del fatturato nazionale).

<sup>42</sup> L’indicatore identifica tre tipologie di imprese: a) imprese “in salute”, ovvero quelle che presentano piena sostenibilità in tutti e tre gli ambiti; b) imprese “fragili”, perché caratterizzate da una redditività sostenibile ma un grado di solidità e/o liquidità insufficiente; c) imprese “a rischio”, in quanto operanti in una situazione di redditività non sostenibile.

<sup>43</sup> L’Istat sottolinea come le evidenze riportate di seguito non costituiscano un esercizio di previsione, poiché non si delineano ipotesi sull’evoluzione dei comportamenti degli attori economici: i risultati vanno interpretati come stime dell’impatto economico della chiusura, totale o parziale, delle attività produttive riportato in ragione d’anno, assumendo che il sistema economico torni in piena attività al termine delle sospensioni.

20. I dati Istat evidenziano le difficoltà del tessuto industriale nel fronteggiare i provvedimenti dei mesi di *lockdown* delle attività produttive, che si sono tradotti in una **severa contrazione dell'indice di produzione industriale**, particolarmente accentuata per il mese di aprile (-43,7%) e in lieve ripresa nel mese di maggio (-26,8%).

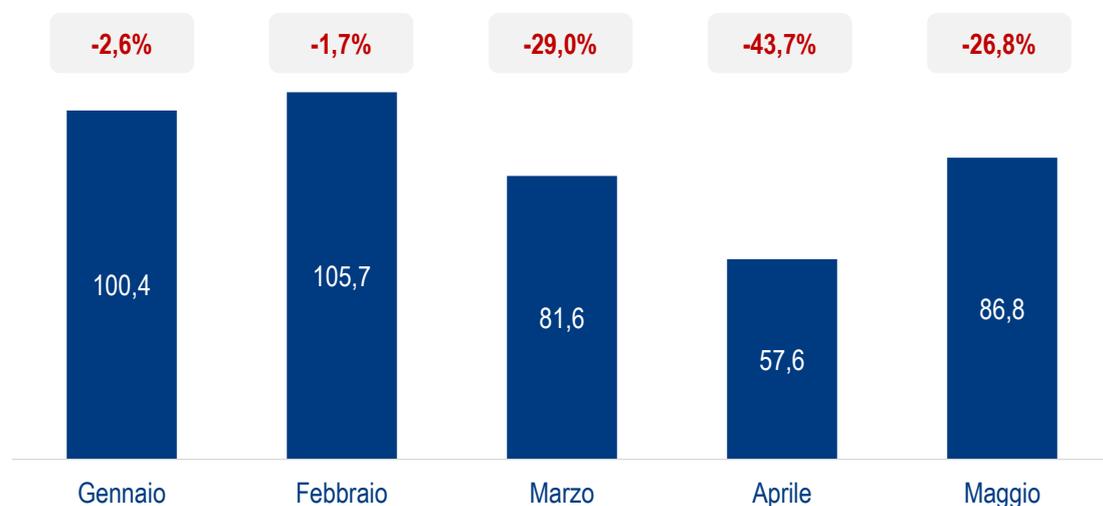
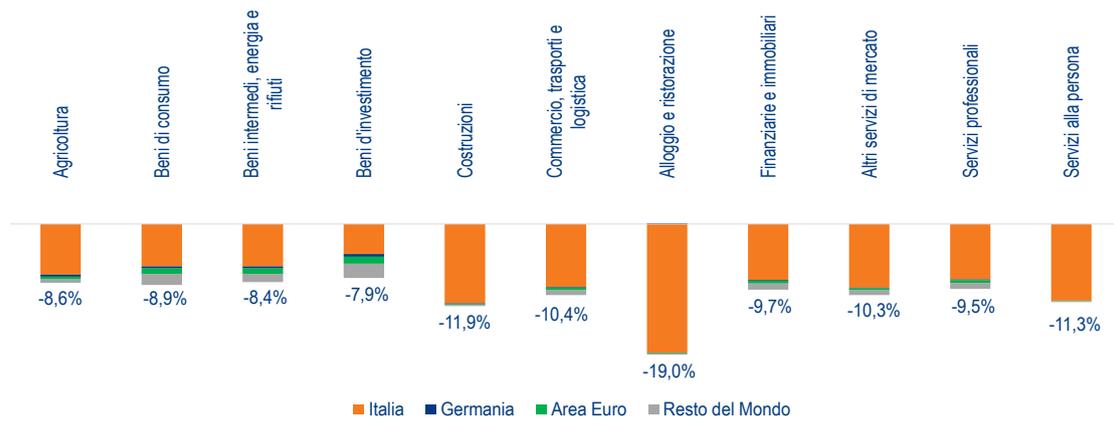


Figura 10. Indice della produzione industriale per la manifattura (dati grezzi e variazione % tendenziale, base 2015=100), gennaio-maggio 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020.

21. La Figura 11 valuta per ciascun settore dell'economia italiana gli effetti congiunti delle misure di *lockdown* introdotte in Italia e all'estero<sup>44</sup>. La contrazione del Valore Aggiunto complessivo rispetto alla situazione pre-pandemia è pari al **10,2%**, determinata per **8,8** punti percentuali dalle dinamiche interne al sistema economico italiano e per **1,4** punti dagli effetti "importati". Di questi ultimi, **0,2** punti percentuali sono riconducibili alla contrazione della domanda tedesca, **0,4** punti alla flessione dei Paesi dell'area Euro (esclusa la Germania) e **0,8** punti a quella del resto del mondo.

22. L'impatto del *lockdown* sul Valore Aggiunto per macrosettore di attività economica non è mai inferiore al **7,9%** per tutti i principali comparti dell'economia italiana, con un impatto più profondo per alcune attività riconducibili al settore terziario (-19,0% per alloggio e ristorazione; -11,3% servizi alla persona; -10,3% commercio, trasporti e logistica) e nelle costruzioni (-11,9%). Per i comparti industriali la riduzione della domanda estera è decisamente più ampia (compresa tra 2,7 e 3,5 punti percentuali), in considerazione della loro maggiore integrazione negli scambi internazionali e nelle catene globali del valore.

<sup>44</sup> L'impatto stimato dall'Istat considera tre elementi: il peso delle attività coinvolte nel *lockdown*, l'intensità delle loro relazioni con l'estero e la caduta di domanda interna.



**Figura 11.** Effetti del lockdown italiano ed estero sul Valore Aggiunto, per macrosettore di attività economica (valori %), marzo-aprile 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e World Input-Output Database, 2020.

### Insight – I consumi: una componente essenziale del Prodotto Interno Lordo italiano e la chiave per la crescita del Paese

Nel 2019 i consumi privati pesavano il **60,8%** del Prodotto Interno Lordo, ricoprendo un ruolo di primo piano nella crescita del Sistema-Paese. Lo scoppio dell'emergenza sanitaria da Covid-19 e le misure di *lockdown* delle attività produttive che ne sono conseguite, hanno inferto un duro colpo ai consumi degli italiani: **-6,3%** nel primo trimestre del 2020, rispetto allo stesso trimestre del 2019, registrando il **peggior calo da oltre 20 anni**. Infatti, anche a seguito della crisi del 2009 e della successiva crisi del 2012, i consumi privati sono calati rispettivamente del 2,6% e del 3,3%.



**Figura 12.** Variazione tendenziale dei consumi privati (variazione %), T1-1997 – T1-2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020.

Tra le variabili principali in grado di determinare un freno o un incentivo ai consumi privati figura l'occupazione. Nonostante le misure straordinarie varate dal governo per fronteggiare l'impatto economico della crisi sull'industria – dalla Cassa Integrazione allo stop ai licenziamenti – l'Istat ha registrato un significativo **calo dell'occupazione** nei primi mesi del **2020**: confrontando il trimestre marzo-maggio 2020 con quello precedente (dicembre 2019-febbraio 2020), l'occupazione risulta in evidente calo (-1,6%, pari a -381mila unità). Il calo congiunturale dell'occupazione determina una flessione rilevante anche rispetto al mese di maggio 2019 (-2,6% pari a -613mila unità).

Una stima del Think Tank "Welfare, Italia" di Unipol Gruppo e The European House – Ambrosetti realizzata nel 2020 evidenzia come in assenza di un intervento da parte dello Stato, la crisi potrebbe **triplicare il numero di cittadini in povertà assoluta**, arrivando ad interessare fino a **5,1 milioni di famiglie** (rispetto all'1,7 milioni del 2019).

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e stima Think Tank "Welfare, Italia" di Unipol Gruppo e The European House – Ambrosetti, 2020.

23. Guardando agli impatti registrati dal comparto manifatturiero, l'effetto depressivo sul Valore Aggiunto risulta più severo nel comparto della stampa (-10,4%), del legno (-10,3%) e dei prodotti derivanti dalla raffinazione (-9,6%). Il contributo estero appare in questo caso considerevole se rapportato agli effetti complessivi: la caduta di domanda estera determinerebbe infatti la metà della perdita di Valore Aggiunto nel settore della farmaceutica, della chimica, dei macchinari e degli apparecchi elettrici, tutti comparti fortemente connessi con l'estero e di primaria importanza nel tessuto produttivo nazionale altamente specializzato<sup>45</sup>.

<sup>45</sup> Fonte: Istat, 2020.

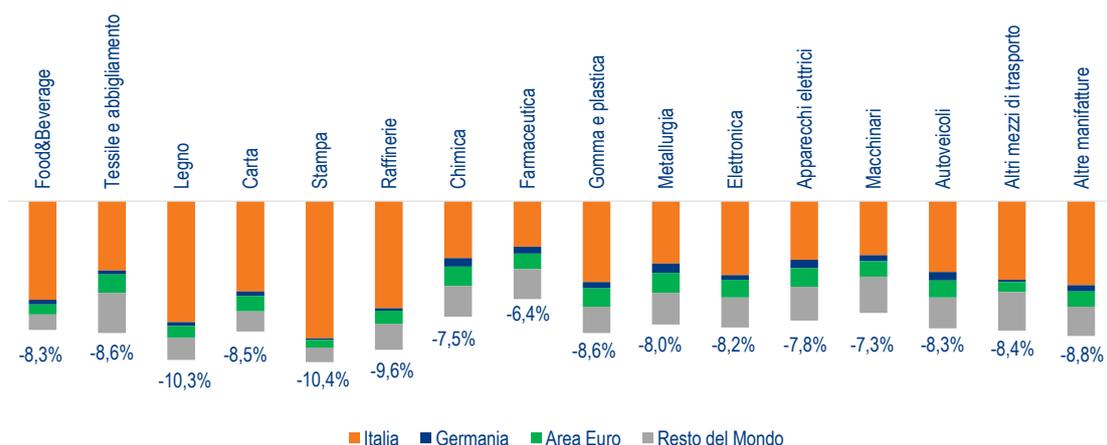


Figura 13. Effetti del lockdown italiano ed estero sul Valore Aggiunto della manifattura (valori %), marzo-aprile 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e World Input-Output Database, 2020.

24. L’impatto in termini di redditività e marginalità delle aziende rischia di essere molto severo. Per valutarne la magnitudine, The European House – Ambrosetti ha realizzato un’analisi su un campione di **38.845 aziende manifatturiere**<sup>46</sup> al fine di simulare le possibili evoluzioni dei bilanci in tre scenari con differenti ipotesi di durata e intensità della contrazione della domanda. Considerando un fatturato pari a 923 miliardi di Euro delle imprese manifatturiere nel 2019, a causa dell’impatto del Covid-19 la redditività delle stesse potrebbe subire una contrazione tra il 9% e il 29%. Anche per quanto riguarda la marginalità del settore, le conseguenze saranno severe: l’EBITDA complessivo potrebbe ridursi tra il 15% e il 71%, mentre le aziende con EBITDA positivo potrebbero passare dal 95,4% del 2019 al – nel peggiore dei casi – 48,6% del totale.

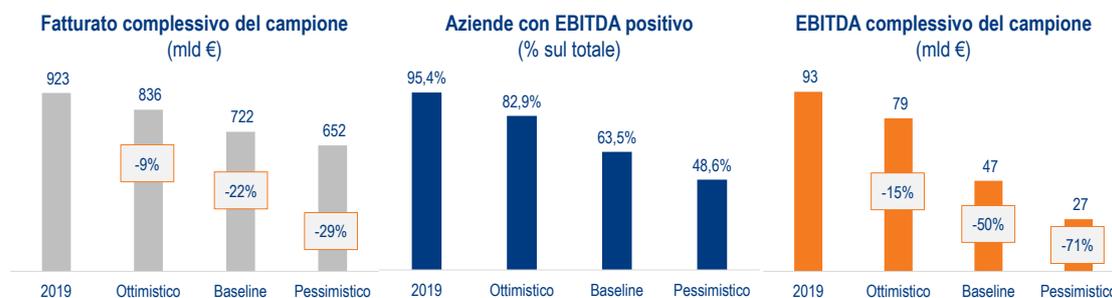


Figura 14. Impatto del Covid-19 sul fatturato e sull’EBITDA delle imprese manifatturiere italiane (miliardi di Euro e % sul totale), 2019-2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA - Bureau Van Dijk, 2020.

<sup>46</sup> Codice ATECO «C», “Attività manifatturiere”, includendo grandi aziende e piccole e medie imprese.

## 2.2. LA PERCEZIONE DEI BUSINESS LEADER ITALIANI SUL FUTURO DELL'INDUSTRIA E LA RIDEFINIZIONE DELLE CATENE DEL VALORE GLOBALI

25. Con l'obiettivo di monitorare il *sentiment* delle imprese sul futuro dell'industria italiana a seguito del Covid-19, è stata somministrata una **survey online agli oltre 350 membri del Club The European House – Ambrosetti**. La *survey* ha l'obiettivo di comprendere l'impatto della situazione di crisi attuale sulle *performance* economiche e occupazionali delle imprese italiane, insieme alle prospettive di rilancio nel medio periodo, le direttrici di trasformazione dell'Industria italiana per far fronte a nuovi paradigmi produttivi e distributivi e il ruolo che l'industria italiana può assumere all'interno di una nuova narrazione del sistema-Paese.
26. I rispondenti rappresentano un campione significativo del settore manifatturiero a livello nazionale: **230 miliardi di Euro** di fatturato (pari a circa il **22%** del fatturato delle attività manifatturiere in Italia nel 2019<sup>47</sup>). Il **35%** del campione è costituito da aziende con un fatturato **superiore a 1 miliardo di Euro** (di cui il **19%** nella fascia superiore a 2 miliardi di Euro), il **25%** da aziende con un fatturato inferiore a 100 milioni di Euro e il restante 40% si trova nella fascia intermedia (tra i 100 milioni di Euro e 1 miliardo di fatturato). La stessa distribuzione emerge anche considerando il numero di dipendenti delle aziende rispondenti. Il **37%** del campione occupa oltre 1.000 dipendenti (di cui il 19% oltre i 10.000), il **21%** si colloca nella fascia intermedia con aziende che presentano tra i 200 e i 1.000 occupati mentre il 42% delle aziende occupa meno di 500 individui (di cui il 18% meno di 100).

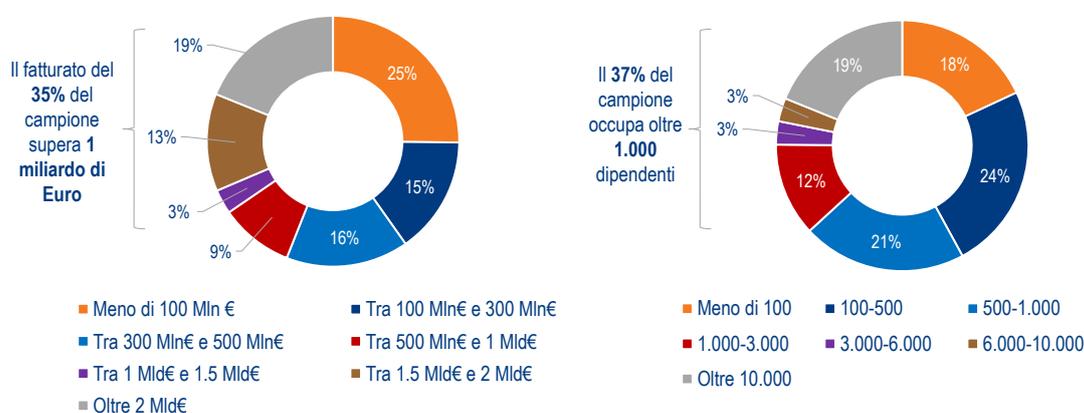


Figura 15. Range di fatturato del campione di aziende rispondenti alla *survey* (sinistra – valori %) e numero di dipendenti del campione di aziende rispondenti alla *survey* (destra – valori %). Fonte: elaborazione *survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020*.

<sup>47</sup> Il dato relativo al 2019 è stato ricostruito a partire dal tasso medio annuo di crescita composto (CAGR) di medio periodo (ultimi 5 anni).

27. Dall'analisi della *survey* ai *business leader* dell'industria italiana, emergono **sette messaggi chiave**:
1. Il **91%** delle aziende manifatturiere italiane ha subito un impatto a seguito dell'emergenza da Covid-19 e **7 Aziende su 10** hanno registrato un **calo del fatturato** superiore al **25%**. La causa principale dell'impatto è imputabile al **calo della domanda** da parte dei consumatori;
  2. Nel **67%** dei casi, le aziende hanno risposto alla situazione di crisi attuale rafforzando i **canali digitali** e integrando **nuovi prodotti** nella propria offerta;
  3. Il **22%** delle aziende si aspetta **catene di fornitura/vendita** più locali e per il **60%** del campione sarà strategico essere indipendenti a livello nazionale per alcune produzioni (soprattutto nel settore farmaceutico);
  4. Per affrontare gli effetti economici della crisi attuale, le aziende richiedono alle Istituzioni interventi sulle condizioni di contesto, a partire **da incentivi per gli investimenti** (66%) e **semplificazione amministrativa** (62%);
  5. **Digitalizzazione, innovazione e sostenibilità** ed **Economia Circolare** sono i primi tre ambiti di intervento di medio-lungo periodo per l'industria italiana;
  6. La **ripartenza dell'Industria italiana** non può prescindere dallo sviluppo delle infrastrutture fisiche e digitali (**72%**) e dalla creazione di un Piano Nazionale per la Ricerca e Sviluppo (**68%**). Il **70%** del campione ritiene che il sistema educativo non risponda in maniera efficace alle esigenze aziendali, anche a causa di percorsi formativi distanti dalle competenze aziendali richieste;
  7. Secondo l'**85%** delle aziende, l'Italia non è in grado di veicolare con successo la propria immagine all'estero e il **70%** delle Aziende intervistate ritiene che le Fiere siano uno strumento importante per l'**internazionalizzazione dell'industria italiana**.

**Primo messaggio chiave:** Il **91%** delle aziende manifatturiere italiane ha subito un impatto a seguito dell'emergenza da Covid-19 e **7 Aziende su 10** hanno registrato un **calo del fatturato** superiore al **25%**. La causa principale dell'impatto è imputabile al **calo della domanda** da parte dei consumatori.

28. Dall'analisi della *survey* emerge come **più di 9 Aziende su 10** (pari al **91%**) abbiano subito un impatto a seguito dell'emergenza da Covid-19 rispetto al periodo pre-emergenziale. Osservando la variazione dei ricavi del campione di Aziende rispondenti alla *survey* si vede come il **68%** ha registrato un calo del fatturato; di questi, quasi la metà ritiene che il proprio fatturato subirà una flessione superiore al **25%** nel 2020.

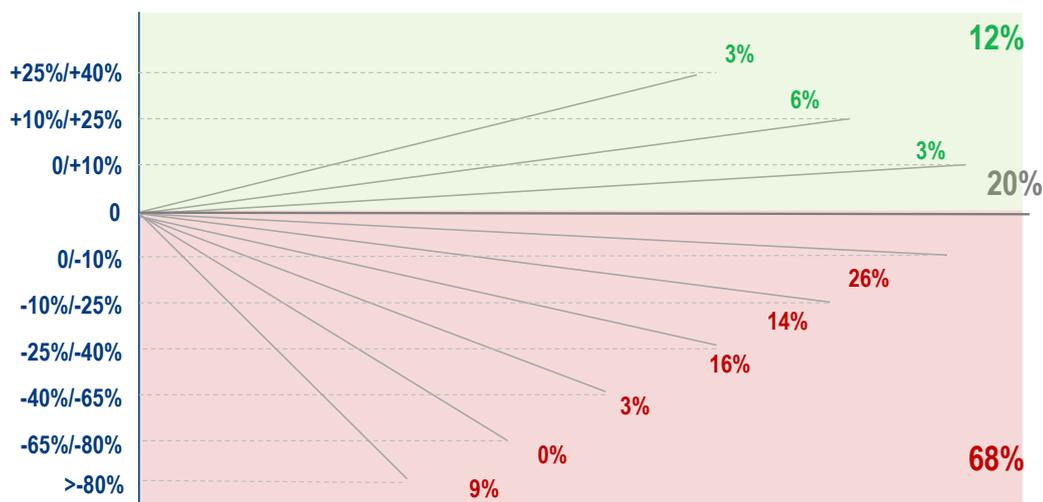


Figura 16. Risposta alla domanda: «Come sono variati i ricavi della Sua Azienda a seguito dell'emergenza sanitaria da Covid-19?» (valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

29. Tra le principali modalità in cui l'emergenza sanitaria ha avuto un impatto sul campione di Aziende rispondenti alla survey, vi è al primo posto un calo della domanda da parte dei consumatori (**66%**), seguito dalla chiusura dei canali di vendita diretta (**34%**) e la difficoltà nella gestione del personale (**31%**).

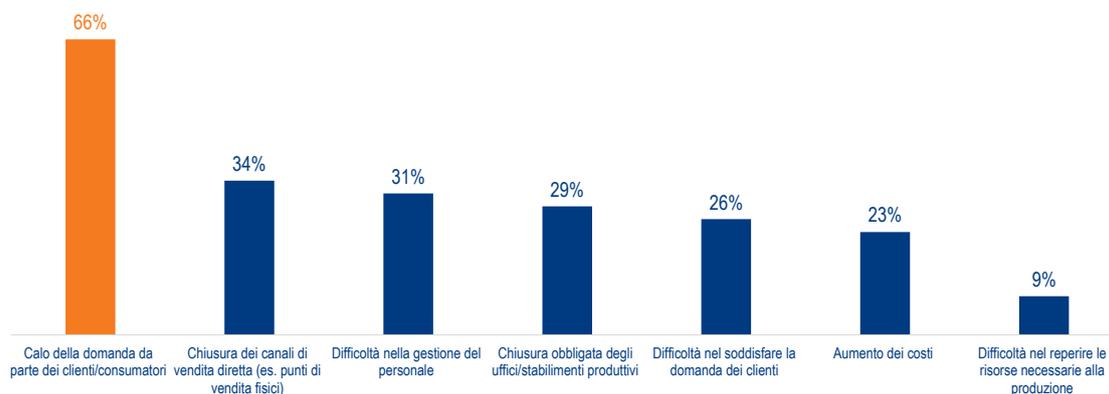


Figura 17. Risposta alla domanda: «In quali modalità l'emergenza sanitaria ha avuto un impatto sulla Sua azienda?» (possibilità di risposta multipla, valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

**Secondo messaggio chiave:** Nel **67%** dei casi, le aziende hanno risposto alla situazione di crisi attuale rafforzando i **canali digitali** e integrando **nuovi prodotti** nella propria offerta.

30. In risposta allo *shock* economico causato dalla pandemia, il campione di Aziende intervistato ha dichiarato di aver creato o rafforzato i propri canali di vendita digitale (**67%**), integrato nuovi prodotti/servizi nel proprio portafoglio d'offerta (**59%**) e apportato modifiche ai prodotti/servizi esistenti già prima della crisi. Per molte aziende, quindi, la crisi potrebbe rappresentare un'**opportunità per innovare**, aumentando la propria competitività in un mercato in cui i bisogni dei consumatori

richiedono sempre di più che la strategia aziendale passi attraverso la ridefinizione di processi e prodotti in chiave digitale e innovativa.

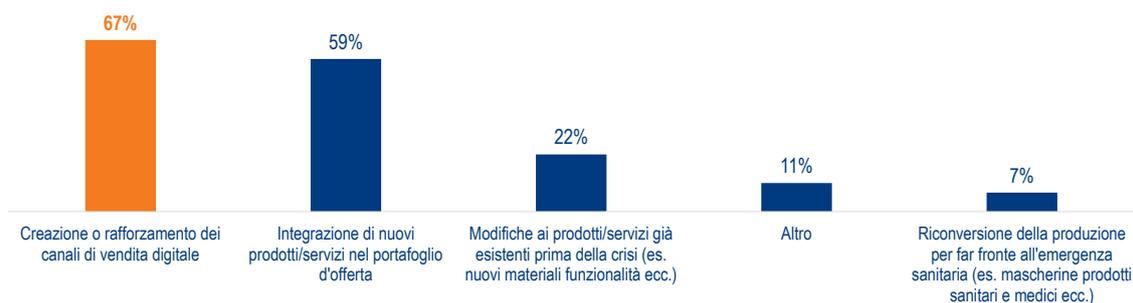
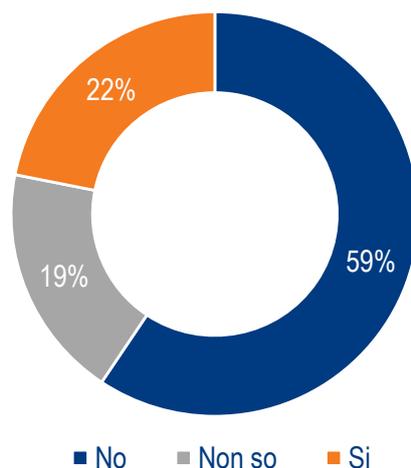


Figura 18. Risposta alla domanda: «In che modo la Sua Azienda ha reagito alle difficoltà della crisi da Covid-19 negli ultimi due mesi?» (possibilità di risposta multipla, valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

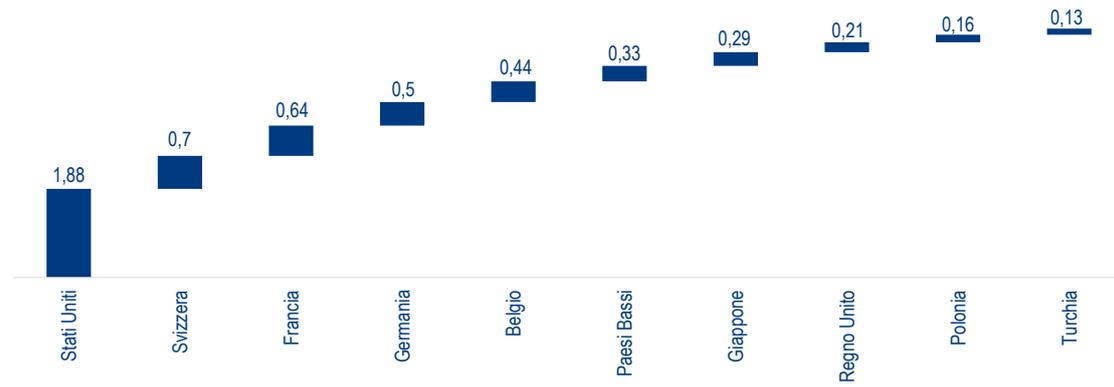
**Terzo messaggio chiave:** il 22% delle aziende si aspetta **catene di fornitura/vendita più locali** e per il 60% del campione sarà strategico essere indipendenti a livello nazionale per alcune produzioni (soprattutto nel settore farmaceutico).

31. Uno degli effetti della pandemia è stato quello di mostrare la **vulnerabilità delle catene di approvvigionamento** delle economie occidentali, messe in crisi dalla chiusura delle frontiere e soggette a ritardi a causa dei provvedimenti adottati dagli Stati.
32. Sebbene gli aspetti problematici di una configurazione globale delle catene del valore siano chiari a tutti, altrettanto evidenti sono gli effetti positivi della globalizzazione, mettendo in luce come protezionismo e autarchia non siano oggi opzioni percorribili. Un'idea che sta iniziando a farsi strada e che sembra decisamente più implementabile è l'ipotesi di una politica di *reshoring* non a livello nazionale bensì continentale, che veda l'**Unione Europea al centro di un nuovo disegno strategico**. Affinché questo accada, è fondamentale riscattare la competitività del continente europeo, investendo in **infrastrutture, digitalizzazione** e nel **rafforzamento delle competenze** dei cittadini e lavoratori europei.
33. Il **22%** delle Aziende rispondenti alla *survey* ha dichiarato l'intenzione di ripensare e riorganizzare la propria catena di fornitura e di vendita in modo **più locale**, in risposta alle criticità affrontate durante la pandemia. Inoltre, più del **60%** del campione ritiene che sarà strategico essere indipendenti a livello nazionale per alcune produzioni, a partire dal **settore farmaceutico (69%)**, seguito dal **settore dell'energia (38%)** e dal comparto **agroalimentare (23%)**.



**Figura 19.** Risposta alla domanda: «Ritiene che l'attuale emergenza porterà la Sua Azienda a ripensare e riorganizzare la sua catena di fornitura e di vendita in modo più locale?» (valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

34. Nonostante la crisi del Covid-19 venga descritta come “simmetrica”, l’impatto sui flussi di commercio internazionale è stato molto variegato a seconda del decorso dell’epidemia e delle misure restrittive, del posizionamento nelle catene globali del valore e all’esposizione commerciale verso i Paesi più colpiti.
35. Un’analisi dei flussi commerciali nei primi due mesi di *lockdown* restituisce un quadro drammatico per le aziende italiane. Gli operatori del Paese non solo hanno dovuto affrontare prima degli altri Paesi l’emergenza Covid-19 ed il relativo *shock* di domanda, ma anche e soprattutto hanno dovuto chiudere i battenti per più di un mese, in osservanza dei DPCM e delle misure restrittive che, sul finire del mese di marzo, hanno messo in stop tutte le attività produttive non ritenute necessarie.
36. Eppure, il 2020 dell’*export* tricolore era iniziato in fortissima accelerazione. Nei mesi di gennaio e di febbraio 2020, infatti, l’*export* italiano aveva registrato un **+7,22%** verso i Paesi membri dell’Unione Europea ed un **+10,36%** verso i Paesi *extra-UE*, rispetto alla media dello stesso periodo del triennio precedente (2017-2019). In valori assoluti, l’aumento dell’*export* nel primo bimestre dell’anno 2020 è stato di 2,7 miliardi di Euro all’interno dell’Unione Europea a 27 e di 3,4 miliardi di Euro verso *partner* esterni, per un totale di **6,1 miliardi** di Euro di incremento. La *performance* dell’*export* è stata positiva in tutti i principali mercati di sbocco italiani, ma particolarmente brillante nei confronti degli Stati Uniti, con +1,9 miliardi di Euro nel bimestre (+30%), Svizzera, Francia, Germania e Belgio a seguire.



**Figura 20.** Primi dieci Paesi per incremento di *export* nel primo bimestre 2020 (miliardi di Euro), gennaio – febbraio 2020 vs media gennaio – febbraio del triennio precedente (2017 – 2019). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

37. L'andamento dell'*export* a gennaio e febbraio 2020 è stato particolarmente positivo anche in luce della dinamica delle importazioni, aumentate di appena 2,2 miliardi di Euro (contro l'incremento sopra citato dell'*export* di 6,4 miliardi), di cui 1,7 miliardi provenienti da Paesi europei (+4,5%) e appena 563 milioni di incremento di importazioni da Paesi *extra* UE (+1,88%); dato che segnalava una crescente capacità del *Made in Italy* di conquistare i mercati lontani, per tradizione tallone d'Achille delle imprese italiane.
38. L'emergenza economico-sanitaria del Covid-19 ha colpito l'Italia proprio in mezzo a questo quadro di forte accelerazione del *Made in Italy* sui mercati globali. Al contrario dei primi due mesi dell'anno, **già il mese di marzo ha visto una significativa ed universale contrazione dei flussi commerciali** (vedi figura 21), che ha portato di fatto ad annullare in un solo mese la *performance* positiva del primo bimestre dell'anno. In totale, **il mese di marzo ha visto una perdita di ben 5,9 miliardi di *export*** contro la media dei mesi di marzo registrata nel triennio precedente, un calo pari al 14,4% dello stesso periodo.
39. In particolare, il *record* negativo è stato segnato dall'*export* verso la Francia, crollato del 17% per 760 milioni di Euro; seguito in valore assoluto dalla Germania con un calo di 468 milioni (in valori relativo molto meno severo: -8,9%), dalla Spagna con 451 milioni di Euro (-21%), Regno Unito con -371 milioni (-17%) e Stati Uniti con -248 milioni (-6%).

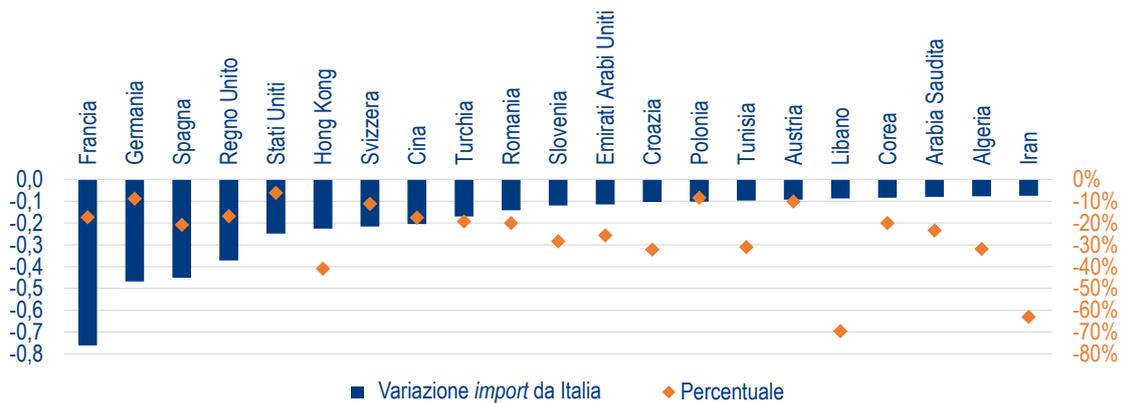
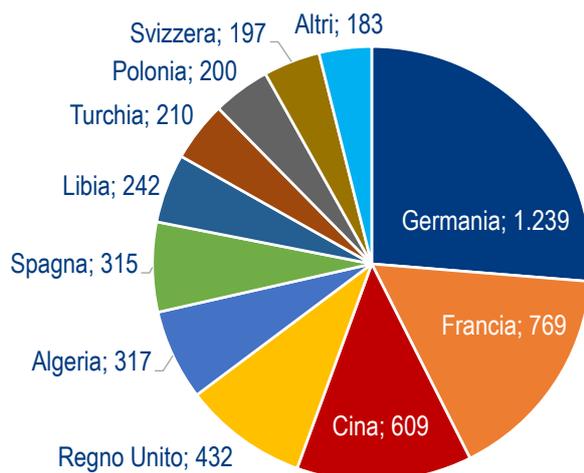


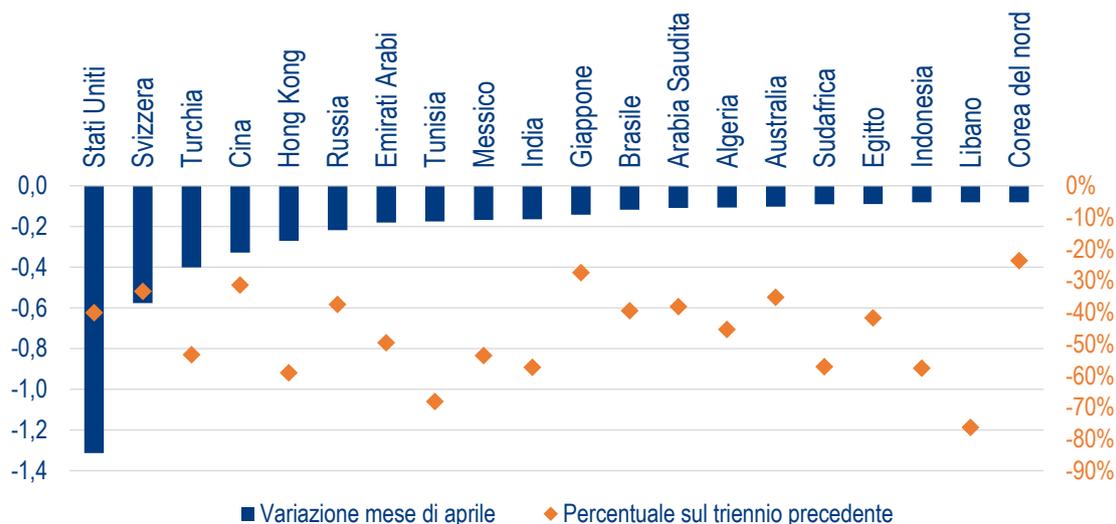
Figura 21. Principali Paesi per diminuzione di *import* dall'Italia nel mese di marzo 2020, valori assoluti in miliardi di Euro (asse sinistro) e percentuali (asse destro), marzo 2020 su media marzo 2017-2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

40. Oltre alla perdita in valore assoluto, la contrazione relativa è stata particolarmente forte in quei Paesi che per primi, subito dopo l'Italia, hanno dovuto affrontare l'emergenza ed implementare misure restrittive per tutelare la salute pubblica: Francia, Spagna, Hong Kong e Cina. Infatti, la contrazione dell'*export* verso Cina ed Hong Kong, limitata nei valori assoluti (rispettivamente 204 e 248 milioni), nasconde però la grande posizione di debolezza italiana sui mercati asiatici, visto il calo significativo in termini relativi, con Hong Kong addirittura crollato del 41% e la Cina del 18%.
41. Speculare è stata anche la contrazione delle importazioni, crollate di 6,8 miliardi. In un quadro fortemente negativo, si trova un'altra nota positiva: il calo più che proporzionale delle importazioni rispetto all'*export* è un altro segnale a riprova della vitalità del sistema Paese e della sua integrazione da protagonista nelle catene globali del valore. A calare in maniera significativa sono stati i flussi provenienti dai principali *partner* industriali italiani: Germania (-1,2 miliardi di Euro di importazioni a marzo, pari al 18% della contrazione totale), Francia (-769 milioni di Euro, 11% del totale) e Cina (-600 milioni di Euro, 9% del totale). Su questo quadro, seppur in maniera marginale, ha influito anche il calo generalizzato delle *commodity*, quelle energetiche in particolare, per cui entrano tra i primi dieci Paesi per contrazione dei volumi di *import* anche Libia e Algeria, ma rimane un dato positivo all'interno di un contesto negativo.



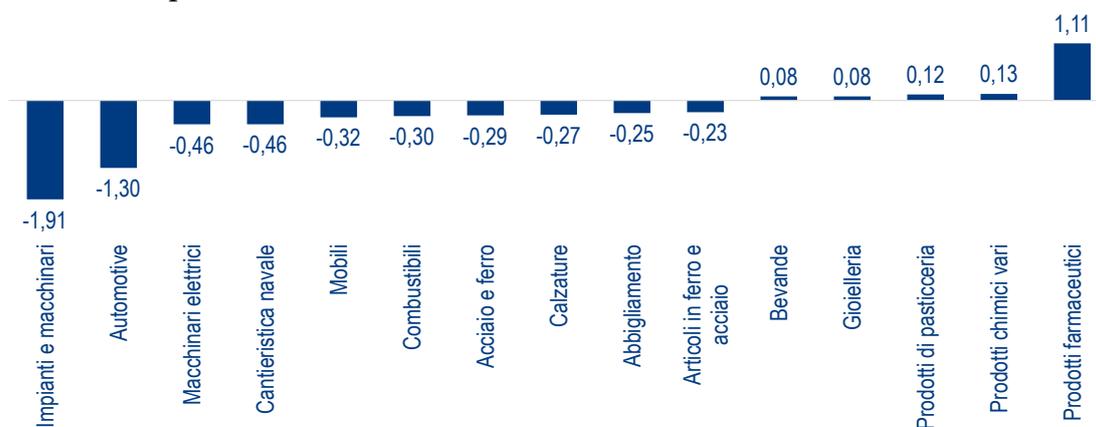
**Figura 22.** Principali dieci Paesi per contrazione delle importazioni italiane (valori assoluti in milioni di Euro), marzo 2020 su media del triennio precedente. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.*

42. Se il mese di marzo restituisce un quadro drammatico, il perdurare e l'intensificarsi dell'epidemia nel resto del mondo hanno reso il mese di aprile ancora peggiore. Purtroppo, mentre il presente studio va in stampa non sono disponibili i dati per l'interscambio commerciale all'interno dell'Unione Europea per il mese di aprile, ma sono invece disponibili i dati sui flussi verso *partner* esterni all'area di libero scambio europea.
43. La flessione dell'*export* nel mese di aprile è stata infatti ancora più severa rispetto al mese di marzo: **nei confronti dei soli Paesi extra UE, in aprile sono stati persi 6,3 miliardi di Euro di export**, con contrazioni notevoli sia per valori assoluti che in termini relativi. Ad impressionare è stato soprattutto il calo verso gli Stati Uniti, Paese in cui proprio nel mese di aprile è esplosa l'epidemia di Covid-19. Se infatti nel marzo la contrazione era stata del "solo" -6%, nel mese di aprile il *Made in Italy* ha perso nei soli Stati Uniti 1,3 miliardi di Euro, pari al -30% della media del triennio precedente. Vediamo inoltre che nei primi venti mercati per contrazione in valore assoluto dell'*export* italiano, la variazione percentuale media è stata del -46%, con molti Paesi superiori al 50%: Turchia, Hong Kong, Emirati Arabi Uniti, Messico, India, Sudafrica, Indonesia e Libano.



**Figura 23.** Variazione di *export* italiano nel mese di aprile 2020 per paese di destinazione, in valori assoluti (miliardi di Euro - asse di sinistra) e percentuali (val. % - asse di destra), marzo – aprile 2020 vs media marzo – aprile del triennio precedente (2017 – 2019). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

44. Dopo aver analizzato l’impatto della crisi del Covid-19 sull’andamento di *import* ed *export* ed i principali mercati coinvolti, è interessante analizzare quali siano le categorie di prodotto maggiormente impattate dal Covid-19 (Figura 24). Anche qui, purtroppo, è ad oggi disponibile un quadro esaustivo sul solo mese di marzo, mentre sul mese di aprile possiamo analizzare esclusivamente l’andamento dell’*export* fuori dall’Europa.



**Figura 24.** Principali categorie di prodotto per contrazione o crescita di *export* nel mese di marzo (miliardi di Euro), marzo 2020 vs media marzo del triennio 2017 – 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

45. Nel mese di marzo, i prodotti che più hanno risentito della crisi del Covid-19 sono molto diversi tra loro a seconda del Paese di riferimento e, per alcune tipologie di prodotto, molto eterogenee nel caso in cui si prenda in considerazione l’area di scambio europea o *partner* esterni. In generale, i settori più colpiti sono quelli più integrati nelle catene del valore globali: impiantistica e macchinari, *automotive*, macchinari elettrici ed elettromeccanici, cantieristica navale e mobili. In particolare, il comparto della **meccanica industriale** e quello dell’**automotive** hanno registrato insieme una **contrazione di 3,2 miliardi di Euro**, pari a circa il 54% del totale del calo dei volumi di *export*.

46. Benché il calo delle esportazioni sia stato molto profondo e trasversale, **non tutti i settori hanno visto calare le esportazioni**: svetta, in particolare, il **farmaceutico**, che ha registrato nel mese di marzo un'**accelerazione di 1 miliardo di Euro** rispetto a quanto registrato nello stesso periodo nel triennio precedente. Positivo anche l'andamento di alcune categorie del *food*, la cui *performance* riflette, da un lato, i *trend* di consumo del periodo di quarantena; dall'altro, tuttavia, è bene notare come **questi settori siano stati gli unici a non aver mai interrotto la propria attività industriale**: un dato che fa riflettere in vista di nuove possibili ondate pandemiche.
47. Interessante, inoltre, analizzare le categorie più impattate dalla recessione del Covid-19 in chiave di macro-area geografica (Figura 25). Notiamo infatti come impianti e macchinari industriali, *automotive* e macchinari elettrici abbiano affrontato una contrazione abbastanza uniforme degli ordini provenienti dall'Unione Europea e da *partner* esterni. Al contrario, alcune filiere – su cui svetta la cantieristica navale – si sono dimostrate più esposte ai cali della domanda *extra-europea*. Chiudono il quadro, invece, alcune filiere di subfornitura molto integrate a livello europeo, ma poco impattate dall'andamento congiunturale *extra-europeo*: è il caso della filiera del ferro e acciaio e dei relativi semi-lavorati.

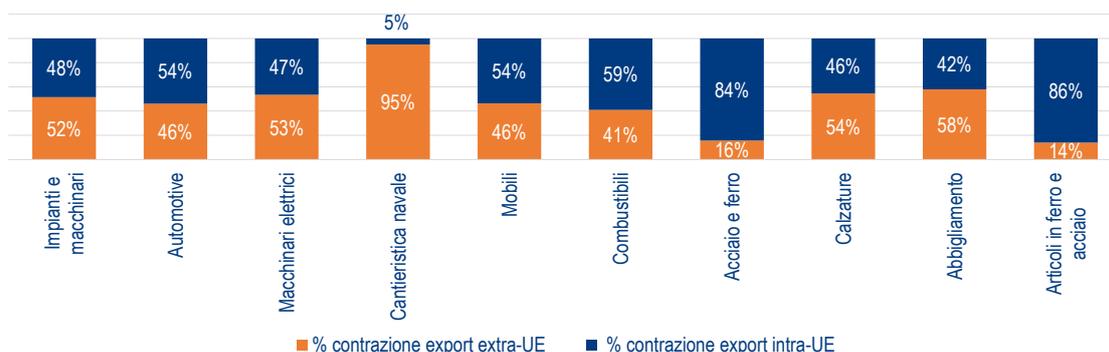


Figura 25. Quota di perdita di *export* all'interno o all'esterno dell'UE per le categorie più impattate dal Covid-19 (% sul totale), marzo 2020 vs media marzo del triennio 2017 – 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

48. Per quanto riguarda il mese di aprile, invece, mancando lo spaccato di dettaglio sulla performance verso Paesi europei, risulta difficile trarre conclusioni di dettaglio. Possiamo però utilizzare come *proxy* il caso degli **Stati Uniti**, che da soli contribuiscono al 20% del calo totale di *export* registrato in aprile (1,3 miliardi di Euro su 6,3 miliardi di Euro totali). A risentire in maniera più marcata sono state le filiere più consolidate dell'industria italiana: **automotive** (-562 milioni di Euro di *export* nel solo mese di aprile), **cantieristica navale** (-561 milioni di Euro), **impianti e macchinari industriali** (-393 milioni di Euro), **macchinari biomedicali** (-99 milioni di Euro) e **calzature** (-81 milioni di Euro).
49. I settori che sono riusciti a registrare un'accelerazione delle esportazioni "a stelle e strisce" durante il primo mese di *lockdown* ricalcano quasi perfettamente quelle del sistema-Paese, sia per categoria che per magnitudine relativa. In particolare, l'*export* del settore farmaceutico è cresciuto di ben 674 milioni di Euro nel mese di aprile; positiva è stata la *performance* anche del comparto *food*, dove molte

categorie di prodotto – tra cui olio, vini e prodotti di pasticceria – sono riusciti, seppur di poco, ad aumentare i volumi.

50. Può essere inoltre utile analizzare la *performance* dell'*export* italiano verso la Cina, Paese in cui rispetto agli Stati Uniti l'*export* italiano è meno valorizzato sotto il profilo industriale e più esposto invece verso le produzioni “lusso”. Nonostante ciò, anche verso il gigante asiatico l'*export* industriale è quello che più ha sofferto, in particolare nei comparti della **meccanica**, che registra un -192 milioni di Euro pari al 29% della media del triennio, e soprattutto dell'**automotive**, che ha perso 99 milioni di Euro di *export*, pari addirittura al 52% del totale.

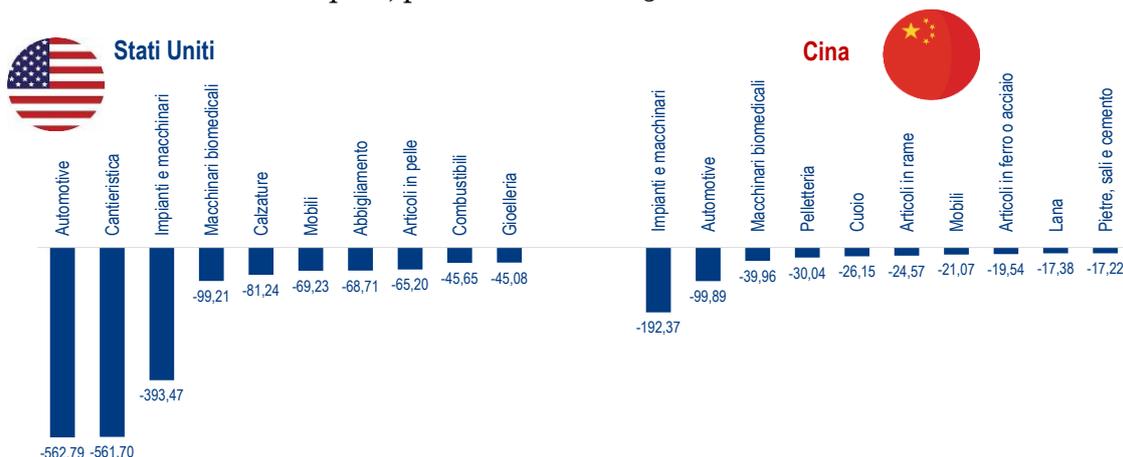


Figura 26. Top 10 categorie di prodotto per contrazione di *export* verso gli Stati Uniti e la Cina nel mese di aprile 2020 su media aprile del triennio precedente. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

**Quarto messaggio chiave:** Per affrontare gli effetti economici della crisi attuale, le aziende richiedono alle Istituzioni interventi sulle condizioni di contesto, a partire da **incentivi per gli investimenti (66%)** e **semplificazione amministrativa (62%)**.

51. Per affrontare gli effetti economici della crisi attuale, le aziende richiedono alle Istituzioni interventi sulle condizioni di contesto, a partire da **incentivi per gli investimenti (66%)**, **semplificazione amministrativa (62%)** e una maggiore **flessibilità del lavoro (41%)**.

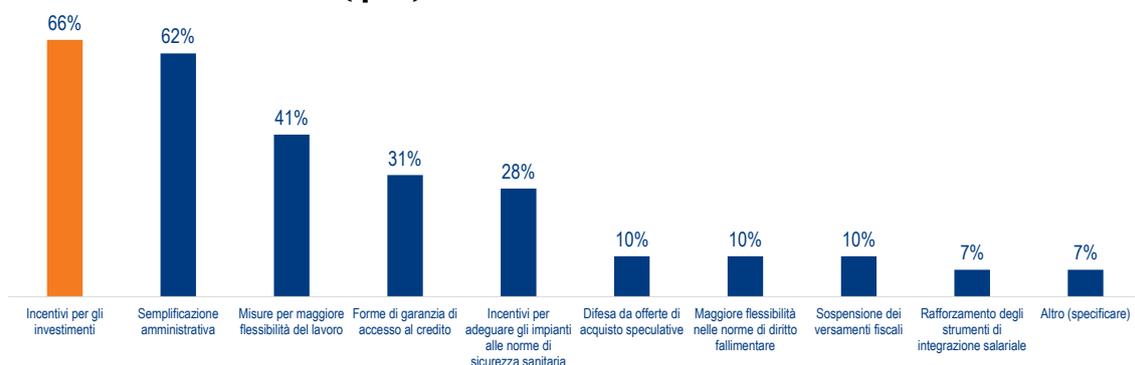


Figura 27. Risposta alla domanda: «Nei prossimi 12 mesi la Sua Azienda quali misure richiede alle Istituzioni (nazionali ed europee) per affrontare gli effetti economici causati dal lockdown?» (possibilità di risposta multipla, valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

52. Tra gli effetti della crisi economica sulle imprese, in grado di determinare conseguenze di ampio respiro e di lungo periodo per il tessuto imprenditoriale italiano, una **riduzione degli investimenti** è senza dubbio uno dei più gravi. Guardando alla situazione pre-crisi, l'Italia registrava storicamente un minor livello di investimenti da parte delle imprese rispetto ai principali *peer* europei – Francia, Germania e Spagna. Nel 2018, la percentuale di investimenti delle imprese in rapporto al PIL era pari al **10,4%** in Italia, 2,1 punti percentuali al di sotto della media tedesca, 3,1 a quella francese e 3,5 a quella spagnola<sup>48</sup>.
53. Oltre a quanto chiedono alle Istituzioni per l'ottimizzazione del contesto nel quale operano, le aziende stanno programmando una serie di misure al loro interno per fronteggiare l'emergenza, che prevedono di implementare anche nei prossimi 12 mesi. Nei prossimi dodici mesi, l'**82%** del campione prevede di adottare misure di lavoro alternative (*smart working*)<sup>49</sup>, il **50%** sta programmando l'introduzione o il rafforzamento dell'*e-commerce* come canale di vendita, mentre il **39%** prevede l'introduzione di meccanismi di *governance* orientati al *crisis management*<sup>50</sup>.

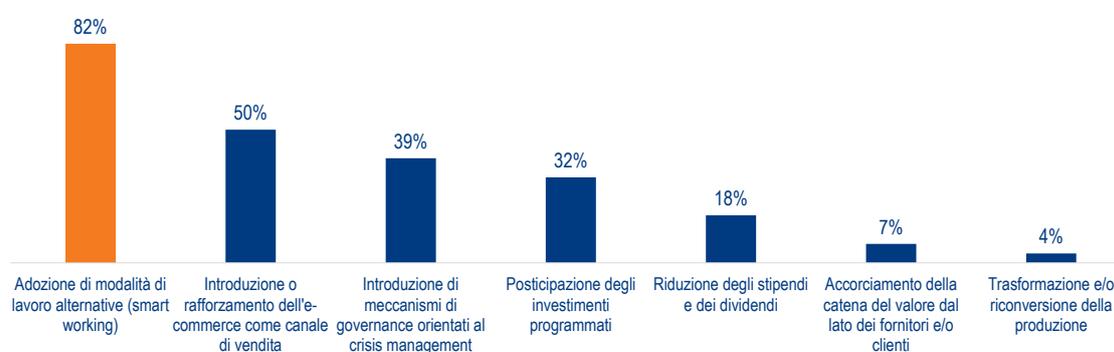


Figura 28. Risposta alla domanda: «Quali misure interne all'azienda verranno attuate nei prossimi 12 mesi per far fronte all'emergenza sanitaria ed economica connessa al Covid-19?» (possibilità di risposta multipla, valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

**Quinto messaggio chiave: Digitalizzazione, innovazione e sostenibilità ed Economia Circolare sono i primi tre ambiti di intervento di medio-lungo periodo per l'industria italiana.**

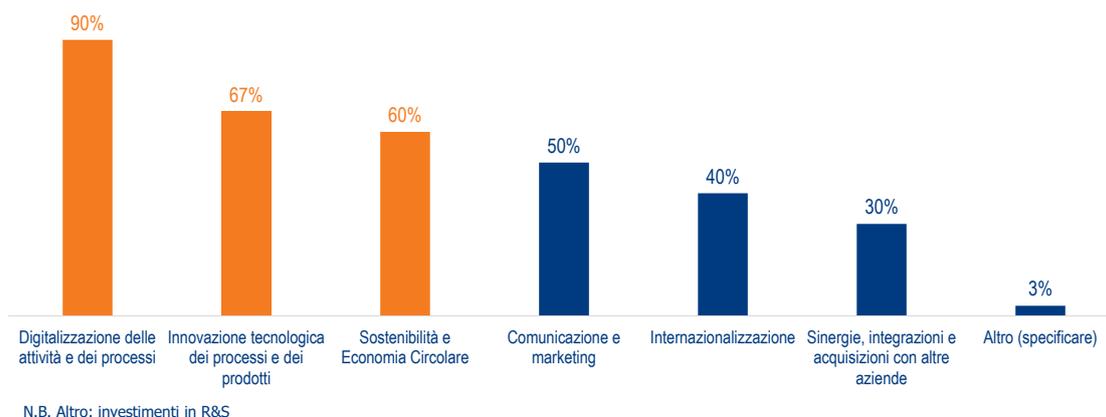
54. Al primo posto tra i principali ambiti di intervento secondo le aziende rispondenti alla survey nel medio-lungo periodo rientra la **digitalizzazione delle attività e**

<sup>48</sup> Fonte: Eurostat, 2020.

<sup>49</sup> Prima della crisi, gli *smart worker* in Italia erano stimati in ~570mila persone (+20% vs. 2018); dall'inizio della crisi, si è registrata un incremento di ulteriori 554mila lavoratori. Ad oggi, si stimano ~2 milioni di *smart worker* (Fonte: Ministero del Lavoro del Governo italiano e IWG, «The IWG global workspace survey – 11th edition», 2020).

<sup>50</sup> Tra le principali misure orientate al *crisis management*, rientra il “Comitato di resilienza”. Tale Comitato può essere composto da 1 o 2 esperti esterni in grado di portare esperienza da altri ambiti professionali; un CEO e 1 o 2 figure connotate da spirito imprenditoriale; 1 o 2 giovani particolarmente brillanti; 1 o 2 clienti vicini (anche per aumentare la *loyalty*).

**dei processi (90%)**, seguita dall'**innovazione tecnologica** dei processi e dei prodotti (67%) e dalla **Sostenibilità e Economia Circolare (60%)**.



**Figura 29.** Risposta alla domanda «Quali sono i principali ambiti di intervento su cui la Sua Azienda indirizzerà gli sforzi e gli investimenti nel medio-lungo periodo (2025-2030)?» (possibilità di risposta multipla, valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

### **Insight – Il ruolo di sostenibilità e dell'Economia Circolare nella ripresa dell'Unione Europea**

A livello globale, l'attenzione verso la sostenibilità non è mai stata così elevata. Le esternalità negative prodotte dalle attività economiche, quali ad esempio le malattie legate alla qualità dell'aria, gli effetti delle emissioni inquinanti sul clima, gli impatti sulla resilienza degli assetti industriali e dell'agricoltura, stanno facendo aumentare la preoccupazione dei cittadini, portandoli ad adottare comportamenti sempre più virtuosi e a richiedere interventi di *policy* in grado di imporre una vera e propria svolta *green* dell'economia.

Il messaggio lanciato dai cittadini, anche attraverso la creazione di movimenti di protesta, ha contribuito al raggiungimento di una "svolta sostenibile" nelle agende dei *policymaker* nel periodo immediatamente precedente all'emergenza sanitaria da Covid-19 – rivelandosi sempre più attuale alla luce della pandemia globale – e che hanno portato l'Europa ad essere apripista e principale promotrice del cambiamento, attraverso la pubblicazione di una serie di direttive che declinano azioni concrete per una transizione verso un paradigma economico orientato alla sostenibilità e all'Economia Circolare.

Il cuore di questa strategia, il **Green New Deal**, presentato nel dicembre 2019, rappresenta un importante "*turning point*" nella transizione verso modelli di produzione e consumo più sostenibili, con l'obiettivo di rendere l'Europa il 1° continente *carbon-neutral* al mondo entro il 2050. Per farlo, sono stati stanziati **1.000 miliardi di Euro** di investimenti, non solo per realizzare la transizione energetica, ma anche per gestire le sue implicazioni sociali, allo scopo di superare le forti resistenze già espresse da alcuni Stati Membri nei confronti di un processo accelerato di decarbonizzazione.

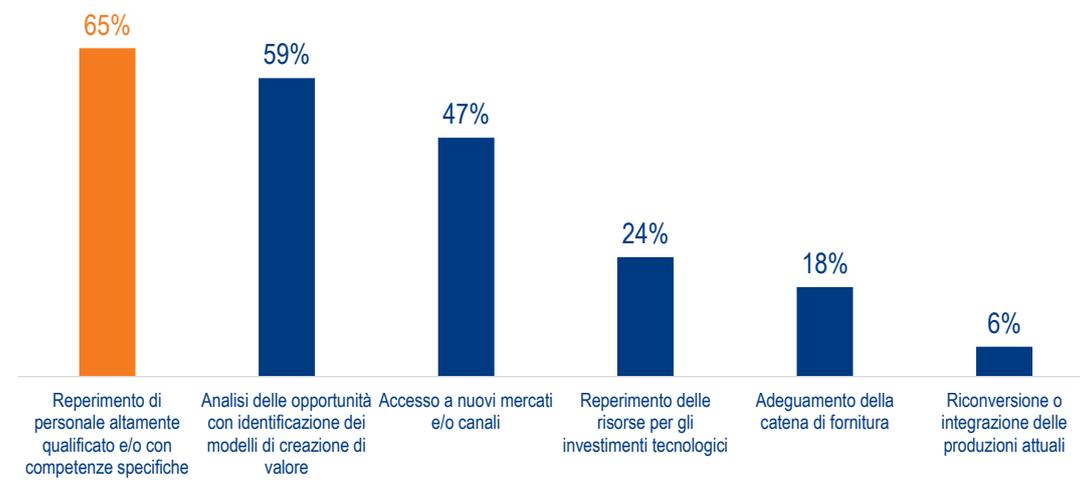
La Presidente della Commissione Ursula Von Der Leyen ha confermato, anche nel pieno dell'emergenza Covid-19, che l'Unione Europea manterrà il proprio impegno concreto nonostante le nuove criticità emerse.

La maggior parte delle misure proposte per rilanciare la competitività dell'Europa e accompagnare la ripresa di tutti i Paesi Membri, saranno alimentate da un nuovo strumento temporaneo, **Next Generation EU**, dotato di una capacità finanziaria di **750 miliardi di Euro** e fondato su tre pilastri:

- strumenti a sostegno degli sforzi profusi dagli Stati membri per riprendersi dalla crisi, superarne gli effetti e riemergere più forti;
- misure volte a stimolare gli investimenti privati e sostenere le imprese in difficoltà;
- rafforzamento di programmi strategici dell'UE per trarre insegnamento dalla crisi e rendere il mercato unico più forte e più resiliente e accelerare la duplice transizione verde e digitale.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati Commissione Europea e fonti varie, 2020.

55. Tra gli ambiti di intervento più urgenti per la transizione delle imprese verso l'Industria 4.0, le aziende intervistate hanno indicato per il **65%** il reperimento di personale altamente qualificato e/o con competenze specifiche; per il **59%** la realizzazione di un'analisi delle opportunità volte all'identificazione dei modelli di creazione del valore; per il **47%** l'accesso a nuovi mercati e/o canali.



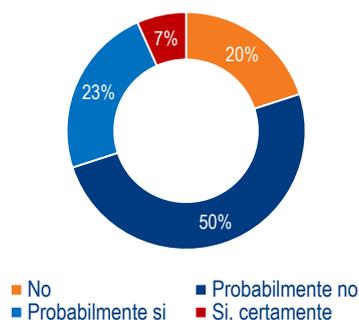
**Figura 30.** Risposta alla domanda «Quali sono gli ambiti di intervento più urgenti per la transizione della Sua Azienda verso l'Industria 4.0?» (possibilità di risposta multipla, valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

56. Il sistema educativo italiano viene percepito come inadeguato a rispondere in maniera efficace alle esigenze aziendali dal **70%** del campione della *survey*, che lamentano l'assenza di percorsi formativi dedicati negli attuali *curricula* formativi (52%); problemi di riconversione delle competenze dei lavoratori *senior* in Azienda (41%); uno scarso dialogo con il sistema universitario e della ricerca (30%) e con il sistema della formazione secondaria (22%).

57. I dati confermano la fotografia restituita dalle aziende: nel 2018 solo il 34,0% dei ragazzi italiani tra i 20-24 anni erano iscritti ad un percorso di educazione terziaria (vs. il 40,3% della Spagna e il 35,3% della Francia). Il mercato del lavoro nazionale, inoltre, mostra una difficoltà superiore rispetto ad altri Paesi europei ad assorbire i propri laureati, attestandosi in penultima posizione per quota percentuale di neolaureati<sup>51</sup> occupati pari al 61,3% contro una media europea dell'82,8% (dietro all'Italia vi è solo la Grecia, con una percentuale di neolaureati occupati pari al 55%)<sup>52</sup>.

<sup>51</sup> Vengono definiti neolaureati coloro che hanno ricevuto il titolo di laurea da meno di tre anni.

<sup>52</sup> Fonte: Eurostat, 2020.



Assenza di percorsi formativi dedicati negli attuali curricula formativi	52%
Problemi di riconversione delle competenze dei lavoratori <i>senior</i> in Azienda	41%
Scarso dialogo con il sistema universitario e della ricerca	30%
Scarso dialogo con il sistema della formazione secondaria	22%
Altro (specificare)	7%

N.B. Altro: competenze insufficienti, nessuna delle precedenti.

**Figura 31.** Risposta alla domanda «Ritiene che il sistema educativo risponda in maniera efficace alle esigenze della Sua Azienda in termini di competenze richieste?» (sinistra – valori %), 2020 e risposta alla domanda «Con riferimento alle competenze richieste, in quali ambiti la Sua Azienda riscontra difficoltà?» (destra - possibilità di risposta multipla, valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

**Sesto messaggio chiave: La ripartenza dell'industria italiana non può prescindere dallo sviluppo delle infrastrutture fisiche e digitali (72%) e dalla creazione di un Piano Nazionale per la Ricerca e Sviluppo (68%). Il 70% del campione ritiene che il sistema educativo non risponda in maniera efficace alle esigenze aziendali, anche a causa di percorsi formativi distanti dalle competenze aziendali richieste.**

58. Le Aziende si sono espresse in maniera propositiva su quali debbano essere i **pilastri di una strategia industriale italiana** necessari ad assicurare la ripartenza del Paese e il rilancio della competitività internazionale nei prossimi anni.
59. Il **72%** degli intervistati è d'accordo sulla necessità di garantire lo **sviluppo delle infrastrutture fisiche e digitali della penisola**. All'interno del particolare contesto che stiamo vivendo a causa dell'emergenza Covid-19, il dispiegamento di infrastrutture digitali si è confermato un fattore fondamentale di resilienza per il sistema economico e sociale, garantendo la continuità lavorativa di una quota rilevante dell'economia italiana colpita dalle misure di contenimento del *virus*, oltre alla continuazione dell'attività scolastica e formativa e il mantenimento delle relazioni sociali degli individui<sup>53</sup>.
60. Al pari degli *asset* digitali, la **dotazione infrastrutturale fisica** di un Paese influisce sulla competitività di un'economia e sulla sua crescita e può contribuire a

<sup>53</sup> In Italia, il piano Strategico per la Banda Ultra Larga ha definito la strategia nazionale e ne monitora l'attuazione. Ad oggi, i dati evidenziano una percentuale di completamento dei cantieri in fibra nell'1,5% dei Comuni sul totale previsto su scala nazionale. Inoltre, la quota di cantieri in fibra terminati è eterogenea tra le Regioni italiane. In particolare, solo tre Regioni (Umbria, Abruzzo e Basilicata) registrano un completamento dell'infrastruttura superiore al 6% dei Comuni, fino ad un massimo del 9,8% nel caso dell'Umbria. La copertura in fibra nei Comuni è invece inferiore all'1% nella maggior parte delle Regioni italiane, con i casi estremi di Calabria, Liguria, Molise, Puglia e Sardegna dove nessun cantiere in fibra è stato terminato. (Fonte: MiSE, Monitoraggio Piano Strategico Banda Ultra Larga. I dati riportati fanno riferimento a fine giugno 2020).

ridurre il divario Nord-Sud, contrastando l'immagine di un'Italia che procede a due velocità. Il rapporto 2018 *“Transport in the European Union”*, pubblicato dalla Commissione Europea, posiziona l'Italia al **22° posto tra i Paesi dell'Unione** considerando l'efficienza della rete di trasporto ferroviario<sup>54</sup>. La Banca Mondiale colloca l'Italia alla **19° posizione al mondo** in termini di efficienza del settore logistico<sup>55</sup> e in questa classifica il Paese è penalizzato dalla frammentazione delle infrastrutture e dalla mancanza di collegamenti per alcuni territori.

61. Al secondo posto, i rispondenti alla *survey* hanno evidenziato la necessità di creare un **Piano Nazionale per la Ricerca e Sviluppo (68%)**. Come già evidenziato nella Parte 1 dello Studio Strategico, l'Italia non investe ancora abbastanza in Ricerca e Sviluppo, dedicando a questi investimenti l'**1,4%** del PIL, il **34%** in meno rispetto alla media europea e **2,5 volte in meno rispetto alla Svezia, best performer europeo (3,32%** del PIL nazionale dedicato alla Ricerca e Sviluppo). La *performance* dell'Italia è ancora considerevolmente lontana dall'obiettivo europeo di raggiungere il **3%** di spesa in Ricerca e Sviluppo sul PIL entro la fine del 2020.



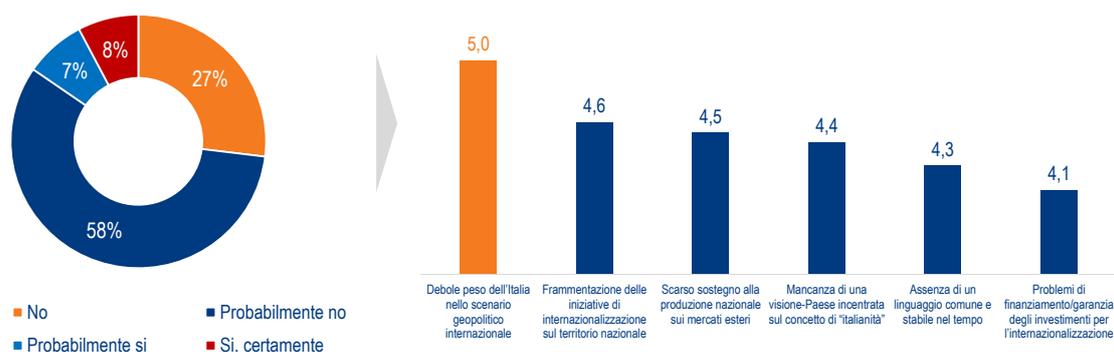
Figura 32. Risposta alla domanda: «Quali devono essere i pilastri di una strategia industriale italiana?» (possibilità di risposta multipla, valori % – risposte sopra il 50%), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

<sup>54</sup> Per sostanziare il posizionamento dell'Italia, il Rapporto porta l'esempio degli scambi intermodali tra i porti e le ferrovie. Mentre nel Nord Italia il 45% degli scali portuali è collegato con una ferrovia per il trasporto merci, al Sud la percentuale scende all'8%.

<sup>55</sup> Fonte: Banca Mondiale, *“Logistic Performance Index (LPI)”*, 2018.

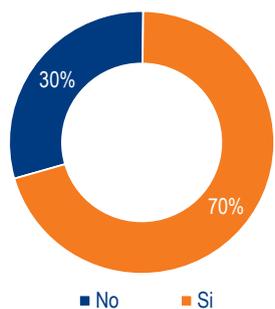
**Settimo messaggio chiave: Secondo l'85% delle aziende, l'Italia non è in grado di veicolare con successo la propria immagine all'estero e il 70% delle Aziende intervistate ritiene che le Fiere siano uno strumento importante per l'internazionalizzazione dell'industria italiana.**

62. Nonostante le molteplici eccellenze che contraddistinguono il territorio italiano, dalla moda all'agroalimentare, dal comparto della meccanica all'arredo e al *design*, l'Italia sconta rispetto agli altri Paesi un *gap* nella capacità di narrazione del proprio patrimonio (tangibile e intangibile) e un *deficit* nella valorizzazione del "brand" italiano all'estero.
63. L'**85%** dei rispondenti alla *survey* ritiene che **l'immagine Paese non sia adeguatamente veicolata all'estero**. Tra i fattori che possono pregiudicare i risultati della efficace immagine internazionale dell'Industria italiana le Aziende hanno indicato al primo posto il debole peso dell'Italia nello scenario politico, seguito da una eccessiva frammentazione delle iniziative di internazionalizzazione sul territorio nazionale e da uno scarso sostegno alla produzione nazionale sui mercati esteri.



**Figura 33.** Risposta alla domanda: «Ritiene che l'immagine Paese sia ben veicolata all'estero?» (sinistra - %), 2020 e risposta alla domanda «Quali aspetti possono pregiudicare i risultati della efficace immagine internazionale dell'Industria italiana?» (scala crescente da 1 = aspetto poco critico a 6 = aspetto molto critico) (destra - risposta media), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

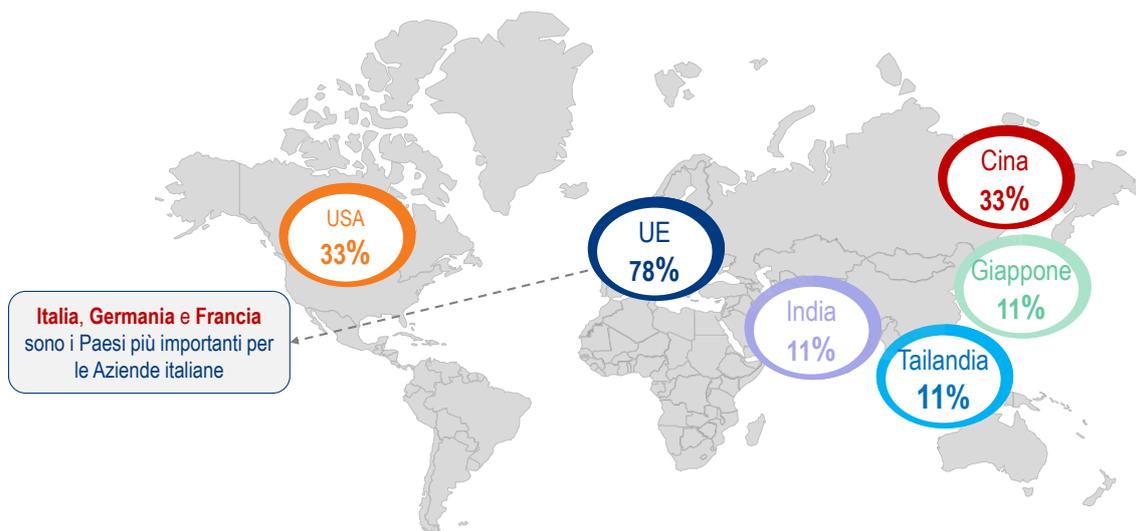
64. Tra i principali strumenti di sostegno all'internazionalizzazione che contribuiscono a posizionare l'immagine del Paese all'estero rientrano le **Fiere**. Il 70% dei rispondenti alla *survey* considera le Fiere un **valido strumento di sostegno all'internazionalizzazione** per i seguenti motivi:
- luogo di incontro con potenziali clienti (94%);
  - riconoscimento istituzionale del *brand* (69%);
  - luogo di incontro con potenziali fornitori (63%);
  - posizionamento in nuovi mercati (63%).



Luoghi di incontro con potenziali clienti	94%
Riconoscimento istituzionale del brand	69%
Luoghi di incontro con potenziali fornitori	63%
Posizionamento in nuovi mercati (es. tramite Fiere internazionali)	63%
Creazione di collaborazioni con altri attori della filiera	56%
Esplorazione di nuove opportunità tecnologiche	50%

**Figura 34.** Risposta alla domanda: «Ritiene che le fiere siano uno strumento di sostegno all'internazionalizzazione importante?» (sinistra – valori %) e risposta alla domanda «Perché le Fiere sono uno strumento di promozione importante?» (destra - possibilità di risposta multipla, valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

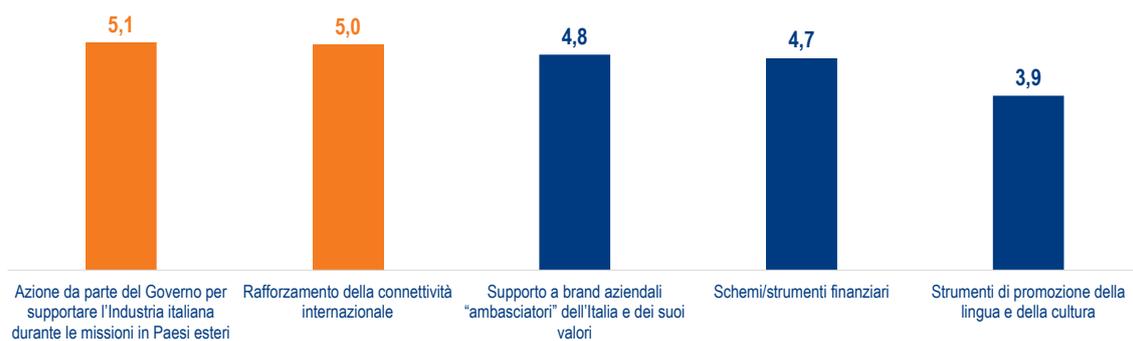
65. Tra le aree geografiche che hanno registrato la maggiore partecipazione delle aziende rispondenti alla *survey* a Fiere di settore ci sono l'Unione Europea (**78%** con Italia, Germania e Francia tra i Paesi principali), gli Stati Uniti (**33%**), la Cina (**33%**), mentre si attestano all'**11%** il Giappone, la Thailandia e l'India.



**Figura 35.** Risposta alla domanda: «In quali Paesi si sono svolte le fiere a cui la Sua Azienda ha partecipato nell'ultimo anno?» (possibilità di risposta multipla, valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

66. Sono necessari alcuni strumenti per **migliorare la promozione internazionale dell'industria italiana**<sup>56</sup>. Tra le priorità identificate dai membri del Club The European House-Ambrosetti rispondenti alla *survey*, vi è al primo posto la richiesta di implementare **azioni a supporto durante le missioni in Paesi esteri**, seguita da un **rafforzamento della connettività internazionale**. È ritenuto altresì importante il supporto a *brand* aziendali ambasciatori dell'Italia e dei suoi valori, così come l'introduzione di strumenti finanziari e di promozione della lingua e della cultura italiana.

<sup>56</sup> Si rimanda alla Parte 3 dello Studio Strategico per ulteriori riflessioni sulle strategie per rilanciare le "narrazione" del sistema-Paese nei prossimi anni.



**Figura 36.** Risposta alla domanda: «Con riferimento alla ottimizzazione dei meccanismi di proiezione internazionale, quali tra i seguenti strumenti ritiene più efficaci per migliorare la promozione internazionale dell'industria italiana?» (scala crescente da 1 = aspetto poco rilevante a 6 = aspetto molto rilevante), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

## 2.3 LE AZIONI PER GARANTIRE LA REATTIVITÀ E LA RESILIENZA DEL SISTEMA INDUSTRIALE ITALIANO NEL NUOVO SCENARIO COMPETITIVO

67. La situazione di crisi attuale ha messo in evidenza che **reattività** e **resilienza** rappresentano dei fattori fondamentali per poter rimanere competitivi, sia a livello aziendale sia a livello di sistema-Paese, nelle situazioni più complesse e imprevedibili. La sopravvivenza sarà sempre più determinata dalla capacità di adattarsi e trasformarsi rapidamente in base ai cambiamenti e di “attrezzarsi” per resistere agli *shock* esogeni, che saranno sempre più frequenti. Occorre comprendere la resilienza come una **necessità sistemica, da perseguire a 360°** con riguardo al sistema sanitario, economico ed energetico, all’ambiente urbano e all’ecosistema ecologico, alle infrastrutture idriche e IT.



Figura 37. Le dimensioni necessarie per garantire la resilienza di un sistema-Paese. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

68. Una premessa chiave per la ripartenza delle attività economiche e produttive dopo le settimane di *lockdown* è rappresentata dalla **garanzia di sicurezza sanitaria** e di “**distanziamento fisico**”, che richiede un’implementazione a tutti i livelli della catena del valore e della produzione, per tutelare lavoratori, fornitori e clienti. È importante sottolineare che la riorganizzazione dei luoghi del lavoro e della produzione non è solo ed esclusivamente un’azione di risposta immediata per il breve periodo. Al contrario, essa costituisce anche una scelta strategica per aumentare la resilienza in una prospettiva di medio-lungo periodo. Non sapendo se, e nel caso quando, si manifesterà il prossimo *shock* esogeno risulta fondamentale essere pronti a **prevenire e gestire il rischio**.

69. Osservando i mesi appena passati, è possibile riscontrare diversi esempi di **rapida trasformazione** per fare fronte alle mutate esigenze del mercato indotte dall’arrivo della pandemia:

- riconversione della produzione per produrre **dispositivi di sicurezza** (es. mascherine e dispositivi di protezione individuale, camici, soluzioni disinfettanti, distanziatori in *plexiglass*, ecc.);

- riconversione della produzione per produrre **dispositivi di test e cura** (es. soluzioni chimiche per tamponi, ventilatori polmonari, valvole, macchinari, ecc.);
- riconversione di **spazi** (es. strutture sanitarie di cura temporanee, strutture per la quarantena, ecc.).

#### **Insight – La riconversione degli spazi fieristici: l’Ospedale Fiera Milano**

Con l’obiettivo di affrontare l’emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19, Fondazione Fiera Milano ha messo a disposizione i padiglioni 1 e 2 del Portello a Fieramilanocity per allestire un ospedale attrezzato in grado di essere operativo a 360°. Il progetto, voluto da Regione Lombardia in collaborazione con Fondazione IRCCS Ca’ Grande Ospedale Maggiore Policlinico, ha visto Fondazione Fiera Milano dare in comodato gratuito al Policlinico di Milano i padiglioni 1 e 2 a Fieramilanocity al Portello, mentre la gestione sanitaria è stata affidata dalla DG *Welfare* di Regione Lombardia al Policlinico stesso. Il Padiglione Policlinico Fiera di Milano è confermato nel Piano di riorganizzazione della rete ospedaliera della Regione Lombardia come struttura temporanea atta ad alleggerire le terapie intensive degli ospedali *hub* della Regione in caso di ripresa dell’epidemia.

La struttura, realizzata in due fasi, rispettivamente a fine marzo e per il 12 aprile scorsi, ospiterà a regime 221 letti di terapia intensiva, 2 sale TAC, 2 sale RX, 2 sale per piccoli interventi chirurgici, 2 aree *triage* e 2 ingressi distinti per ambulanze, 82.000 litri di riserve di ossigeno e 20.000 di azoto, oltre che numerose *facilities* per il personale e infrastrutture connettive all’avanguardia. In caso di dismissione, è stato inoltre previsto il riutilizzo delle apparecchiature e delle strutture mobili in altri ospedali. L’ospedale, caratterizzato per essere un esempio di diversificazione di investimenti infrastrutturali e rapida conversione in *hub* sanitario per far fronte all’emergenza sanitaria globale, è stato citato nel Report sull’epidemia dell’Organizzazione Mondiale della Sanità come ospedale d’emergenza più grande d’Italia.

Grazie al contributo di oltre 6.500 donatori, singoli cittadini, imprese private e fondazioni, è stato possibile raccogliere 24,8 milioni di Euro per finanziare l’opera e, con i fondi in eccedenza, altre attività di utilità sociale. Per fare ciò, Fondazione Fiera Milano ha costituito un Fondo presso la Fondazione di Comunità Milano, incaricata della rendicontazione puntuale nei confronti dei donatori dei costi connessi alla realizzazione dell’Ospedale.

L’Ospedale Fiera Milano si inserisce nell’alveo internazionale di riconversioni di complessi fieristici in strutture di assistenza alla popolazione per una pandemia o anche, come successo in passato, per disastri naturali. Questi complessi vengono infatti ritenuti ideali per ragioni logistiche e di sicurezza ad affrontare queste emergenze.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati Fondazione Fiera Milano, 2020.

70. Per far ripartire l’economia italiana, è ormai chiaro come alcune **misure di rinnovamento del Paese** e di **modernizzazione del tessuto imprenditoriale** non possano più essere rimandate. Per garantire la reattività delle imprese industriali italiane allo *shock* attuale e la loro resilienza nell’immediato domani dopo la crisi è necessario introdurre azioni urgenti e mirate. Rientrano nel portafoglio di azioni urgenti alcune iniziative di sistema:

- le **politiche di reshoring** delle aziende italiane, per favorire il rientro in Italia delle filiere produttive delocalizzate all’estero negli scorsi anni, a partire da quelle più strategiche per il futuro del Paese;
- misure per **incentivare il rafforzamento dimensionale delle imprese** (es. incentivi all’aggregazione di imprese);

- le **politiche di defiscalizzazione degli investimenti**;
  - la **garanzia di accesso al credito** (es. accesso al credito per le PMI garantito dallo Stato, pagamento dei debiti della Pubblica Amministrazione, dilazione del pagamento dei debiti verso gli istituti di credito, ecc.);
  - alcune **misure di fiscalità generale** (es. sospensione dei versamenti fiscali dei prossimi mesi);
  - il **ricorso agli ammortizzatori sociali**, anche con accordi europei, **per i settori più colpiti**.
71. Ci sono poi alcuni ambiti di azione che riguardano direttamente **il mondo delle imprese**, quali ad esempio:
- l'introduzione di misure per la **flessibilità del lavoro** (es. allentamento norme su *part-time* e lavoro a termine);
  - la previsione di **meccanismi di governance orientati al “crisis management”** (es. introduzione di un “Comitato di Resilienza”);
  - la rapida conversione del modello di *business* (es. utilizzo dell'*e-commerce* come nuovo canale di vendita, erogazione di un servizio in solo formato digitale, trasformazione e/o riconversione della produzione, ecc.).
72. Precondizione per il successo di questa trasformazione sarà senza dubbio un **utilizzo rapido e mirato delle risorse che l'Unione Europea ha già messo a disposizione** per l'Italia. Sommando i 21 miliardi di fondi UE tra quelli riassegnati all'Italia dalla Commissione Europea, i 5 miliardi di Euro della Banca Europea per gli Investimenti a sostegno di garanzie pubbliche alle imprese, i 36 miliardi del MES (Meccanismo Europeo di Stabilità) di spese dirette e indirette per potenziare il sistema sanitario nazionale in risposta alla pandemia, i quasi 15 miliardi di Euro SURE<sup>57</sup> per il sostegno ai redditi da lavoro, le risorse aggiuntive per il sistema-Paese ammontano a **circa 80 miliardi di Euro**, a cui si aggiungono i **209 miliardi di Euro** del Recovery Fund<sup>58</sup>.
73. Vi sono poi le risorse liberate dall'estensione del *Quantitative Easing*, pari ad oltre 180 miliardi di Euro di acquisti sul mercato secondario di titoli pubblici da parte della Banca Centrale Europea, con deroga temporanea al meccanismo della *capital key*<sup>59</sup>, a cui si aggiungono circa 350 miliardi di Euro di rifinanziamento alle banche

---

<sup>57</sup> SURE è lo strumento europeo di sostegno temporaneo per attenuare i rischi di disoccupazione, pensato per aiutare a proteggere i posti di lavoro e i lavoratori che risentono della pandemia di coronavirus. Fornirà assistenza finanziaria per un totale di 100 miliardi di Euro sotto forma di prestiti, concessi dall'UE agli Stati membri a condizioni favorevoli.

<sup>58</sup> Per maggiori approfondimenti sul *Recovery Fund* e sul piano *Next Generation EU*, si rimanda al box di approfondimento dedicato nella Parte 3 dello Studio Strategico.

<sup>59</sup> Il criterio del *capital key* stabilisce che la Banca Centrale Europea (BCE) possa acquistare debiti sovrani in proporzione alla quota che ogni Paese detiene nell'azionariato della BCE stessa.

italiane per prestiti alle imprese che derivano dal potenziamento delle aste LTRO e T-LTRO da parte della BCE<sup>60</sup>.

74. La pandemia da Covid-19 ha avviato diverse trasformazioni, molte delle quali dolorose, in Italia e a livello globale, mettendo le economie dei diversi Paesi davanti all'opportunità di imprimere una **svolta radicale al proprio percorso**, per risollevarsi dalla crisi con maggiore vigore e slancio e raggiungere una maggiore competitività internazionale. Il passo successivo – la vera sfida per ciascun Paese, ancora più cruciale della risposta stessa all'emergenza – sarà l'implementazione di quelle misure strutturali necessarie a garantire la resilienza e rilanciare la competitività di lungo periodo del tessuto produttivo e del sistema socio-economico nazionale.

---

<sup>60</sup> LTRO è l'acronimo di “*Longer Term Refinancing Operation*”, mentre T-LTRO di “*Targeted Longer-Term Refinancing Operations*”. Entrambe rappresentano strumenti non convenzionali di politica monetaria che permettono agli enti creditizi dell'Eurozona di finanziarsi a lungo termine a tassi molto vantaggiosi.

## PARTE 3

### UNO SGUARDO AL FUTURO: LE DIRETTRICI DI EVOLUZIONE PER LO SVILUPPO DELL'INDUSTRIA ITALIANA E LA SUA COMPETITIVITÀ NEL LUNGO PERIODO

#### 3.1. QUALE SARÀ L'IDENTIKIT DELL'INDUSTRIA ITALIANA DI DOPODOMANI

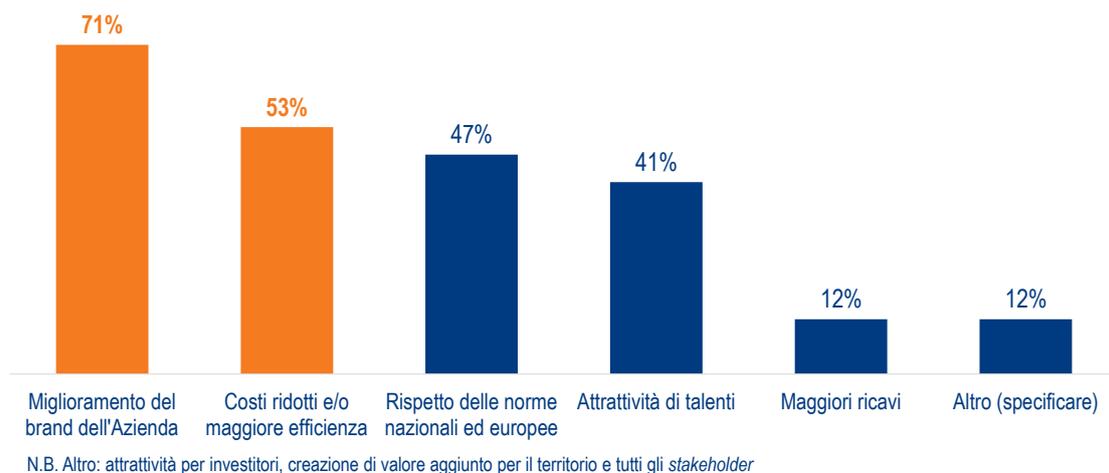
1. Il cambiamento è in continua accelerazione ed **aumenta esponenzialmente “ciò che non sappiamo di non sapere”**, come dimostrato anche dalla pandemia Covid-19. Si tratta del periodo a più **alto tasso di innovazione** di tutta la storia dell'umanità, che si colloca nel mezzo di una rivoluzione tecnologica in cui l'innovazione e la scienza offrono opportunità mai viste prima. I cambiamenti economici, climatici e tecnologici stanno modellando le società e gli stili di vita e la **transizione verso modelli di produzioni e consumo più sostenibili** costituisce uno dei pilastri chiave per la ripresa europea. In questo scenario, l'epidemia di Covid-19 ha messo in luce le fragilità della nostra società e la necessità di un progetto industriale in grado di sviluppare una visione positiva del futuro del mondo, del continente europeo e dell'Italia, catalizzando energie, risorse e consenso.
2. Alla luce della complessità dello scenario di riferimento attuale, la definizione dell'**identikit** dell'industria italiana del “dopodomani” deve considerare diverse variabili, tra loro strettamente correlate:
  - sostenibilità delle produzioni e riconversione “*green*”;
  - integrazione della *digital transformation*, a tutti i livelli di attività;
  - dimensionamento e “massa critica” necessaria per affrontare con successo una competizione crescente;
  - localizzazione delle produzioni;
  - apertura all'innovazione;
  - automazione dei processi produttivi;
  - posizionamento sui mercati internazionali.
3. Un primo elemento caratterizzante dell'Industria italiana del futuro sarà senza dubbio la **sostenibilità delle produzioni**. Negli ultimi anni, sempre più istituzioni internazionali e *policy maker* hanno messo la sostenibilità ambientale, a partire dalla decarbonizzazione<sup>61</sup>, al centro delle loro agende politiche. Come messo in evidenza dalla *survey* ai *business leader* dell'industria italiana<sup>62</sup>, anche per il **60%**

---

<sup>61</sup> La decarbonizzazione è il processo di riduzione del rapporto carbonio-idrogeno all'interno delle fonti di energia, per giungere infine ad azzerare le emissioni di anidride carbonica.

<sup>62</sup> La *survey* è stata somministrata agli oltre 350 membri del Club The European House – Ambrosetti. I rispondenti rappresentano un campione significativo del settore manifatturiero a livello nazionale con 230 miliardi di Euro di fatturato, pari a circa il 22% del fatturato delle attività manifatturiere in Italia nel 2019 (per ulteriori approfondimenti si rimanda alla Parte 2 dello Studio Strategico).

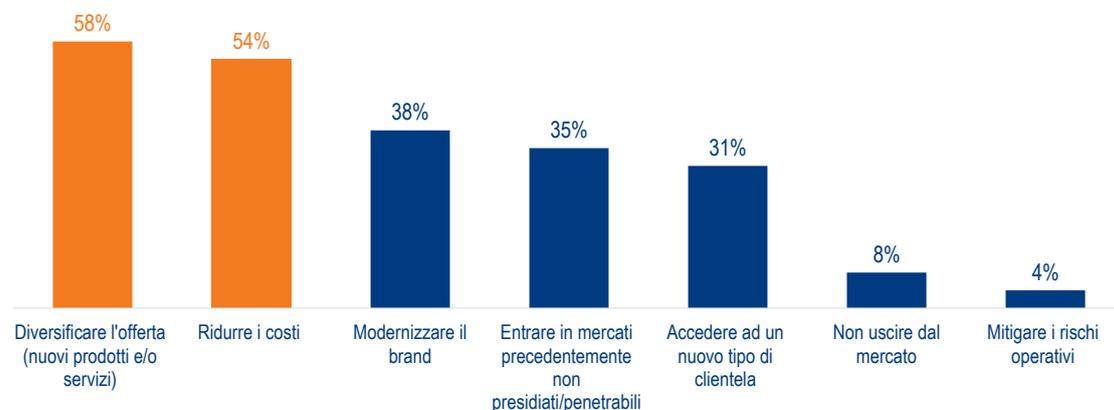
delle aziende italiane la **sostenibilità** e l'**Economia Circolare** saranno i principali ambiti di intervento verso i quali saranno indirizzati gli sforzi e gli investimenti nel medio-lungo periodo. Andando ad approfondirne i motivi strategici sottostanti, si rileva che per **più del 50%** delle aziende intervistate adottare modelli sostenibili e di Economia Circolare significa raggiungere una **maggiore efficienza** e **ridurre i costi**. Emerge anche un tema di **brand awareness** (per il **71%** dei rispondenti grazie a sostenibilità ed Economia Circolare sarà possibile migliorare la *reputation* del *brand* dell'Azienda), mentre per il **41%** dei rispondenti consentirà di **attrarre più talenti**. Questi dati evidenziano che alla crescente domanda collettiva di una maggiore sensibilità verso i temi della sostenibilità corrisponde una forte consapevolezza e *commitment* anche dal lato del mondo produttivo.



**Figura 1.** Risposta alla domanda «Per quali motivi la sostenibilità e l'Economia Circolare possono essere strategiche per la Sua Azienda?» (possibilità di risposta multipla, valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

4. Sicuramente, la pandemia Covid-19 ha portato alla luce alcuni punti di debolezza della società odierna e reso evidente la necessità di adottare un approccio sistemico, in grado di sviluppare una visione positiva del futuro. In questo contesto, l'Economia Circolare si prefigura come un modello in grado da un lato di affrontare le **grandi questioni ambientali**, prima di tutte la riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra, e dall'altro lato di aumentare la **resilienza sistemica**, intesa come l'abilità di rispondere e recuperare dai grandi *shock* (naturali, finanziari, infrastrutturali, ecc.), migliorando in ultima istanza la competitività.
5. La transizione verso modelli di produzione e consumo più sostenibili e circolari trova nella **digitalizzazione** e nell'**innovazione tecnologica** due fattori abilitanti fondamentali. Se adeguatamente indirizzate, le soluzioni digitali e innovative sono infatti in grado di migliorare molti aspetti dell'economia circolare: a partire dall'uso delle risorse naturali, passando per la progettazione e il consumo, fino al riuso, alla riparazione e alla riconversione. Questa visione di sviluppo trova conferma anche all'interno della *survey* ai *business leader* dell'industria italiana. Infatti, **digitalizzazione** e **innovazione tecnologica** saranno, rispettivamente per il 90% e 67% delle aziende, gli ambiti di intervento principali verso cui indirizzare gli sforzi in una prospettiva di medio-lungo periodo (2025-2030). Si tratta in altre parole di integrare la **digital transformation** a tutti i livelli di attività.

6. Approfondendo le motivazioni che spingeranno le aziende a investire sempre più risorse verso questa direzione, si può osservare che, per oltre la metà del campione, la *digital transformation* sarà il fattore abilitante per **diversificare l'offerta** (58% dei rispondenti) e **ridurre i costi** (54% dei rispondenti).



**Figura 2.** Risposta alla domanda «Per la Sua Azienda la digital transformation è un fattore abilitante per...» (possibilità di risposta multipla, valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

7. Ciò che caratterizza la trasformazione digitale è l'exasperazione del concetto di produttività, derivante dalla **combinazione di tecnologie** (*hardware* e *software*) in grado di interagire tra loro e creare sinergicamente una **struttura digitale integrata** con i processi aziendali. Per questo motivo, si modifica radicalmente il funzionamento dell'impresa, tanto nelle componenti tangibili quanto in quelle intangibili (a partire dal capitale umano). Con riferimento alle componenti tangibili, tra le principali tecnologie che caratterizzano l'industria del dopodomani rientrano:
- **Big Data;**
  - **Intelligenza Artificiale;**
  - **Cloud Computing<sup>63</sup>;**
  - **Machine Learning<sup>64</sup>;**
  - **Blockchain<sup>65</sup>;**
  - **Lean Production<sup>66</sup>;**
  - **Robotica avanzata.**

<sup>63</sup> Condivisione, tramite la rete, di servizi di calcolo e risorse manifatturiere in maniera distribuita e flessibile.

<sup>64</sup> Metodo avanzato di analisi dei dati che permette di elaborare la simulazione di un sistema attraverso la creazione automatizzata di un modello analitico.

<sup>65</sup> Struttura informatica che permette di processare i dati in modo condiviso, verificabile e immutabile.

<sup>66</sup> Modello produttivo di tipo *lean*, vale a dire fondato sull'ottimizzazione dei processi e la minimizzazione di tempi e costi in modo sincronizzato con la domanda di mercato, secondo una logica *pull*.

8. Nel complesso, si tratta di infrastrutture tecnologiche in grado di aumentare non solo la produttività e la competitività, ma anche la resilienza delle imprese manifatturiere. È certamente utile pensare a chi, in questi mesi, ha potuto proseguire le proprie attività grazie a **sistemi di monitoraggio e controllo da remoto** basati sull'interconnessione degli impianti: la combinazione di *Internet of Things* (IoT), *cloud*, *Big Data* e *robot* avanzati permette infatti di avviare e modificare i processi di gestione da remoto, monitorandone in tempo reale lo stato di funzionamento.

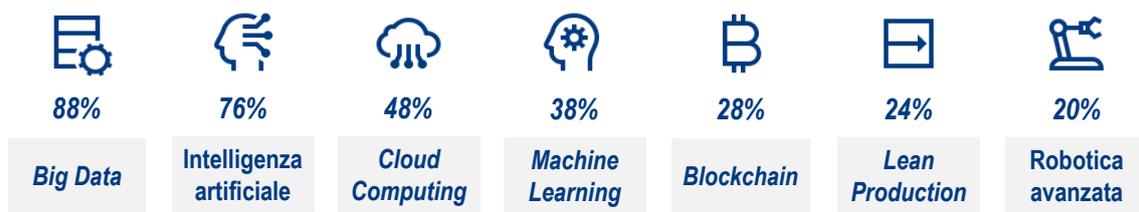
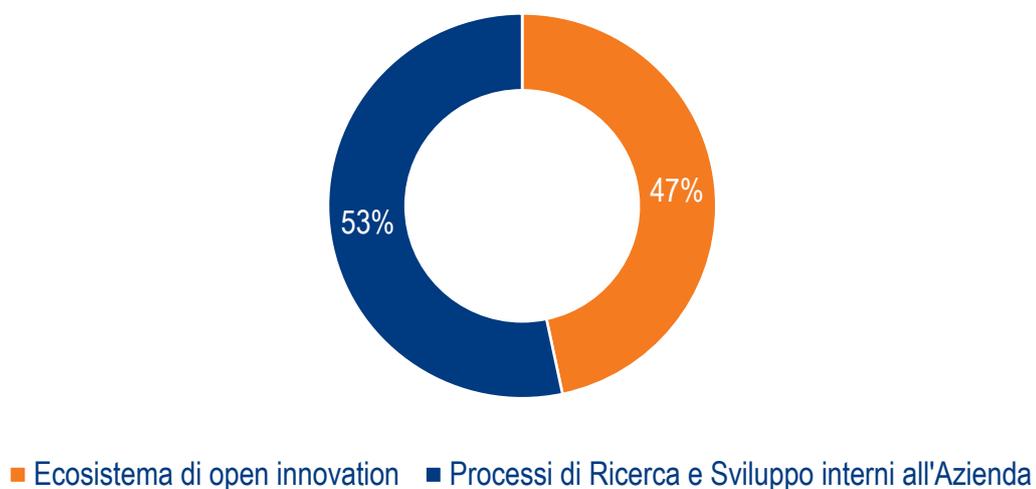


Figura 3. Risposta alla domanda «Dal punto di vista della Sua Azienda quali delle seguenti tecnologie sarà fondamentale possedere per rimanere competitivi all'interno dell'Industria di riferimento in una prospettiva di medio-lungo periodo (2025-2030)?» (possibilità di risposta multipla, valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

9. Va certamente in questa direzione il **Piano Transizione 4.0**. Il programma, presentato dal Ministero dello Sviluppo Economico, mette a disposizione **7 miliardi di Euro** (per il periodo 2020-2022) per favorire la transizione digitale delle imprese, supportare la spesa privata in Ricerca e Sviluppo e accrescere le competenze nelle materie connesse alle tecnologie abilitanti per l'Industria 4.0. Per fare ciò, il Piano ha introdotto un unico **credito d'imposta** per gli investimenti in ricerca e sviluppo, in transizione ecologica, in innovazione tecnologica 4.0 e in altre attività innovative.
10. Alla necessità di digitalizzazione e innovazione si collega l'importanza di potenziare le **reti tecnologiche** del Paese e accelerare la **ricerca scientifica**. Per fare ciò, in primo luogo, è fondamentale completare il processo di **infrastrutturazione digitale** del Paese (a partire dalla rete a Banda Ultra Larga), per allineare l'Italia rispetto ai *competitor* internazionali e ridurre allo stesso tempo il *gap* tra i territori italiani. Parallelamente, occorrerà destinare crescenti risorse finanziarie per il sostegno degli investimenti delle imprese in **Ricerca e Sviluppo**, cercando di andare a rafforzare le competenze e le eccellenze distintive dell'Italia, sia nei settori tradizionali sia in quelli innovativi<sup>67</sup>.
11. In questa prospettiva, è importante comprendere come si evolveranno le **strategie di innovazione** delle aziende italiane. Le due grandi alternative a disposizione sono rappresentate da processi di Ricerca e Sviluppo interni all'azienda e da ecosistemi dell'innovazione *open* e integrati, con l'attivazione di meccanismi di collaborazione e *partnership* esterni all'azienda. Dall'analisi della *survey* ai *business leader* dell'industria italiana, emerge che nel medio-lungo periodo (2025-2030) la

<sup>67</sup> Si rimanda alla Parte 3.2 dello Studio Strategico per l'analisi delle produzioni distintive da valorizzare.

maggioranza delle aziende adotterà ancora il primo modello, con la prevalenza di processi di R&S interni alle singole aziende (**53%**). Tuttavia, anche gli ecosistemi dell'innovazione *open* e integrati avranno un peso rilevante, con il **47%** dell'industria italiana che prevede di adottare dei modelli di innovazione di ***open-innovation***. Lo sviluppo dell'*open innovation* si basa sulla disponibilità degli attori dell'ecosistema di aprirsi agli stimoli esterni e collaborare con gli *stakeholder* che ruotano attorno alla propria organizzazione, riuscendo anche ad intercettare nuove opportunità con *player* che non fanno parte della stessa filiera<sup>68</sup>. La velocità richiesta per sviluppare i propri prodotti e servizi e rimanere quindi competitivi all'interno del mercato è sempre più elevata: il modello dell'*open innovation* rappresenta senza dubbio un punto di riferimento e di facilitazione per esplorare nuove opportunità e sviluppare nuove collaborazioni.



**Figura 4.** Risposta alla domanda «Quale modello dell'innovazione prevede che verrà adottato dalla Sua Azienda in una prospettiva di medio-lungo periodo (2025-2030)?» (valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

<sup>68</sup> Per approfondimenti si rimanda al Rapporto “*Il nuovo futuro*” della Community InnoTech di The European House – Ambrosetti, 2020.

### Insight – Il modello di Open Innovation di The European House – Ambrosetti

L'open innovation, nella definizione di Henry William Chesbrough (*Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, 2003), "è un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche". Data la centralità del tema, la InnoTech Community di The European House – Ambrosetti ha sviluppato un modello che esplicita l'open innovation come un approccio all'innovazione che può assumere diverse sfaccettature, sulla base delle risorse disponibili e del grado di maturità innovativa dell'organizzazione.

L'asse verticale, "Innovation Expertise", misura il grado di dimestichezza che l'azienda ha maturato rispetto al mondo dell'innovazione e alle sue specifiche dinamiche. Per determinare il posizionamento della propria azienda lungo questo asse occorre tenere in considerazione i seguenti punti:

- l'azienda ha in essere o ha effettuato in passato delle *partnership* con centri di ricerca, Università, incubatori/acceleratori di impresa;
- l'azienda impiega persone esperte dedicate esclusivamente all'innovazione;
- l'azienda ha sviluppato una o più collaborazioni con *startup*;
- l'azienda è *partner* di associazioni dedicate all'innovazione;
- l'azienda sviluppa e monitora in continuità progetti di innovazione di processo e di prodotto/servizio;
- l'azienda ha recentemente gestito dei cambiamenti tecnologici o di processo particolarmente rilevanti.

È significativo che l'azienda abbia al suo interno competenze specifiche sui temi dell'innovazione del proprio settore, che garantiscano una proficua capacità di dialogo con un ecosistema che sviluppa dinamiche e linguaggi molto specifici.

L'asse orizzontale, "Innovation Budget", suggerisce invece le soglie minime di capitale da investire per intraprendere specifiche strategie di open innovation e per sfruttare gli strumenti ad esse collegati. Vi sono infatti strategie che hanno delle soglie contenute, mentre altre necessitano di ingenti investimenti di capitale. Sulla base della relazione tra le due variabili, è possibile determinare il posizionamento dell'organizzazione lungo il percorso di open innovation e individuare gli strumenti e strategie raccomandati (Figura 5).

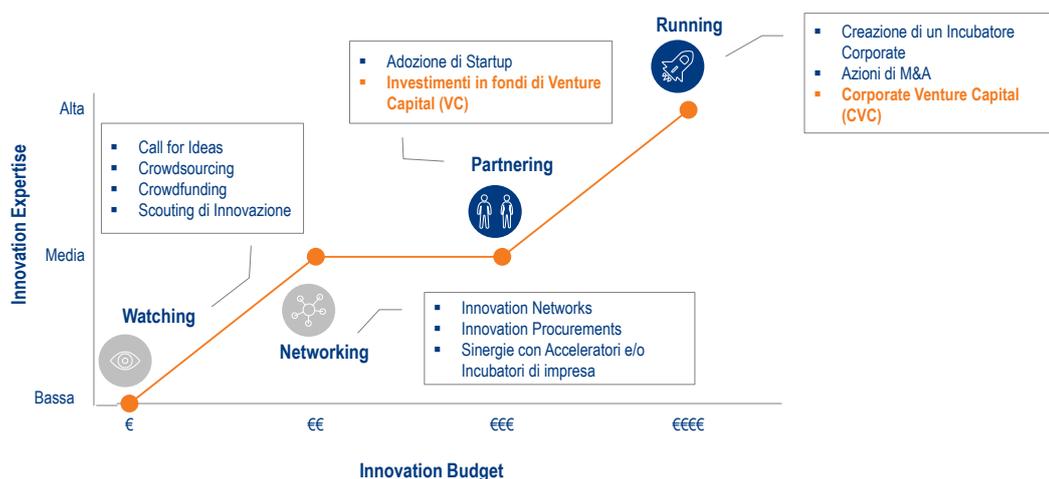
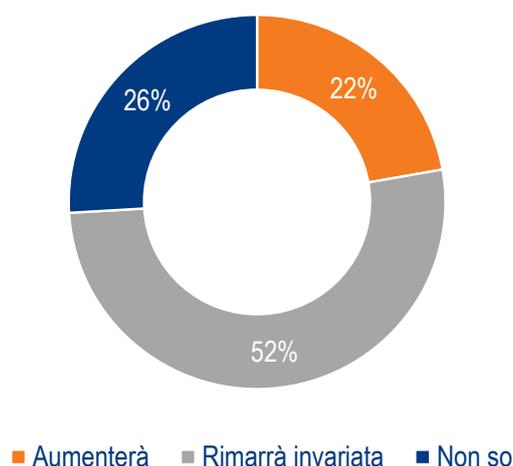


Figura 5. Il percorso dell'open innovation. Fonte: "L'ecosistema per l'innovazione: quali strade per la crescita delle imprese e del Paese", The European House – Ambrosetti, 2017.

12. La capacità di generare innovazione deriva dall'interazione tra *asset* (es. risorse naturali, tradizioni, capitale umano) e politiche industriali (es. investimenti

pubblici, normative, incentivi). Il reale moltiplicatore è però costituito dall'**Ecosistema dell'innovazione** all'interno del quale questi fattori si dispiegano, costituito da cultura dell'innovazione, associazioni, imprese e capitali privati. Risulta evidente che il territorio, alla luce della rilevanza degli *asset*, rappresenta una componente chiave per lo sviluppo innovativo. L'industria del futuro dovrà infatti essere un *player* attivo ed integrato nel territorio, aspirando a creare una "**simbiosi industriale**", una co-esistenza tra realtà produttive, contesti urbani, *hub* di innovazione e tecnologia e società secondo una logica di scambio e condivisione di risorse.

13. La situazione di crisi attuale ha messo in evidenza le vulnerabilità delle catene del valore globali, caratterizzate da un'elevata interdipendenza tra *player* globali e locali. La carenza di dispositivi medici, l'interruzione delle catene di fornitura, i *ban* su esportazioni strategici e i dazi commerciali (anche prima del Covid-19), sono fattori che stanno contribuendo a un ripensamento sull'impostazione della produzione economica internazionale, compresa la **localizzazione delle produzioni**. Analizzando la percezione dei Vertici dell'industria italiana, emerge che quasi 1 azienda su 4 prevede di aumentare le proprie politiche di *reshoring* e *nearshoring*, vale a dire di riportare in patria oppure nel territorio europeo le attività produttive precedentemente delocalizzate in aree *extra* europee. Se nel passato la tendenza prevalente era quella di una intensa delocalizzazione della produzione, ora si delinea un *trend* che va verso l'affermazione di **cluster regionali**, con l'identificazione di alcuni *hub* territoriali (Unione Europea, Stati Uniti, Cina). L'obiettivo è quello di avvicinare i punti di approvvigionamento delle risorse, produzione e consumo, al fine di aumentare la resilienza della catena del valore e, allo stesso tempo, rispondere alla domanda dei consumatori di prodotti "locali" consegnati quasi in tempo reale (*just-in-time*).



**Figura 6.** Risposta alla domanda «Quale prevede che sarà la strategia della Sua Azienda in termini di *reshoring* e *nearshoring* dell'attività produttiva in una prospettiva di medio-lungo periodo (2025-2030)?» (valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

14. Con l'obiettivo di immaginare una mappa dell'Industria italiana del futuro nel mondo, può essere utile osservare le **strategie di internazionalizzazione** che verranno attuate dalle aziende in una prospettiva di medio-lungo periodo. Dalla

survey ai business leader dell'industria italiana, è emerso che il **60%** delle aziende prevede di consolidare i mercati esistenti, mentre il **40%** prevede di andare alla ricerca di nuovi mercati per diversificare i rischi.

15. Gli investimenti saranno il **pilastro sul quale fondare la ripartenza dell'economia italiana**. Ad oggi, gli investimenti hanno subito una contrazione (-**9%** nel primo trimestre 2020 rispetto allo stesso periodo del 2019<sup>69</sup>) e il **32%** dei *business leader* italiani rispondenti alla *survey* dichiara che posticiperà gli investimenti programmati.
  
16. Al tempo stesso, si apre un'opportunità unica per gli Stati Membri dell'Unione Europea, a partire dall'Italia. L'Unione Europea ha deciso di investire **750 miliardi di Euro** nel piano **Next Generation EU 2021-2024** per un'**Europa verde, digitale e resiliente**. Il programma mette a disposizione 390 miliardi di Euro di sovvenzioni a fondo perduto e 360 miliardi di Euro prestati a lunghissima scadenza, che verranno ricavati tramite l'emissione di obbligazioni sui mercati finanziari per conto dell'Unione Europea. Il programma si articolerà in **tre pilastri**:
  1. strumenti a sostegno degli sforzi profusi dagli Stati membri per riprendersi dalla crisi, superarne gli effetti e riemergere più forti (a cui verrà destinata la quota maggiore, pari a **655 miliardi di Euro**);
  2. misure volte a stimolare gli investimenti privati e sostenere le imprese in difficoltà (**56,3 miliardi di Euro**);
  3. rafforzamento di programmi strategici dell'Unione Europea per trarre insegnamento dalla crisi e rendere il mercato unico più forte e più resiliente e accelerare la duplice transizione verde e digitale (**38,7 miliardi di Euro**).

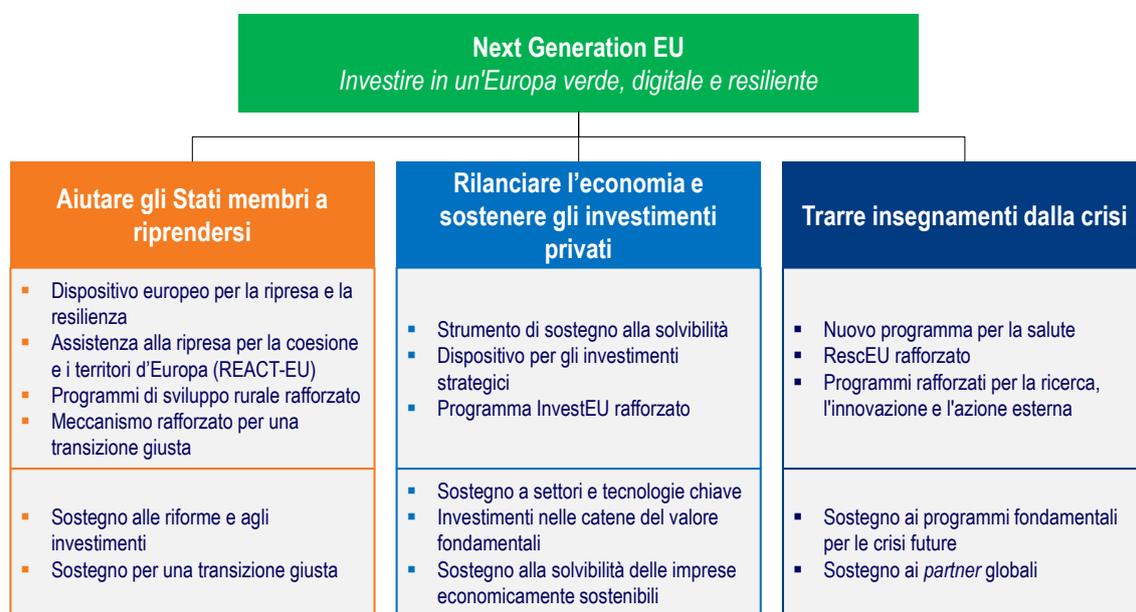


Figura 7. I tre pilastri del programma Next Generation EU. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione europea, 2020.

<sup>69</sup> Fonte: Istat, 2020.

17. Alle risorse offerte dal Next Generation EU vanno poi aggiunti i **1.074 miliardi di Euro** messi a disposizione dal Quadro finanziario pluriennale 2021-2027 dell'Unione Europea e i **540 miliardi di Euro** derivanti dal fondo SURE (*Support to mitigate unemployment risks in emergency*) messo a disposizione dall'Unione Europea, dal fondo di garanzia della Banca Europea per gli Investimenti per i lavoratori e le imprese e dalla linea di credito del Meccanismo Europeo di Stabilità. Nelle linee di indirizzo fondamentali poste dall'Unione Europea è possibile cogliere una forte coerenza con le direttrici di evoluzione prospettate per l'industria italiana del futuro: **verde, digitale e resiliente**.

#### **Insight – Lo storico accordo del Next Generation EU**

Il 21 luglio 2020, dopo una lunga fase di negoziazioni, il Consiglio europeo – che raccoglie i Capi di Stato o di governo dei 27 Stati membri dell'Unione Europea – ha raggiunto l'accordo sulla struttura e sulle risorse del Next Generation EU e sul quadro finanziario pluriennale 2021-2027 (che dovrà essere approvato dal Parlamento europeo).

Secondo la prima proposta della Commissione europea, il Next Generation EU avrebbe potuto contare su 750 miliardi di Euro, di cui 500 miliardi di sovvenzioni a fondo perduto e 250 miliardi di prestiti a lunghissima scadenza e tasso prossimo allo zero. In seguito alle trattative, la divisione delle risorse è stata poi rivista, portando le sovvenzioni a 390 miliardi e i prestiti a 360 miliardi, mantenendo fissa la somma totale. Sono state poi approvate alcune modifiche anche nella distribuzione tra i singoli programmi, con il Dispositivo europeo per la ripresa e la resilienza a beneficiarne maggiormente (112,5 miliardi in più rispetto alla proposta della Commissione europea), a discapito degli altri pilastri del Next Generation EU.

Relativamente al controllo sulla distribuzione delle risorse, uno o più Stati membri potranno rallentare la distribuzione dei versamenti (rinviando la questione al Consiglio europeo nel caso di gravi scostamenti dal conseguimento dei *target*), ma non sarà loro concesso di bloccare con un diritto di veto la distribuzione se il Consiglio europeo (in un processo non superiore ai 3 mesi) non deciderà diversamente.

Per il biennio 2021-2022, le risorse del Dispositivo europeo per la ripresa e la resilienza (che assorbirà 672,5 miliardi dei 750 totali) verranno distribuite in base alla popolazione di un Paese, del suo PIL *pro-capite* e della sua disoccupazione; per il 2023, il criterio per la distribuzione sarà invece la perdita di PIL reale registrata tra il 2020 e il 2021, per sostenere chi ne avrà più bisogno.

L'Italia potrebbe essere il 1° Paese beneficiario del Next Generation EU (in termini di risorse ricevute) con **208,4 miliardi di Euro** (pari all'11,7% del PIL del 2019), di cui **127 miliardi di Euro** di prestiti (62,4 miliardi in più, quasi il doppio, rispetto alla proposta di maggio della Commissione europea) e **81,4 miliardi di Euro** sovvenzioni a fondo perduto (7,4 miliardi in meno rispetto alla proposta della Commissione europea). Il valore attuale del beneficio finanziario derivante dai prestiti e dai contributi a fondo perduto, ipotizzando un orizzonte temporale di dieci anni, sarà di oltre 27 miliardi di Euro (17 miliardi dai prestiti e 10 miliardi dalle sovvenzioni).

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea e Piccioli S., "Cosa ottiene l'Italia dall'Accordo di Bruxelles", Servizio Studi BNL – Gruppo Bnp Paribas, 2020.

18. Una premessa indispensabile per gestire con successo la transizione verso un'industria italiana verde, digitale e resiliente è l'istituzione di un **nuovo rapporto tra Stato, imprese e cittadini**, più **semplificato e digitale**. In altre parole, occorre trasformare in tempi rapidi la Pubblica Amministrazione da Peso Aggiunto a Potenziale Aiuto per la crescita del Paese<sup>70</sup>.

<sup>70</sup> Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla Parte 1.3 dello Studio Strategico.

### 3.2. QUALI SARANNO LE PRODUZIONI DISTINTIVE DELL'INDUSTRIA ITALIANA NEL MEDIO-LUNGO PERIODO

19. Ci sono alcune grandi **direttrici di evoluzione** che l'Industria italiana di domani dovrà saper sfruttare per rafforzare il proprio posizionamento competitivo, anche su scala internazionale. Soprattutto a seguito degli impatti eccezionali che il recente periodo ha generato sui sistemi economici e sociali globali, per l'Italia si apre l'opportunità di cogliere alcuni vantaggi di una discontinuità tecnologica, industriale e geopolitica che hanno caratterizzato questo periodo di forte incertezza. Per fare questo, dovrà rafforzare i propri punti di forza e lavorare sulle condizioni di base affinché il cambiamento verso un modello sostenibile, digitale, inclusivo e resiliente sia possibile.
20. L'innovazione, per essere motore di una crescita inclusiva e sostenibile nel tempo, deve essere strumento da un lato per **conservare e rafforzare le eccellenze italiane "tradizionali"** e, dall'altro, **stimolare lo sviluppo di settori altamente innovativi, ad alto potenziale**. Partendo da questa considerazione, vengono analizzati separatamente i settori c.d. "tradizionali", in cui l'Italia gioca storicamente un ruolo di primo piano a livello globale, dai settori "innovativi", ad alto potenziale prospettico per il loro sviluppo nei prossimi anni.
21. Nella scelta dei settori ad alto potenziale si è considerato il ruolo strategico per la crescita del sistema-Paese nel suo complesso e, in particolare, il loro contributo in termini di Valore Aggiunto, *export* e occupazione. Nell'analisi delle eccellenze industriali del Paese, ad oggi emerge, quindi, un **posizionamento distintivo su due grandi ambiti**:
  1. **Settori tradizionali del *Made in Italy*** (le cosiddette 3F):
    - **Food&Beverage**: Valore Aggiunto pari a 30,0 miliardi di Euro, *export* pari a 37,8 miliardi di Euro, numero di occupati pari a 472.700 e numero di imprese pari a 56.757<sup>71</sup>;
    - **Fashion**: Valore Aggiunto pari a 24,1 miliardi di Euro, *export* pari a 63,9 miliardi di Euro, numero di occupati pari a 521.416 e numero di Imprese pari a 66.511<sup>72</sup>;
    - **Furniture** (arredo/*design*): Valore Aggiunto pari a 20,7 miliardi di Euro, numero di occupati pari a 536.009, numero di imprese pari a 273.286<sup>73</sup>.
  2. **Settori innovativi ad alto potenziale**:
    - **Aerospazio**: Valore Aggiunto pari a 4,5 miliardi di Euro, *export* pari a 5,8 miliardi di Euro, numero di occupati pari a 45.735 e numero di Imprese pari a 180<sup>74</sup>;

---

<sup>71</sup> Elaborazione The European House Ambrosetti su dati Istat, 2020.

<sup>72</sup> Elaborazione The European House Ambrosetti su dati Istat, 2020.

<sup>73</sup> Elaborazione The European House Ambrosetti su dati Istat, 2020.

<sup>74</sup> Elaborazione The European House Ambrosetti su dati Istat, 2020.

- **Life Sciences:** Fatturato pari a 55,1 miliardi di Euro, 6 miliardi di Euro di investimenti in R&S, numero di occupati pari a 155.850 e numero di Imprese pari a 4.889 (di cui più del 90% Piccole e Medie Imprese)<sup>75</sup>;
- **Automazione e Robotica:** Fatturato pari a 5,1 miliardi di Euro ed *export* pari a 1,35 miliardi di Euro<sup>76</sup>.

22. La strategia per il rilancio del Paese deve, quindi, poggiare su una **chiara identificazione dei settori prioritari** e delle **specializzazioni su cui puntare**. Anche dalla *survey* che The European House – Ambrosetti ha somministrato ai membri Ambrosetti Club, è evidente come, ancor più dopo il recente periodo di crisi, siano proprio quei settori indicati in precedenza a rappresentare lo spazio in cui l'Italia dovrà giocare un ruolo di *leader* a livello internazionale.

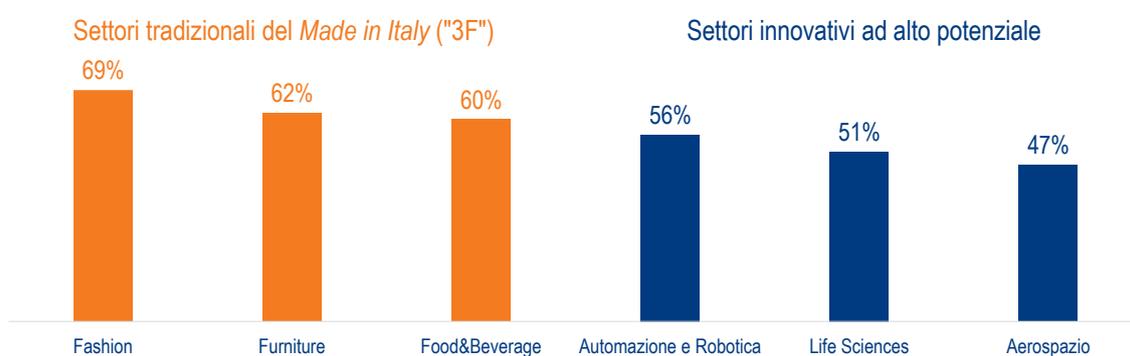


Figura 8. Risposta alla domanda: «Secondo Lei, in quali settori l'Italia avrà un ruolo di leadership a livello internazionale?» (possibilità di risposta multipla, valori %), 2020. Fonte: elaborazione survey The European House – Ambrosetti ai membri Ambrosetti Club, 2020.

23. L'obiettivo, per i settori "tradizionali", che già oggi spiegano il 28% del Valore Aggiunto dell'industria italiana, deve essere quello di **rafforzare il proprio posizionamento in Italia** e soprattutto su scala internazionale, con lo scopo di guidare la transizione dell'industria italiana dei prossimi anni. Per continuare a crescere, per questi settori sarà determinante la capacità di cogliere la **crescita della domanda mondiale di beni di alta gamma**, che consentirà alle imprese italiane di mantenersi su un percorso di espansione del fatturato, in linea con i recenti *trend* pre-crisi.

<sup>75</sup> Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Assobiotech, Farindustria, Confindustria Dispositivi Medici, 2020.

<sup>76</sup> Elaborazione The European House Ambrosetti su dati Anie Automazione, 2020.

#### Un caso di domanda di beni italiani di lusso nel mondo: il vino italiano in Cina

Le esportazioni agroalimentari italiane in Cina sono oggi ancora limitate e rischiano di essere compromesse dall'emergenza Covid-19. Ad oggi, solo l'1% delle esportazioni agroalimentari italiane e il 2% delle esportazioni di vino italiano sono destinate al mercato cinese, con una spesa media pari a soli 0,9 Euro per cittadino cinese. L'Italia è solo il quarto *partner* commerciale della Cina (dopo Australia, Francia e Cile) per valore di vino importato, con volumi e valori di vendite molto inferiori ai *competitor*. È evidente come i margini di crescita potenziali siano molto considerevoli, anche tenendo conto del fatto che la percezione del prodotto *Made in Italy* in Cina è molto positiva. Il recente periodo di crisi potrebbe inoltre rappresentare un trampolino di lancio per l'*export* italiano in Cina, soprattutto per quanto riguarda il comparto agroalimentare. Si prevede, infatti, che il ritorno alla normalità *post Covid-19* farà registrare una crescita rilevante dei consumi in Cina, specie in quei settori che, a causa delle chiusure provocate dai periodi di *lockdown*, sono stati meno accessibili da parte del consumatore cinese (ristorazione, turismo, *shopping*). Questo *trend* si è già potuto osservare nei periodi immediatamente successivi alla riapertura *post lockdown* dove il fenomeno del "*revenge spending*" (ossia il forte "rimbalzo" dei consumi successivo ad un periodo di forzata impossibilità all'acquisto) è stato in Cina particolarmente rilevante, specie in quei settori (come il turismo, la ristorazione e il *fashion*) in cui il prodotto *Made in Italy* può giocare un ruolo fondamentale. Saper cogliere queste opportunità, in Cina come nel resto del mondo, potrà consentire alle eccellenze italiane di giocare un ruolo di *leader* a livello internazionale sempre più crescente.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati Istat, 2020.

24. Inoltre, l'Italia ha le competenze e il capitale umano e culturale su cui poter far leva per valorizzare ulteriormente alcuni **settori innovativi ad alto potenziale**, sui quali possiede già oggi competenze distintive forti, rafforzando la loro incidenza sul Valore Aggiunto dell'industria italiana, nonché il loro contributo in termini occupazionali e il loro risvolto a livello internazionale in termini di *export*. Tra questi, come detto, rientrano:
- **Aerospazio**: il settore AD&S italiano è settimo al mondo e quarto a livello europeo<sup>77</sup>;
  - **Life sciences e biotecnologie**: è il primo settore in Italia per numero di investimenti in *Venture Capital* (892 milioni di Euro nel 2018)<sup>78</sup>;
  - **Automazione e Robotica**: secondo Paese al mondo per valore delle esportazioni di macchinari per l'industria cartaria, trasformazione alimentare, lavorazione dei metalli e imballaggi.

---

<sup>77</sup> Dati ICE (agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane), 2019.

<sup>78</sup> Dati Farindustria, 2019.

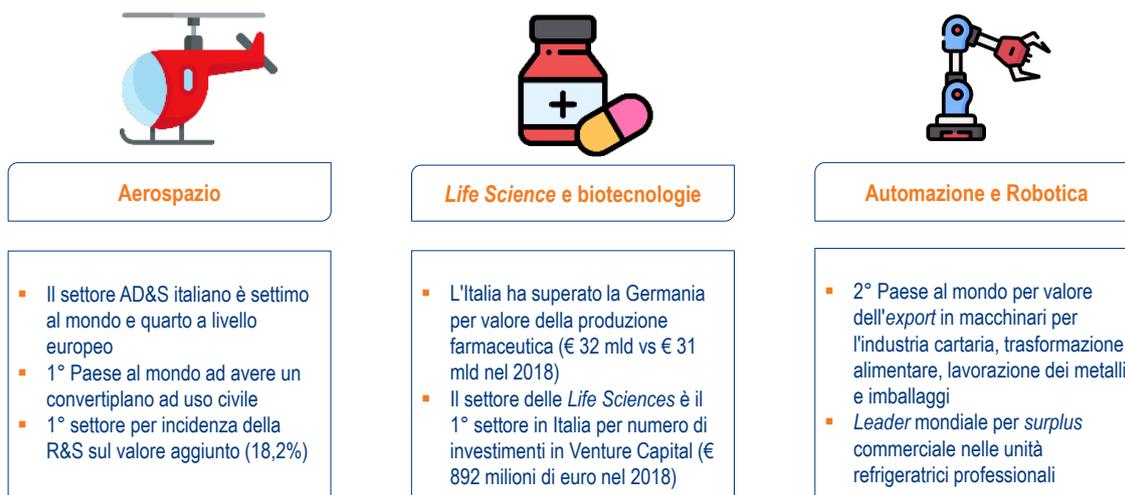


Figura 9. Alcune produzioni distintive dell'Industria italiana. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ICE, OCSE, Eurostat, Istat, Evaluate Pharma, Farminindustria, Assobiotec, Anie Automazione, 2019.

25. Il settore aerospaziale italiano è un'eccellenza, riconosciuta a livello globale, anche grazie alla presenza sul territorio di una solida ed estesa filiera produttiva caratterizzata dalla presenza di grandi multinazionali e da una fitta rete di piccole e medie imprese, nonché da numerosi centri di ricerca e poli universitari di eccellenza<sup>79</sup>. È importante sottolineare come, tra i Paesi OCSE, il settore Aerospazio, Difesa e Sicurezza (AD&S) sia il **1° settore** per incidenza della Ricerca e Sviluppo sul valore aggiunto prodotto (**18,2%**) e l'Italia si trovi al **5° posto** nell'area OCSE per spesa in R&S sul totale del Valore Aggiunto (**21,9%**)<sup>80</sup>.
26. Il settore delle **Life Sciences** comprende il settore farmaceutico, quello delle biotecnologie e quello dei dispositivi medici. Si tratta di un settore in continua crescita, il cui potenziale è dimostrato dall'andamento degli investimenti in R&S, aumentati del 34%<sup>81</sup> nel periodo 2012-2019 nell'area OCSE. In Italia, i dati confermano il settore delle Scienze della Vita come un'eccellenza del nostro Paese. Innanzitutto, è il **settore** maggiormente attrattivo tra quelli *High-Tech* per **investimenti in Venture Capital**, pari a quasi **900 milioni di Euro** e gli investimenti in Ricerca e Sviluppo hanno raggiunto 6 miliardi di Euro nel 2018<sup>82</sup>. Ad oggi, nonostante le eccellenze diffuse nel Paese, gli ottimi risultati raggiunti e la conseguente buona reputazione internazionale di cui l'Italia gode in questo settore, vi sono ancora alcuni ambiti di miglioramento, soprattutto dal lato della formazione e dal lato degli investimenti pubblici/privati nel settore. Bisogna sottolineare, soprattutto, come nonostante l'Italia si collochi come primo Paese al mondo per **numero di pubblicazioni per ricercatore** (**15,7 pubblicazioni per ricercatore** vs 11,8 del Regno Unito, 11,1 della Spagna, 8,7 degli USA, 8,6 della Francia e 8,5 della

<sup>79</sup> Ad esempio: DTA (Distretto Tecnologico Aerospaziale), CIRA (Centro Italiano di Ricerche Aerospaziali), ASI (Agenzia Spaziale Italiana).

<sup>80</sup> Dati OCSE, 2019.

<sup>81</sup> Dati OCSE, 2019.

<sup>82</sup> Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Evaluate Pharma, Farminindustria, Assobiotec, 2019.

Germania)<sup>83</sup>, il numero di ricercatori in Italia è inferiore rispetto ai principali *competitor* europei (**136.204** vs 413.542 della Germania, 289.674 del Regno Unito e 288.580 della Francia)<sup>84</sup>. Nonostante l'elevata produttività della ricerca italiana, permangono ad oggi ancora molti limiti nel trasferimento di questo patrimonio di conoscenze al tessuto industriale del Paese. Il trasferimento tecnologico, ossia il trasferimento delle innovazioni della ricerca all'applicazione pratica nell'industria, in Italia è ostacolato, soprattutto da:

- mancanza di **personale dedicato** (4,2 addetti per Ufficio di Trasferimento Tecnologico vs 8,5 della media europea);
- **limitato budget** a disposizione per il Trasferimento Tecnologico (240.000 Euro per Ateneo vs. 825.000 Euro della media europea);
- richieste di **brevetti presentate** (6,2 per ufficio di Trasferimento Tecnologico vs. 12 della media europea);
- persistenza del **Professor's Privilege**<sup>85</sup>, unico Paese in Europa (oltre alla Svezia).<sup>86</sup>

27. L'industria italiana dell'Automazione manifatturiera e di processo svolge un ruolo centrale come portatore di innovazione all'interno del settore manifatturiero. Il *trend* di continua crescita degli ultimi anni è dovuto alla continua richiesta di tecnologie avanzate e innovative, anche alla luce delle potenzialità offerte dall'Industria 4.0. Il fatturato complessivo nel comparto, al 2019, ha registrato una prima piccola battuta d'arresto (**-1,2% vs 2018**<sup>87</sup>) dovuta ad uno scenario più incerto e alla minore dinamicità espressa dalla domanda nei principali settori finali di sbocco. In mancanza di un'inversione di tendenza, resa ancora più difficile dall'ulteriore peggioramento del quadro economico del 2020, il rischio è che il comparto dell'automazione fatichi a continuare a fornire quella linfa innovativa a tutto il settore manifatturiero che aveva caratterizzato gli ultimi anni. Al contrario, però, è fondamentale sottolineare come l'accelerazione digitale, nei processi organizzativi e industriali, imposta dalla recente crisi sta modificando la domanda nel settore. L'industria italiana del settore, riconosciuta a livello globale per la precisione e il *design* delle proprie macchine, rappresenta comunque un settore in grande ascesa: tra il 2013 e il 2018, il settore ha infatti mostrato un **incremento medio annuo del fatturato totale del 7%** (vs 2% del manifatturiero)<sup>88</sup>, a

---

<sup>83</sup> Dati Scimago e OECD, 2019.

<sup>84</sup> Dati Eurostat, 2019.

<sup>85</sup> Per *professor's privilege* si intende che l'inventore e non l'Ateneo di riferimento, rimane titolare dei diritti morali e patrimoniali dell'invenzione, mantiene la responsabilità di tutti gli oneri di deposito e mantenimento del brevetto, è chiamato a notificare per iscritto all'Università.

<sup>86</sup> Fonte: rapporto 2019 della Community Life Sciences di The European House – Ambrosetti, "Il ruolo dell'Ecosistema dell'Innovazione nelle Scienze della Vita per la crescita e la competitività dell'Italia", 2019.

<sup>87</sup> Dati Anie Automazione, 2020.

<sup>88</sup> Dati Anie Automazione, 2020.

testimonianza di come la richiesta di innovazione nel settore sia la leva su cui agire, anche nel prossimo futuro.

28. Questi tre settori possono rappresentare un *asset* importante per l'industria italiana del futuro: hanno registrato tassi di crescita significativi in termini di Valore Aggiunto negli ultimi 5 anni, a fronte però di un'incidenza ancora limitata sul Valore Aggiunto dell'industria italiana. Ad esempio, infatti, **l'Aerospazio** ha registrato, negli ultimi 5 anni, una crescita media annua del Valore Aggiunto del **+16,2%**, a fronte di un'incidenza dell'**1,9%** sul Valore Aggiunto dell'industria italiana.
29. L'Italia deve, quindi, accelerare nel processo di sviluppo di queste eccellenze e puntare a distinguersi maggiormente dai *competitor* internazionali. Per non essere recettori passivi dell'innovazione tecnologica "imposta" da altri Paesi in settori di tale portata strategica, oggi più che mai, occorre comprendere il cambiamento e diventarne protagonisti, puntando *in primis* su una crescente apertura e collaborazione nell'ambito della Ricerca.
30. Rimanendo consapevoli del fatto che questi settori, da soli, non potranno rappresentare i pilastri principali sui quali il tessuto industriale del Paese dovrà poggiare il suo sviluppo futuro, bisogna tenere presente che queste produzioni dovranno continuare ad essere affiancate a quei settori "tradizionali" di cui l'Italia è eccellenza riconosciuta a livello globale. La scelta di alcuni settori "innovativi", infatti, non deve esulare dalla necessità di garantire un contesto favorevole allo sviluppo per tutti gli altri settori che tradizionalmente contraddistinguono l'economia italiana (tra cui **l'automotive**, le produzioni del "*Made in Italy*" – **Fashion, Design e Food&Beverage** su tutti – e la **logistica**).

### 3.2.2 QUALI CONDIZIONI ABILITANTI PER IL FUTURO DELL'INDUSTRIA ITALIANA

31. Nella ridefinizione delle produzioni industriali italiane di domani ci sono due condizioni abilitanti fondamentali<sup>89</sup>:
  - l'evoluzione e l'adeguamento delle **competenze** e del **sistema della formazione**;
  - l'**evoluzione tecnologica**, anche a supporto dello sviluppo innovativo nei settori ad alto potenziale per l'industria italiana.
32. Nella strada verso l'Industria italiana di domani, non si può prescindere dal migliorare le condizioni di base in cui il tessuto industriale italiano di oggi si trova. Le problematiche per le quali l'Italia registra *performance* peggiori rispetto ai principali *competitor* internazionali, sono riconducibili, in larga parte, al **sistema delle competenze e della formazione** (a partire dall'ambito digitale) e alla necessità di **rafforzare l'evoluzione tecnologica** (a partire da quei settori ad alto potenziale strategico e innovativo<sup>90</sup>).
33. Ad oggi, l'Italia sembra essere intrappolata in un **circolo vizioso** dove bassi livelli di produttività, crescita, mobilità sociale e capitale umano si alimentano a vicenda.



Figura 10. Il circolo vizioso dell'Italia. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

34. In un tale contesto, risulta sempre più fondamentale agire sulle competenze degli italiani come motore per sbloccare la crescita e la mobilità sociale. Investire sulla formazione non significa soltanto creare nuove competenze, ma anche valorizzare quelle già esistenti: complessivamente, gli squilibri nell'allocazione delle competenze riguardano in Italia il **70%** dei lavoratori e sono generati da due diversi fenomeni:
  - *underqualification*: il **39%** dei lavoratori non ha le competenze necessarie per lo svolgimento della propria professione;

<sup>89</sup> Per ulteriori approfondimenti, si rimanda alla parte 1.3 del presente Studio.

<sup>90</sup> Ad esempio, Aerospazio, *Life Sciences* e Automazione.

- *skill mismatch*: il **21%** dei lavoratori ha competenze non richieste per lo svolgimento della propria professione<sup>91</sup>.
35. Alla luce di quanto detto, è fondamentale rimettere il Sistema Universitario nelle condizioni di giocare un ruolo da protagonista per la crescita e la competitività del Sistema Paese. Per fare questo, è importante partire da una revisione di fondo del sistema della **governance universitaria**, superando a livello sistemico l'approccio verticale e burocratico attuale e potenziando l'autonomia del singolo Ateneo. Ridurre i processi burocratici nel sistema educativo italiano garantirebbe maggior competitività ed efficacia dei singoli Atenei su scala internazionale. Per poter sfruttare al massimo il ruolo di infrastruttura strategica del Sistema Universitario è inoltre fondamentale potenziare la didattica in una chiave più **multidisciplinare**, rafforzando notevolmente il **rapporto Università-Impresa**, fornendo così quelle competenze che, come detto, giocano un ruolo strategico del mercato del lavoro odierno. La spesa in Università dovrebbe essere vista come un **investimento chiave per il futuro strategico del Paese** e per tale motivo indirizzata a colmare i **gap di competenze** (specie sul lato digitale) che contraddistinguono i lavoratori italiani. Fondamentale, in tal senso, risulta quindi riuscire a migliorare la capacità di tutto il sistema-Paese di attrarre **finanziamenti pubblici alla ricerca** in ambito universitario<sup>92</sup>.
36. La crisi da Covid-19 sta accelerando il *trend* di aumento della disegualianza dei redditi, ma anche delle competenze: aumenta, infatti, il **Digital Divide** (divario digitale), in particolare nel mondo dell'istruzione. Nella fase storica che stiamo vivendo, lo *smart working* e la didattica a distanza (*e-learning*) sono diventati fenomeni rilevanti ma, purtroppo, non accessibili da tutti: ad esempio, solo il 5,6% della popolazione è coperto da rete a banda larga fissa e, in Italia, il 30% dei cittadini dispone di una rete con una velocità non superiore ai 30 Mbps, ossia non idonea a supportare l'utilizzo delle recenti applicazioni digitali<sup>93</sup>.
37. È necessario, quindi, adeguare la formazione degli studenti e lavoratori alle richieste di un mondo del lavoro sempre più *skill-intensive*. La trasformazione tecnologica implica necessariamente un continuo aggiornamento delle competenze dei lavoratori. Essi dovranno intraprendere dei percorsi di **life long learning** per aggiornare le proprie *skill* e capacità<sup>94</sup> (oggi, ad esempio, l'Italia si posiziona agli ultimi posti in Europa per numero di laureati per abitanti in discipline STEM, con **13,5** laureati ogni mille abitanti rispetto ad una media europea di **19,1**, al **21,4** della Francia e al **20,5** della Germania)<sup>95</sup>.

---

<sup>91</sup> Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati EU Labor Force Survey, 2018.

<sup>92</sup> Fonte: ricerca Ambrosetti Club di The European House – Ambrosetti, “*Il rilancio del Sistema Universitario come motore di crescita e di sviluppo del Sistema Paese. L'Università 5.0*”, 2020.

<sup>93</sup> Fonte: Agcom e Agi, 2020.

<sup>94</sup> Per approfondimenti, si rimanda alla parte 1.3 dello Studio Strategico.

<sup>95</sup> Fonte: Eurostat, 2020.

38. Sono soprattutto i settori “innovativi” ad alto potenziale strategico per l’Industria italiana a richiedere uno sviluppo accelerato delle competenze digitali e tecnologiche dei lavoratori. L’evoluzione tecnologica deve, quindi, essere mirata a supportare la crescita di questi settori che però, oggi, sono quelli più in difficoltà nel trovare le giuste competenze sul mercato del lavoro. Il fenomeno dello **skill shortage**<sup>96</sup>, infatti, si verifica soprattutto nei settori, tecnologici e scientifici, in cui sono richieste alte qualifiche professionali. Come visibile dal grafico sotto riportato, infatti, l’Italia fatica a trovare lavoratori altamente qualificati (richiesti, appunto, nei settori tecnologici e scientifici innovativi). Per quanto riguarda i lavoratori *medium skilled* e *low skilled*, invece, la situazione italiana è migliore, ad ulteriore testimonianza del fatto che il problema delle competenze in Italia è strettamente connesso alla mancanza di conoscenze digitali e tecnologiche, sempre più richieste nel mercato del lavoro odierno.

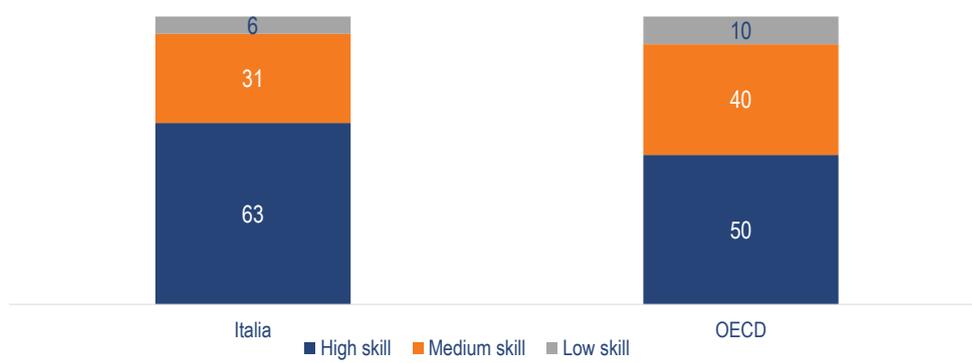


Figura 11. Lo *skill shortage* in Italia, confronto con OECD (% per tipologia di lavoro), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2020.

39. La crisi socioeconomica innescata dall’emergenza sanitaria Covid-19 ha il potenziale di accelerare e amplificare questi fenomeni già in corso. Storicamente, le crisi economiche seguite a periodi di crisi sanitarie, dovevano affrontare il problema della mancanza di manodopera che si verificava a causa degli alti tassi di mortalità delle persone in età da lavoro. La crisi che stiamo vivendo, invece, non ha inciso fortunatamente sull’offerta di lavoro da parte dei lavoratori, ma sulla domanda da parte delle imprese. La domanda delle imprese sta cambiando, e cambierà sempre di più, richiedendo al mercato **competenze e formazioni differenti**. La diffusione tecnologica è aumentata e la domanda di lavoro che ne consegue è, quindi, **maggiormente qualificata**, specie in ambito digitale e tecnologico mentre, come detto in precedenza, l’offerta di lavoro da parte dei lavoratori è rimasta la stessa.

40. In sintesi, la crisi attuale sta lasciando un mercato del lavoro sempre più instabile in cui **domanda high skill e offerta low skill** sono sempre più distanti con un conseguente **impatto sui redditi** e una “forbice sociale” sempre più marcata.

<sup>96</sup> Per *skill shortage* si intende la difficoltà a trovare sul mercato profili e competenze necessarie per posti vacanti.

### 3.3. VERSO UNA NUOVA VISIONE DEL SISTEMA PAESE PER IL RILANCIO DELL'INDUSTRIA ITALIANA NEL MONDO POST-PANDEMICO

41. L'immagine che un Paese ha di sé e quella che proietta al suo esterno non sono indipendenti dalla sfera dell'economia ma, al contrario, ne influenzano aspettative, plasmando decisioni di investimento e di consumo all'interno ed all'esterno dei propri confini. Non sono neanche indipendenti dalla sfera politica, che anzi può efficacemente condizionare come un Paese viene percepito – la propria **immagine** – e cosa vuole realizzare – la propria **visione del futuro**.
42. Ad oggi, l'Italia ha un **problema di immagine**, che ne limita il potenziale di crescita e la credibilità politica internazionale. Un problema, del resto, autoalimentato da un popolo abituato a svilirsi con paragoni internazionali e a sentirsi fanalino di coda in tutte le classifiche europee, che impedisce non solo una valorizzazione collettiva delle proprie eccellenze industriali – le cui capacità ed ingegno sono state colpevolmente trascurate nella proiezione internazionale dell'immagine del Paese – ma anche pubbliche, come un sistema sanitario e di trasporto pubblico che, seppur con forte varianza sul territorio nazionale, hanno da invidiare a poche economie avanzate. Oltre al luogo comune, non stupirà quindi come l'Italia sia uno dei Paesi che ha l'immagine di sé più sfuocata: nel rapporto *Perils of Perception* di Ipsos, uno studio internazionale che tramite sondaggi misura l'accuratezza che ogni Paese ha di sé in vari settori, dalla criminalità all'economia, l'Italia occupa stabilmente i vertici della classifica come Paese con l'immagine di sé più inaccurata su 28 economie avanzate censite<sup>97</sup>.

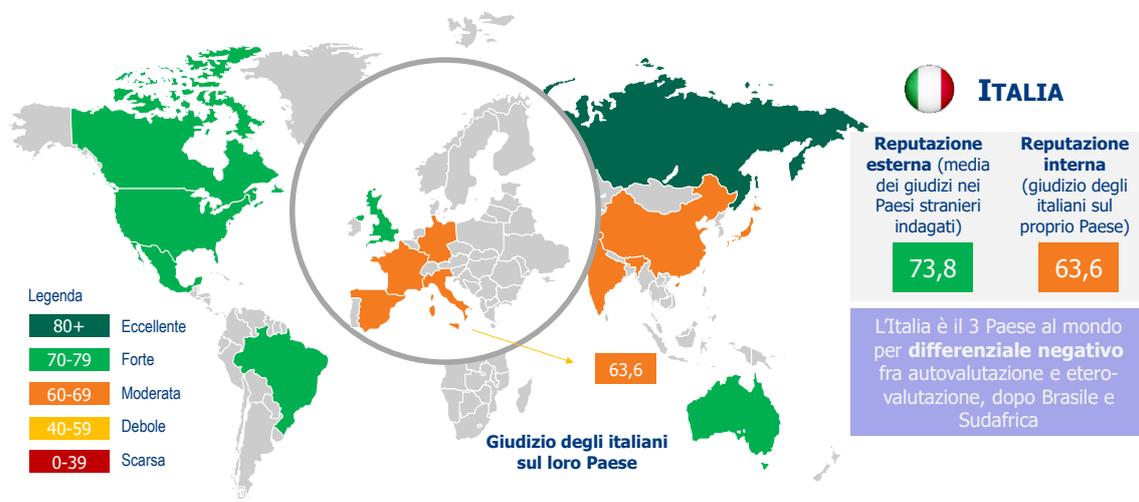


Figura 12. La reputazione dell'Italia secondo i cittadini di 13 Paesi al mondo. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Reputation Institute (Country RepTrak Pulse), 2020.

43. Inoltre, l'Italia è **tra i Paesi al mondo con la più ampia differenza negativa tra percezione interna e percezione esterna**, ovvero tra l'immagine che hanno gli italiani del loro Paese e l'immagine invece che hanno dell'Italia all'estero. Come

<sup>97</sup> Nel rapporto 2020 l'Italia era classificata all'ottavo posto, mentre nel rapporto 2018 addirittura al primo posto nel "misperception index".

emerge dallo studio del *Reputation Institute* intitolato *Country RepTrack*, infatti, l'Italia è il terzo Paese al mondo per differenziale tra percezione interna e percezione esterna dopo Brasile e Sudafrica: a un'immagine internazionale tutto sommato positiva (73,8 punti su 100), è corrisposta una percezione significativamente più negativa al suo interno (63,6 punti). È inoltre di un certo interesse che l'Italia, tra i 13 Paesi monitorati dallo studio, abbia un'immagine mediamente più negativa nei Paesi nelle sue immediate vicinanze – in particolare, Francia, Germania e Spagna, che sono tra i principali *partner* commerciali del nostro Paese – e migliori man mano che ci si allontani dai suoi confini. Fanno eccezione, purtroppo, Cina e India, Paesi in cui l'Italia non ha ancora saputo posizionarsi in modo adeguato.

#### Misurare oggettivamente l'attrattività economica di un Paese: il *Global Attractiveness Index* di The European House – Ambrosetti

Un elemento fondamentale per favorire lo sviluppo sociale ed economico, oggi e per le generazioni future, è la capacità di gestione strategica e di comunicazione dell'immagine "pro-business" del Paese. L'intensificarsi della concorrenza internazionale nell'attrazione di risorse umane e finanziarie porta i territori e i Paesi a confrontarsi su molti elementi: dotazione infrastrutturale, sistema educativo, fiscale, dell'innovazione, giudiziario, ecc.

In questo contesto, le **classifiche internazionali hanno acquisito un peso crescente** in relazione alla loro forza di sintesi, che conferisce visibilità mediatica e, in ultima istanza, capacità di influenzare le scelte di localizzazione di imprese, individui e talenti. In molti di questi *ranking*, purtroppo, **da molti anni l'Italia si posiziona spesso agli ultimi posti** tra i Paesi ad economia avanzata e a volte dietro a Paesi in via di sviluppo. Alcuni esempi noti: l'Italia per libertà di stampa è dietro all'Uruguay e al Burkina Faso, per facilità di fare *business* è dietro a Kazakistan e Ruanda, nella classifica sulla corruzione è 53° al mondo. Queste posizioni, pur alla luce delle criticità note del sistema-Italia, rappresentano evidenti distorsioni della realtà.

Sulla base di queste riflessioni, a partire dal 2015 The European House – Ambrosetti ha lanciato l'iniziativa **Global Attractiveness Index** con l'obiettivo di rendere disponibile ai *decision maker* italiani e internazionali un indice-Paese innovativo, in grado di offrire una fotografia rappresentativa dell'attrattività e sostenibilità dei Paesi e, quindi, fornire indicazioni affidabili a supporto delle scelte per favorire attrattività, crescita e ambiente pro-business. L'iniziativa è nata dopo aver valutato le rilevanti **carenze metodologiche con cui sono elaborate le classifiche internazionali**: inadeguatezza dei dati, non rappresentatività delle serie utilizzate, eccessivo utilizzo di *survey*, campioni non rappresentativi del fenomeno che si intende misurare.

Il **Global Attractiveness Index** è stato costruito sulla base di approfondite analisi statistico-econometriche che si basano su **dati quantitativi oggettivi** (oltre 160 *Key Performance Indicators* studiati per valutarne la solidità statistica), ottenendo anche la *review* indipendente di certificazione scientifica dei dati e della metodologia utilizzata da parte del **Joint Research Center (JRC) della Commissione Europea**, che è il centro di competenza per gli indicatori compositi utilizzati nella programmazione europea. Il **Global Attractiveness Index** è l'unico tra i noti indicatori di competitività ad aver ricevuto questo prestigioso e tecnicamente difficile riconoscimento statistico.

Fonte: studio The European House – Ambrosetti "Global Attractiveness Index: il termometro dell'attrattività di un Paese", 2015 – 2020.

44. Ma l'Italia ha soprattutto un **problema di visione**. Paese complesso e dall'animo molteplice, l'Italia da diversi anni non riesce ad esprimere una visione coerente di lungo termine che coniughi tutte le sue anime di eccellenza:

- Paese ad **alta vocazione industriale**, fortemente orientato verso il *tailor-made* manifatturiero, *design* di prodotto ed innovazione tecnologica;
- Paese del **"saper vivere"**, immagine che si porta dietro le filiere del lusso e della moda, del *food* e dell'arredo;
- **"Paese museo"**, consapevole della propria bellezza e sofisticazione storico-naturalistica e del valore esperienziale che può offrire ai visitatori internazionali.

45. La crisi economica innescata dall'emergenza sanitaria Covid-19 e la massiccia risposta europea, con la sua improvvisa dotazione di risorse e dunque responsabilità, rendono mai come oggi necessario per l'Italia elaborare e promuovere velocemente una **nuova visione del Paese**, in grado di sostenere un processo di sviluppo che ne sappia realizzare il potenziale, sviluppando tecnologie chiave per il futuro e valorizzando la qualità industriale del Paese. In questa visione, l'“**essere italiano**” – inteso come l'insieme delle caratteristiche tangibili e intangibili legate alla cultura, all'imprenditorialità, allo stile di vita, al “saper fare” – sarà **il fertilizzante per la rinascita dell'industria italiana** nel *post* crisi, differenziando e caratterizzando l'offerta di prodotti e servizi dell'Italia rispetto a quella dei competitori.
46. Negli ultimi anni, avvalendosi del contributo di *Advisory Board* di alto livello composti da esponenti di rilievo del mondo della politica, dell'imprenditoria e della cultura italiana, The European House – Ambrosetti ha elaborato **la Visione**<sup>98</sup> che può guidare questa trasformazione:

***essere il Paese di riferimento nello sviluppo delle eccellenze  
per far vivere meglio il mondo.***

47. La visione è stata elaborata sviluppando quelli che sono gli **elementi costituenti dell'identità italiana**, per gli individui come per le aziende: stile, creatività, attenzione verso il patrimonio culturale, artigianalità, centralità della relazione umana, imprenditorialità, umanesimo tecnologico ed economia avanzata. Infatti, da una *survey* condotta sulla rete internazionale del *Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale*, emerge come una forte maggioranza dei rispondenti associ all'italianità questi valori, evidenziando un riconoscimento collettivo di quelli che sono tipicamente associati alle produzioni del *Made in Italy* e da cui nasce la linfa che dà **competitività** all'industria italiana e, in prospettiva, al suo sviluppo futuro. La visione è stata elaborata sviluppando quelli che sono gli **elementi costituenti dell'identità italiana**, per gli individui come per le aziende.

---

<sup>98</sup> Tra i numerosi progetti che hanno portato all'elaborazione di questa visione, si ricordano: Studio Strategico «*L'Essere Italiano come leva strategica per la crescita economica e la promozione internazionale dell'Italia*» realizzato con il supporto del Ministero degli Esteri e della Cooperazione internazionale e il patrocinio della Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO, 2018; il rapporto The European House-Ambrosetti “*La Roadmap del futuro per il Food&Beverage: quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni*”, 2020; lo studio strategico “*Rilanciare l'Italia. Le 8 proposte del Club The European House – Ambrosetti*”, 2020; nonché nelle prime cinque edizioni del progetto “*Global Attractiveness Index: il termometro dell'attrattività di un Paese*”, 2015 – 2020.

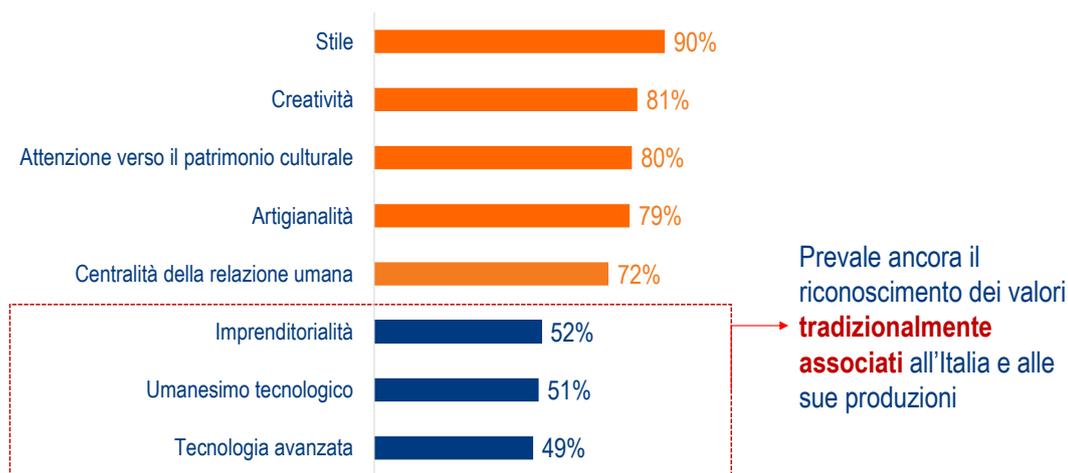


Figura 13. I valori fondanti dell'«essere italiano»; risposte alla domanda "In merito ai valori fondanti associati al concetto di «essere italiano», quale punteggio attribuirebbe a ciascuna delle seguenti variabili?", (scala crescente da 1 a 6; % delle risposte 5+6), 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della survey condotta presso la rete internazionale del MAECI, 2020.

48. È già stato illustrato nelle pagine precedenti quali debbano essere i settori e le tecnologie su cui puntare, nonché quali debbano essere le linee strategiche per aumentare la competitività interna dell'industria e del sistema economico italiano in generale. Veniamo ora invece a quali sforzi si debba fare per **migliorare il posizionamento internazionale** del Paese, valorizzando questa nuova visione tramite una strategia ben articolata volta ad aumentare l'esposizione dell'industria italiana su quei mercati in cui ancora siamo in ritardo.
49. Una strategia Paese che necessariamente deve puntare a **valorizzare le somiglianze invece che le differenze** delle varie declinazioni del *Made in Italy*. Questo è *in primis* vero per le produzioni della moda, dell'agroalimentare e del turismo, dove l'offerta italiana è molto complessa e variegata e difficile da "raccontare" in quei Paesi che sono stati, per storia e per geografia, a noi più lontani e sconosciuti. Sarà quindi strategico per il Paese sviluppare **campioni nazionali** della grande distribuzione internazionale, che sappiano aggregare la costellazione di piccole e medie imprese di qualità, creando *brand* internazionali di forte richiamo in grado di comunicare in maniera semplice ed efficace la qualità del *Made in Italy*.
50. In questo contesto, il **sistema fieristico** sarà uno strumento chiave per proiettare una nuova immagine del Paese e dare linfa alla nuova visione di *essere il Paese di riferimento nello sviluppo delle eccellenze per far vivere meglio il mondo*. Le fiere sono infatti luogo di elezione per una politica in grado di attenzionare le somiglianze invece che le differenze del *Made in Italy*; grazie alla loro capacità di acceleratore di *export* e di piattaforma per lo sviluppo di un'immagine del Paese, come riconosciuto dalla maggior parte degli operatori<sup>99</sup>. Come evidenziato dalla Figura 14, il sistema fieristico italiano, e Fiera Milano in particolare, svolge un ruolo di primo piano nella proiezione internazionale dei settori chiave del *Made in Italy*, legati più

<sup>99</sup> Si veda la Parte 2 del presente Studio.

intimamente ai valori dell'italianità (evidenziati in verde nella Figura 14). In particolare, si tratta di tutto il sistema della moda e del tessile, del legno e dell'arredo, della meccanica industriale e di precisione e del *Food&Beverage*. Maggiore, tuttavia, dovrà essere l'impulso del sistema fieristico nei **settori di frontiera** e delle nuove tecnologie, dall'intelligenza artificiale, alla robotica avanzata, dalle telecomunicazioni al sistema della cultura, in cui il potenziale di accelerazione del sistema fieristico non è ancora espresso al suo massimo potenziale.



altri termini, non devono essere solo le istituzioni nazionali deputate alla promozione internazionale a dover agire per promuovere il sistema-Paese, ma bisogna creare un **ecosistema funzionale all'aggregazione** sui mercati internazionali, dove il sistema fieristico, di concerto con associazioni di categoria o di singole filiere, porti avanti azioni di *marketing* specifiche alla rispettiva declinazione del *Made in Italy*, in sinergia con la visione-Paese.

#### Un caso di valorizzazione della somiglianza sulla differenza: la promozione del vino in Georgia

Piccolo Paese adagiato sulle pendici del Caucaso, dove il mondo russo, quello turco e quello persiano si incontrano, pochi sanno che la Georgia è uno dei Paesi con la più antica tradizione vitivinicola del mondo, tanto da essere considerato da molti la vera e propria **culla del vino**, con tracce storiche dei vitigni coltivati più antichi risalenti a circa 8,000 anni fa. Se in Italia, prima in Europa per vitigni storici autoctoni, troviamo circa un 80ina di varietà, in Georgia sono invece state catalogate **ben 524 varietà diverse**. La Georgia ha quindi portato avanti una campagna di promozione del proprio vino facendo leva sulla sua *leadership* nella varietà di vini e sistemi di vinificazione, molto diversi da quelli utilizzati negli ultimi secoli in Europa. Il risultato è stata una costante crescita dell'industria vitivinicola georgiana (tra il 2006 ed il 2019 il numero di cantine è cresciuto da 80 a quasi 1000) e del suo *export* internazionale, nel 2019 in doppia cifra nei principali mercati del mondo, tanto da parlare di una vera e propria *Georgian fever* negli Stati Uniti, dove l'*export* è cresciuto nel 2019 del 88%. Sebbene molti di questi vitigni storici siano lontani dai gusti del consumatore moderno, quindi inadatti alla promozione sui mercati internazionali, la filosofia del *marketing* georgiano può essere di **ispirazione per la promozione del vino italiano**, che mostra una frammentazione in vitigni e denominazioni molto maggiore rispetto al nostro storica maestro e rivale enologico: la Francia. Basti pensare infatti che se in Francia i primi dieci vitigni contribuiscono al 70,2% della superficie coltivata nazionale, in Italia i primi dieci vitigni valgono solo il 48,0%.

Fonte: The European House - Ambrosetti su dati International Organisation of Vine and Wine, 2020.

52. Particolare attenzione dovrà essere posta nei confronti di quei Paesi in cui il sistema di PMI italiano ha trovato più difficoltà. Su tutti, questo è stato il caso della Cina, le PMI del *Made in Italy* sono state sostanzialmente “battute” dalla proposizione di valore dalla grande distribuzione francese nell'alimentare e nella moda, e dalle imprese tedesche di dimensionamento medio-grande nel comparto industriale. Complice anche l'assenza di una politica commerciale definita ed una discontinuità politica che ha diminuito l'affidabilità dell'Italia agli occhi dei Governi della Repubblica Popolare, l'Italia non è stata in grado di vedere la Cina come un'opportunità, ma solo come una minaccia alle produzioni a basso valore aggiunto che, soprattutto prima della crisi finanziaria del 2008, ancora permeavano il tessuto imprenditoriale italiano. Tenere a mente queste considerazioni sarà di fondamentale importanza per evitare di perdere l'occasione che nuove economie emergenti forniranno nel prossimo decennio ed oltre, su tutti l'**India**, i **Paesi Asean** e, in chiave di lungo termine, l'**Africa subsahariana**.
53. È quindi necessario **individuare i mercati più strategici** per lo sviluppo della nuova visione Paese, analizzando a fondo numeri ed il potenziale di crescita dell'*export* italiano nelle varie geografie del mondo. È possibile compiere questa operazione in molteplici modi, mettendo in luce aspetti differenti circa il posizionamento internazionale dell'Italia, in particolare: mettendo a confronto la *performance* italiana con quella dei *competitor* europei, misurando l'*export gap*,

misurando l'*export* in relazione al PIL del Paese di destinazione e, infine, l'*export pro-capite*.

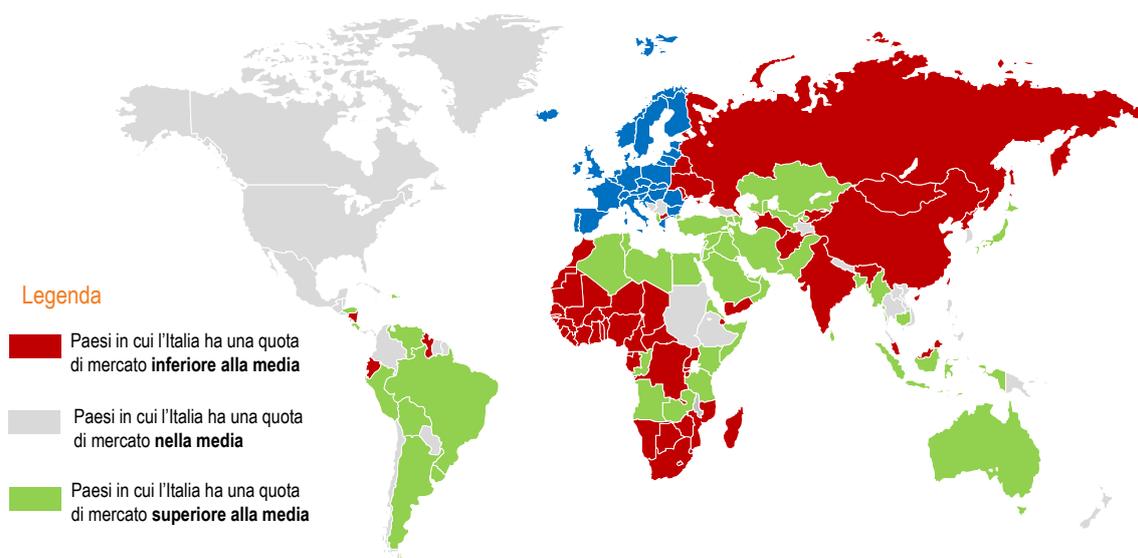


Figura 15. Mappa del posizionamento dell'*export* italiano nei mercati extra-UE. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

54. Analizzando la *performance* dell'*export* italiano rispetto a quella dei *partner* europei emerge un **mercato schema geografico** nella capacità del *Made in Italy* di penetrare efficacemente i mercati internazionali, con gli operatori italiani che riescono ad essere **efficaci in Paesi vicini geograficamente** (Nord Africa e Medio Oriente per esempio) **o culturalmente** (è il caso di Australia e America Latina, dove è presente una forte comunità di matrice italiana), mentre evidenziano maggiori difficoltà ad entrare in mercati nuovi ed emergenti (es. Cina e Paesi del Sud-Est asiatico). Questo quadro, ovviamente, non è influenzato solo dalla capacità degli operatori italiani di operare nei vari mercati del mondo, ma anche dalla cultura e dalla struttura industriale dei vari Paesi. Ciononostante, questo quadro suggerisce che si dovrebbe investire di più per tessere relazioni con alcuni mercati strategici del mondo, *cluster* ad alto potenziale non sviluppati su cui convogliare gli sforzi di promozione del sistema-Paese.
55. In particolare, se si guarda al peso dell'*export* italiano in relazione all'*export* dell'Unione Europea nei vari mercati del mondo<sup>100</sup>, è evidente la **debolezza del posizionamento italiano in Asia Orientale e Meridionale**, con il solo Giappone tra i Paesi in cui l'Italia ha un buon posizionamento nella regione, mentre preoccupa il posizionamento in Cina e in India. Emerge inoltre un **ottimo risultato del nostro Paese nel Mediterraneo africano e nel Medio Oriente**, regione

<sup>100</sup> La media italiana è data dal totale dell'*export* italiano *extra-UE* sul totale dell'*export extra UE* dei Paesi Membri, che per l'Italia è pari al 11,01% del totale. I Paesi considerati in media sono quelli in cui l'Italia ha una quota sull'*export* europeo incluso nella forbice 10-12% (quindi media dell'11% ± 1%), quelli sotto media sono i Paesi in cui l'Italia ha una *market share* europea inferiore al 10% e quelli sopra media quelli in cui l'Italia ha una *market share* superiore al 12% europea.

in cui l'Italia può candidarsi per diventare *partner* strategico per sostenerne lo sviluppo industriale.

56. Si osserva poi come ad un buon posizionamento in Sudamerica sia corrisposta una più **debole presenza nel Sudest asiatico**, dove l'Italia fa bene solo in Indonesia e nelle piccole economie – Brunei, Cambogia, Laos e Myanmar – ma ha risultati non eccelsi nelle principali economie industriali della regione – Thailandia e Vietnam – e addirittura negativi a Singapore, grande piazza finanziaria e commerciale dell'Asia e del mondo, e in Malesia, economia estrattiva e manifatturiera molto dinamica, con un comparto IT ed un settore manifatturiero in sviluppo che fa leva sulle grandi risorse naturali del Paese. Infine, è da notare una debolissima presenza delle aziende italiane in **Africa Subsahariana**, regione dal grande potenziale in chiave di sviluppo e in cui l'Italia, anche per ragioni di sicurezza e politica internazionale, deve essere presente con maggior vigore.
57. Analizzando invece l'*export gap*, che si può calcolare facendo la differenza tra l'*export* reale e la media della quota di mercato dell'Italia sull'*export* mondiale dell'Unione Europea, possiamo individuare quei Paesi in cui il ritardo del *Made in Italy* ha magnitudine più elevata. Non stupirà quindi come in testa alla classifica, staccando di vari multipli tutti gli altri Paesi, ci sia la più volte citata **Cina**, grande opportunità persa del sistema industriale italiano, il cui *export gap* vale **8,9 miliardi di Euro**. Il caso della Cina deve far riflettere, dal momento che il fallimento dell'*export* è trasversale a moltissimi settori, escluso il comparto del lusso: dall'agroalimentare alla meccanica, gli operatori del *Made in Italy* non sono riusciti a sfondare la Grande Muraglia del mercato interno cinese. La Cina è infatti il 1° paese per dimensione del *deficit* commerciale italiano, che vale ben 17,6 miliardi di Euro (seguita dalla Germania con 12,2 miliardi di Euro).

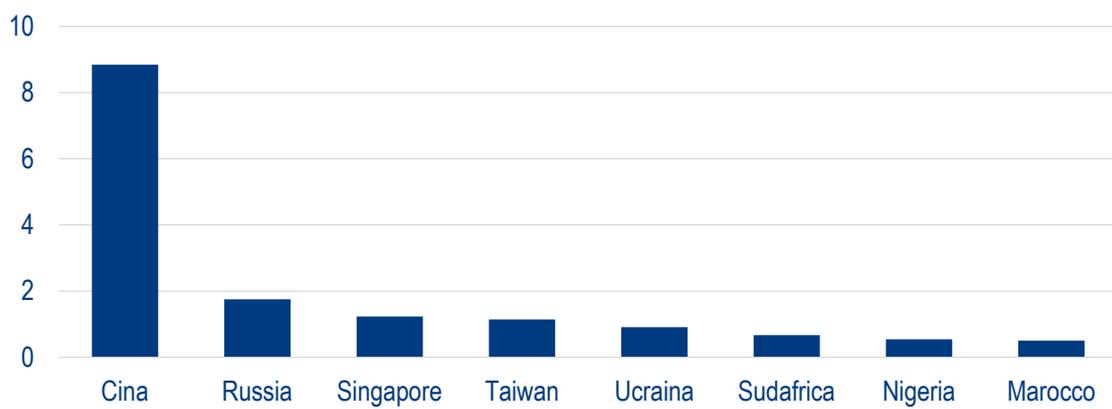


Figura 16. Principali mercati per *export gap* (differenza tra *export* reale italiano e quota di mercato mediana dell'Italia sull'*export* extra UE), miliardi di Euro, 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

58. Dall'analisi dell'*export gap* emerge nuovamente uno schema geografico: tra i principali Paesi per *export gap* sono presenti 2 Paesi dell'est Europeo – **Russia e Ucraina**, il cui *export gap* combinato vale 2,8 miliardi di Euro – quelli **dell'Asia Pacifica** – **insieme con la Cina anche Singapore e Taiwan**, per ulteriori 2,4 miliardi di Euro; ma ancor più interessanti sono i tre principali Paesi africani per vocazione manifatturiera ed ambizioni industriali: il **Marocco** nel Nord, la **Nigeria**

nell'area del golfo, ed il **Sudafrica** nell'Africa Australe, per un totale di 1.7 miliardi di Euro di *export gap*. Se è vero che l'Africa è un complesso mercato, disunito logisticamente e frazionato in più di 50 sistemi doganali diversi, guardare all'Africa già oggi può essere strategico per puntare con vigore a sviluppare un vantaggio da *early mover*, puntando su quei mercati che hanno già una magnitudine significativa, accompagnandoli nel loro processo di industrializzazione (favorendo l'*export* di tecnologica industriale), per poter incrementare la quota di mercato del *Made in Italy* di consumo nella classe media emergente del continente. Inoltre, il momento può essere particolarmente favorevole poiché nei prossimi anni si attende un salto di qualità nell'integrazione dei mercati africani, grazie alla creazione dell'*African Continental Free Trade Agreement* (AfCFTA), trattato che si propone di creare un'area di libero scambio continentale, in vigore dal maggio 2019 e già ratificato da 22 Paesi.

59. Mettendo in relazione l'*export* manifatturiero rispetto al PIL per le prime 15 economie del mondo, è possibile fare una *clusterizzazione* in tre categorie: i **best performer**, ovvero mercati maturi in cui il *Made in Italy* ha già una buona penetrazione rispetto al PIL del Paese di destinazione. La categoria è formata dalle principali economie dell'Unione Europea e dal Regno Unito, Paesi nei confronti dei quali siamo uniti da un'intima interazione nelle principali catene del valore. L'obiettivo in questi Paesi deve essere quello di aumentare la qualità dell'integrazione, correggendo, laddove presenti, gli sbilanciamenti macroeconomici (per esempio il cronico *deficit* commerciale nei confronti dei tedeschi).

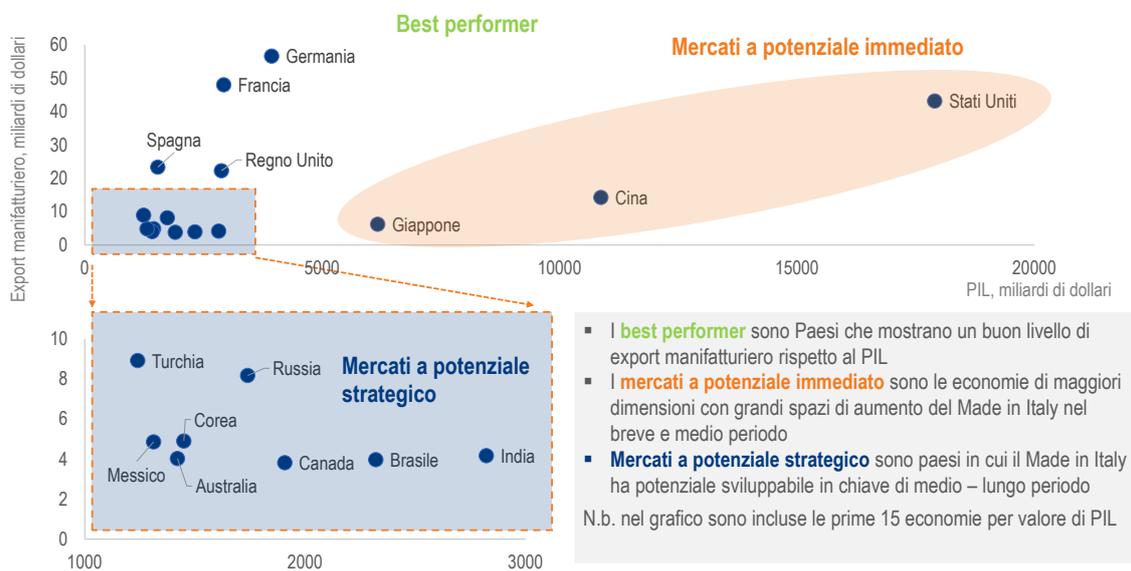


Figura 17. Pil (asse delle ascisse) ed *export* manifatturiero italiano (asse delle ordinate), prime 15 economie del mondo, 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

60. Emergono poi tre **mercati a potenziale immediato**, le superpotenze economiche globali in cui l'*export* manifatturiero italiano mostra una magnitudine ridotta rispetto al dimensionamento relativo di queste economie. Non è solo il già citato caso della Cina, ma anche Giappone e Stati Uniti mostrano spazi interessanti per aumentare l'interazione con aziende italiane. In questi Paesi, quindi, è possibile

sviluppare l'immagine del sistema-Paese e dell'industria italiana con un investimento dagli altissimi ritorni già nel breve e nel medio periodo, grazie anche alla magnitudine di aziende italiane già presenti in questi paesi.

61. Infine, emerge la categoria dei **mercati a potenziale strategico**, Paesi molto diversi tra loro ma legati da una minor penetrazione del nostro *export* manifatturiero, in cui sarà necessario portare avanti politiche *ad hoc*, declinate secondo le specificità culturali ed economiche del singolo Paese, volte a migliorare il posizionamento del nostro Paese come *partner* tecnologico ed industriale. In alcuni di questi Paesi, questo ruolo è già riconosciuto all'Italia – si pensi per esempio alla Turchia – mentre in altri ancora da valorizzare, è il caso opposto dell'India.
62. Inoltre, l'analisi dell'*export* manifatturiero in rapporto alla popolazione dei Paesi di destinazione, che ci permette di avere un quadro relativo della penetrazione *del Made in Italy* e del suo potenziale. In prima battuta, all'interno dei tradizionali mercati di sbocco del *Made in Italy* – Germania, Francia, Stati Uniti, Svizzera e agli altri mercati dell'Unione Europea – gli acquisti *pro-capite* sono molto diversificati, inclusi in una **forbice di quasi 20 ordini di grandezza**, compresa tra i 2,571 Dollari spesi in media da ciascuno svizzero ed i 132 Dollari spesi da ogni cittadino statunitense. Basti pensare che, ragionando in termini di aumento di *export pro-capite*, allineare per esempio l'*export* verso la Germania a quello verso la Francia, quindi aumentando di soli 34 Dollari la spesa annuale di ogni cittadino tedesco in *Made in Italy*, permetterebbe un aumento dell'*export* di ben **2,8 miliardi di Euro**.

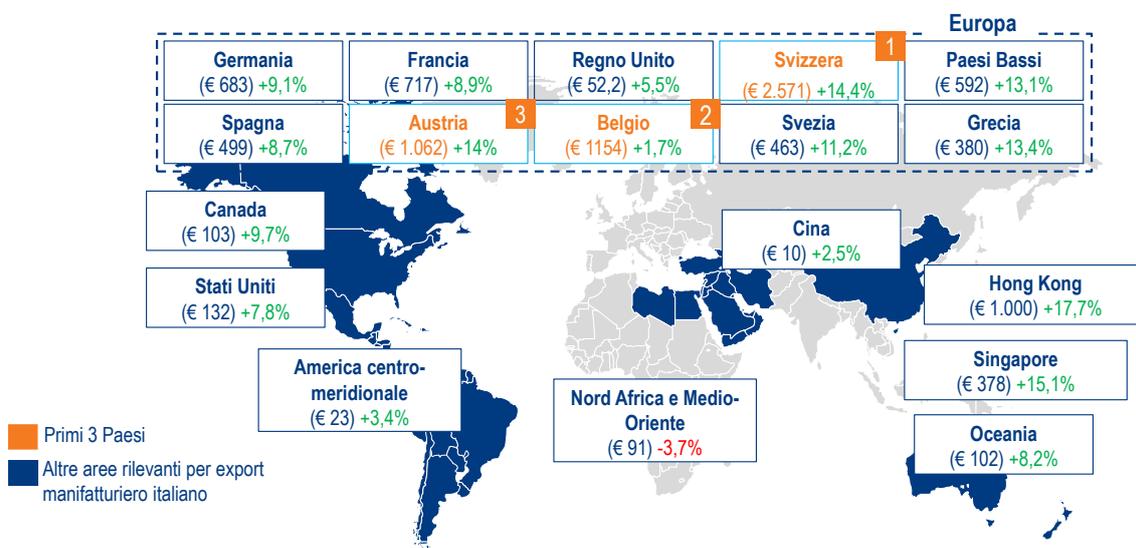


Figura 18. *Export pro-capite* prodotti manifatturieri (valore in Euro e variazione % annua 2018 su 2017), Paesi selezionati. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2020.

63. Un *focus* sui mercati di minor importazione storica per l'*export* tricolore evidenzia enormi margini di miglioramento in molti paesi, come già evidenziato dall'analisi rispetto al PIL: Giappone, Russia, Canada su tutti. Per la Cina è necessario fare considerazioni di diversa natura. Infatti nei confronti del Paese, che non ha ancora completato il proprio processo di transizione e sviluppo economico, ragionare in termini di *import pro-capite* potrebbe essere fuorviante, a fronte di una popolazione rurale di circa 700 milioni di abitanti. Nondimeno, l'Italia deve fare leva sulla classe

media cinese, in crescita sia in termini di individui che di capacità di spesa e che ormai conta almeno 500 milioni di persone.

64. A chiudere il quadro, non possono mancare anche delle considerazioni circa il posizionamento italiano all'interno dei **flussi internazionali di investimento**. Soprattutto in chiave di sviluppo di tecnologico e di penetrazione dei mercati emergenti, non si potrà prescindere dall'aumentare la capacità dei gruppi industriali italiani di essere presenti direttamente su quei mercati, con investimenti specifici ed acquisizioni. Sul fronte tecnologico, il Paese non potrà essere assente da quei Paesi che stanno già spostando in avanti la frontiera su tecnologie chiave per il futuro della manifattura, soprattutto il 5G, la manifattura avanzata, il *cloud* e i *Big Data*. Sul fronte dei mercati emergenti, invece, sarà strategico favorire l'investimento in paesi ambiziosi dal punto di vista manifatturiero, trasferendo le tecnologie non più difendibili ed utilizzando questi Paesi come basi per produzioni a medio basso valore destinate all'*export* internazionale. Ovviamente, non sarà ragionevole ambire ad un posizionamento di assoluto primo piano in tutti i mercati emergenti del mondo, ma sarà necessario individuare alcuni *partner* strategici in grado di fare da **“moltiplicatore” per la presenza dell'Italia nelle rispettive regioni** di riferimento; Paesi con cui tessere relazioni al più alto livello politico ed economico, creando sinergie di sviluppo e giochi di *win-win*.
65. Ma quali, invece, gli **strumenti concreti** per rafforzare il posizionamento dell'Italia? Sarà in primo luogo necessario dotare di maggiori risorse finanziarie e di capitale umano tutta la rete diplomatica e consolare italiana, con un'opera di promozione dell'Italia a 360 gradi che faccia leva sul posizionamento dell'Italia come vera e propria superpotenza culturale, investendo per valorizzarne il patrimonio storico, artistico e linguistico nel mondo. Sarà poi opportuno aumentare la permeabilità di competenze e profili tra le aziende e le istituzioni diplomatiche, aumentando la capacità di quest'ultime di interloquire con soggetti privati. A questo fine, sarà utile prendere in considerazione la creazione di **“presidi dell'italianità” all'estero**, creando poli museali (con rotazione di alcune collezioni dai poli museali italiani), eventi culturali, corsi di lingua ed altre attività volte a ricreare e diffondere l'esperienza dell'italianità all'estero.
66. Un grande *asset*, infine, potrà essere il **sistema fieristico italiano**, come luogo di aggregazione delle eccellenze in grado di attenzionare le somiglianze piuttosto che le differenze del Paese e di veicolare la nuova visione. Come analizzato nella Parte 2<sup>101</sup>, le fiere sono infatti riconosciute dal 70% delle aziende interpellate dalla *survey* come **luogo d'elezione per l'internazionalizzazione**, non solo come luogo di incontro con potenziali clienti (94% dei rispondenti), ma anche per un riconoscimento istituzionale del *brand* (69% del campione) e posizionamento in nuovi mercati (63%).

---

<sup>101</sup> Per maggiori dettagli circa la percezione delle aziende italiane sul ruolo delle fiere, si rimanda alla Parte 2 del presente Studio Strategico.

67. La percezione della *business community* conferma il ruolo delle Fiere come **asset strategico a disposizione dell'impresa**. Attraverso le Fiere, le aziende possono **comunicare e promuovere** i propri prodotti, le proprie tecnologie e il proprio posizionamento, beneficiando di eventi sempre più internazionali che raggruppano i principali *stakeholder* di riferimento sui temi oggetto della manifestazione. Ma il momento fieristico è anche cassa di risonanza mediatica, in cui è possibile raggiungere un'*audience* più estesa e vasta. Inoltre, grazie ai molteplici servizi e spazi digitali che sempre più fanno parte dell'offerta fieristica, è possibile estendere il momento comunicativo 365 giorni all'anno, ben oltre la finestra immediata della singola manifestazione fieristica, che rimane comunque l'architrave fisica che oggi nessuno strumento digitale, da solo, è in grado di sostituire.
68. Oltre a strumento di comunicazione interna ed esterna, la manifestazione fieristica è anche **luogo dell'innovazione e dello sviluppo**, vetrina in cui ciascuna realtà presenta concetti, tecnologie e prodotti altamente innovativi, ma anche in cui, grazie alle sinergie che si innescano, si gettano le basi per nuove e future innovazioni e *partnership*. Spesso poi le Fiere offrono lo spazio per divulgare e diffondere la conoscenza all'interno di conferenze o momenti *ad hoc*, che beneficiano della presenza, in un solo luogo e in un solo momento, dei più importanti esperti e attori di un settore.
69. Il terzo elemento di valore, non meno importante, è proprio relativo al **network**: la Fiera, quanto più è importante a livello nazionale, continentale o globale, diventa un'occasione irrinunciabile per qualsiasi attore di un determinato settore, vero e proprio "**place to be**", **dove si consolidano relazioni di filiera**, si instaurano legami tra espositori e tra espositori e *buyer*, si vende direttamente, ma ancor più si gettano le basi per relazioni commerciali o produttive future, si originano nuovi ordini e creano nuove *partnership*, si finalizzano relazioni di acquisto già originate in precedenza e si consolidano *network* tra produttori e clienti.
70. Queste considerazioni, se valgono a 360° per tutti gli attori, sono particolarmente valide **per le piccole e medie imprese** (PMI). Sono loro a beneficiare maggiormente della Fiera, della vetrina offerta dalla manifestazione, della cassa di risonanza e della platea attratta dai grandi *brand* nazionali e internazionali presenti. Se le grandi aziende sono spesso strutturate attraverso canali di vendita alternativi alla Fiera e beneficiano di *budget* per la comunicazione e *marketing* consistenti, per le piccole e medie imprese replicare le funzioni e il valore generato da una Fiera di medie e grandi dimensioni sarebbe estremamente oneroso e non produrrebbe comunque risultati analoghi. Si pensi al vantaggio di avere in un unico posto clienti e potenziali compratori, *stakeholder* settoriali e fornitori, alle economie di scala create da una manifestazione fieristica, anche in termini di efficienza per il singolo espositore. Si consideri poi la cassa di risonanza, che le eccellenze possono sfruttare a loro vantaggio, abbattendo i costi di comunicazione e massimizzando il risultato. A ciò si aggiunge la **componente internazionale** a 360°, che include *buyer*, *prospect*, canali distributivi e rappresentanti esteri, media, fornitori o semplici appassionati, tutti presenti in un unico luogo e in un unico momento. Un vantaggio fondamentale per le PMI esportatrici e per i settori a maggior propensione per l'internazionalizzazione, che senza la piattaforma offerta dalla Fiera dovrebbero

sostenere costi ben maggiori e vedrebbero venir meno importanti opportunità commerciali e di sviluppo.

71. Se le PMI beneficiano delle economie di scala innescate dalla Fiera, per le grandi aziende mancare ad un'importante vetrina per il proprio settore sarebbe impensabile, non tanto per le vendite, ma per il danno di immagine e per i costi competitivi intangibili.
72. **Il valore delle Fiere è quindi insostituibile e multidimensionale:** abbraccia elementi che vanno dallo sviluppo urbano alla competitività settoriale, dal sostegno alle PMI al contributo all'internazionalizzazione. Si tratta di elementi spesso difficili da quantificare e misurare in modo rigoroso, il che limita una reale comprensione e consapevolezza del ruolo e del valore del Sistema Fieristico per il Paese.
73. Per questa ragione, **The European House – Ambrosetti, insieme a Fondazione Fiera Milano**, ha voluto misurare l'impatto di uno degli elementi di valore più importanti tra quelli offerti dalle Fiere a supporto dell'industria italiana: **le ricadute economiche per gli espositori, in termini di vendite realizzate attraverso la partecipazione alle fiere.**
74. Per realizzare questa stima di impatto, The European House – Ambrosetti e il Centro Studi di Fondazione Fiera Milano hanno applicato un **modello di analisi** multidimensionale **al caso di Fiera Milano**. L'approccio è stato duplice e ha riguardato da un lato la **domanda**, investigando il valore degli acquisti realizzati da *buyer* italiani e internazionali in un campione di manifestazioni fieristiche realizzate da Fiera Milano. Successivamente, è stata realizzata un'analisi sul lato dell'**offerta** che, attraverso una *survey* veicolata a **più di 1.500 aziende espositrici**, ha indagato il valore delle vendite imputabili alla partecipazione fieristica sul fatturato annuo degli espositori.
75. Le due analisi sono state riconciliate, restituendo un elevato grado di affidabilità dei risultati, ulteriormente affinati attraverso **circa 100 interviste ad esperti di settore**, vertici fieristici e aziendali e da un'analisi della letteratura settoriale e di oltre 10.000 bilanci aziendali delle realtà espositrici, per un *basket* di 18 Fiere tra le più rappresentative.<sup>102</sup> Il risultato aggregato dell'analisi conferma il ruolo e la rilevanza della partecipazione fieristica, particolarmente elevato per le piccole e medie imprese (PMI) e per i settori chiave del *Made in Italy* ovvero: **Sistema Moda; Food, Food Tech e Hospitality; meccanica e Casa, Arredo e Design.**
76. In un anno *standard*, le oltre 50 Fiere realizzate da Fiera Milano, cui prendono parte quasi 25.000 espositori e 4 milioni di visitatori generano, per le sole aziende espositrici italiane, ricavi per **46,6 miliardi di Euro**, pari a circa il **6%** del fatturato annuo complessivo dei settori espositori considerati. Si tratta di valori particolarmente rilevanti per alcuni tra i settori più strategici del *Made in Italy*: **14,1**

---

<sup>102</sup> n.b.: per le Fiere semestrali sono state considerate entrambe le edizioni così da costruire un ipotetico anno standardizzato.

**miliardi di Euro** per il **Sistema Moda**, **11,3 miliardi di Euro** per il macro settore **Food, Food Tech e Hospitality**, **8,6 miliardi di Euro** per il settore della **meccanica**, **6,3 miliardi di Euro** per i comparti relativi a **Casa, Arredo e Design**.



Figura 19. Stima del valore annuo delle vendite realizzate da aziende italiane espositrici generato dalla partecipazione a fiere di Fiera Milano (miliardi di Euro). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

77. Inoltre, il ruolo delle Fiere di **volano per l'internazionalizzazione** è stato confermato dalla stima della quota di *export* sui ricavi generato dalla partecipazione alle fiere di Fiera Milano per le aziende espositrici italiane: **17,5 miliardi di Euro all'anno, il 38% del fatturato generato dalla partecipazione fieristica**. Anche in questo caso la suddivisione settoriale mostra la rilevanza per alcuni dei macro-settori chiave del *Made in Italy*.

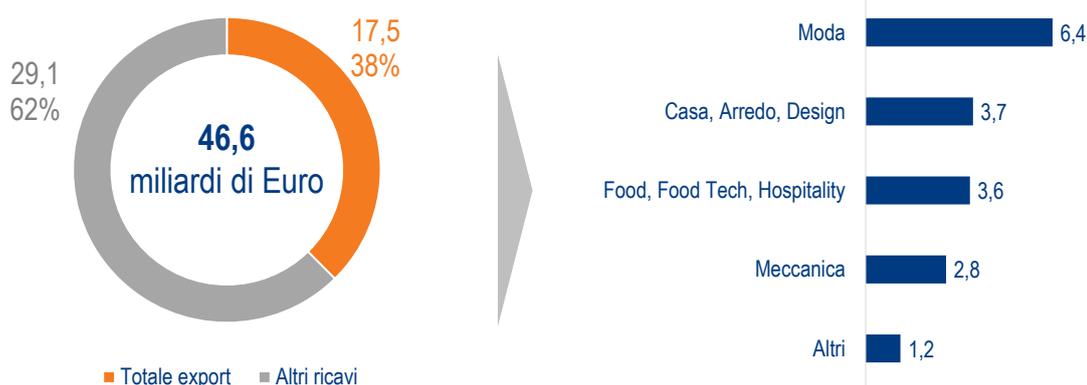


Figura 20. *Export* delle aziende italiane espositrici generato dalla partecipazione a manifestazioni fieristiche di Fiera Milano (grafico a sinistra, miliardi di Euro e valori %); valore delle esportazioni generato dalla partecipazione a manifestazioni fieristiche di Fiera Milano per macro-settore (grafico a destra, miliardi di Euro). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

78. Infine, applicando il modello *input-output*<sup>103</sup>, è stato possibile stimare il contributo al PIL italiano generato dalle vendite degli espositori italiani effettuate grazie alla partecipazione alle fiere di Fiera Milano. Tali vendite producono infatti **17,5 miliardi di Euro** annui di Valore Aggiunto, misura del contributo diretto al PIL nazionale.

79. Attraverso un'analisi dei bilanci di oltre 10.000 aziende espositrici, è stato inoltre possibile stimare l'attivazione delle filiere di fornitura e sub-fornitura innescate da

<sup>103</sup> Per un approfondimento della metodologia, si rimanda alla Parte 1 dello Studio Strategico.

tali vendite. Il Valore Aggiunto così generato, che rappresenta il contributo indiretto al PIL delle vendite originate dalla partecipazione fieristica, è pari a **32,6 miliardi di Euro**. A questo si aggiunge anche il Valore Aggiunto generato dai consumi innescati dalle retribuzioni pagate per effetto delle vendite e dell'attivazione delle filiere di fornitura e sub-fornitura, che rappresenta il contributo indotto al PIL italiano, pari a **3,6 miliardi di Euro**.

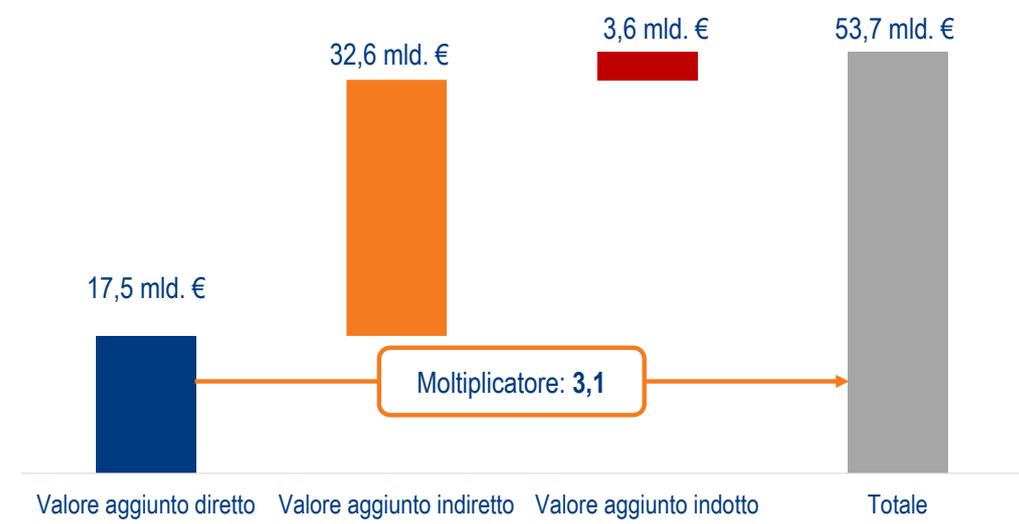


Figura 21. Valore Aggiunto diretto, indiretto, indotto e cumulato generato dalle vendite fieristiche delle aziende italiane che partecipano come espositori alle manifestazioni di Fiera Milano (miliardi di Euro). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

80. Il Valore Aggiunto complessivamente generato dalla partecipazione fieristica degli espositori italiani è quindi pari a **53,7 miliardi di Euro**, che equivale al **3% del PIL italiano nel 2019**. Le vendite realizzate in Fiera risultano innescare un **moltiplicatore di 3,1**: per ogni Euro di valore aggiunto realizzato dalle aziende espositrici per effetto delle vendite generate grazie alla partecipazione alla fiera, si generano **ulteriori 2,1 Euro nell'intera economia** grazie all'attivazione delle filiere a monte e dei consumi.
81. **Far crescere il sistema fieristico italiano e saperlo sfruttare da parte delle imprese**, sarà quindi una leva strategica per migliorare il posizionamento dell'Italia nel mondo, in particolare per le piccole e medie imprese, che spesso hanno difficoltà ad avere una presenza internazionale radicata che vada al di là degli appuntamenti chiave del settore. Oltre a consolidare gli appuntamenti fieristici in Italia, alcuni dei quali ormai veri e propri appuntamenti mondiali di posizionamento del sistema-Paese (es. Salone del Mobile, Milano Fashion Week, ecc.), sarà di interesse strategico per il Paese puntare sulla crescita del sistema fieristico italiano all'estero, con la creazione di eventi fieristici internazionali connessi che promuovano l'italianità ed i suoi valori su quei mercati dal più grande potenziale.

## PRINCIPALE BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- Aida Bureau Van Dijk, 2020
- ANFIA, “Focus: Italia produzione industriale settore automotive, maggio 2020”, 2020
- ANFIA, “Relazione sull’industria autoveicolistica 2019”, 2020
- Assolombarda, prefazione di Carlo Bonomi, “Italia 2030. Proposte per lo sviluppo”, 2020
- Assolombarda, “Booklet Economia - n°47/luglio 2020”, 2020
- Assolombarda, “Il futuro della Fabbrica”, 2020
- Astone F., “Industriamo l’Italia”, 2016
- Banca d’Italia, “Bollettino economico N. 3”, 2020
- Banca d’Italia, “L’impatto della pandemia di COVID-19 sull’economia italiana: scenari illustrativi”, 2020
- Banca d’Italia, “Relazione annuale sul 2019”, 2020
- Banca Mondiale, “Logistic Performance Index (LPI)”, 2018
- BDI, Confindustria & MEDEF, “Le nostre priorità per la ripresa europea: solidarietà, sostenibilità e digitalizzazione”, 2020
- Berta G., “Metamorfosi: l’industria italiana fra declino e trasformazione”, 2004
- Centro Studi Confindustria, “Puntare sulla manifattura per far ripartire la crescita”, 2016
- Coeweb – Istituto Nazionale di Statistica (Istat), “Dati nazionali sul commercio estero”, 2020
- Commissione europea, “Integration of Digital Technology”, 2020
- Commissione europea, “European Economic Forecast. Spring 2020”, 2020
- Commissione europea, “Europe’s moment: Repair and Prepare for the Next Generation”, 2020
- Commissione europea, “New Circular Economy Strategy”, 2020
- Commissione europea, “The EU budget powering the Recovery Plan for Europe”, 2020
- Commissione europea, “The European Green Deal”, 2020
- Commissione europea, “The pillars of the Next Generation EU”, 2020
- Commissione europea, “Transport in the European Union”, 2018
- Consiglio europeo, “Riunione straordinaria del Consiglio europeo (17, 18, 19, 20 e 21 luglio 2020) – Conclusioni”, 2020
- Confindustria, “Esportare la dolce vita: Il potenziale di mercato per il bello e ben fatto italiano nei mercati emergenti”, 2018
- Confindustria, “Affrontiamo l’emergenza economica per la tutela del lavoro - Le proposte per una reazione immediata”, 2020

- Confindustria, “*Quarta indagine sugli effetti della pandemia da Covid-19 per le imprese italiane*”, 2020
- Draghi M., “*We face a war against coronavirus and must mobilise accordingly*”, Financial Times, March 25, 2020.
- Draghi M., Intervento introduttivo, Meeting di Rimini, 18 agosto 2020
- EU Labor Force, “*Survey 2018*”, 2018
- Eurobarometro, “*European Businesses and Public Administration*”, 2019
- European Firms in a Global Economy (EFIGE), “*Internal policies for external competitiveness*”, 2018
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, “*The future of manufacturing in Europe*”, 2019
- European Patent Office, “*Patent statistics – Key data for selected countries*”, 2020
- Eurostat, “*Annual Enterprise Statistics for Special Aggregates of Activities*”, 2020
- Eurostat, “*Employment and Activity by sex and age – annual data*”, 2020
- Eurostat, “*Intramural R&D expenditure by sectors of performance*”, 2020
- Eurostat, “*Science and technology – Statistics on research and development*”, 2020
- Farindustria, “*Rapporto annuale sul settore Farmaceutico*”, 2020
- Federcongressi, “*Libro Bianco del congressuale italiano. Valorizzare le risorse – contribuire allo sviluppo del Paese*”, 2014
- Fondazione Fiera Milano, “*Le professioni del settore fieristico. Il caso di Fiera Milano*”, 2005
- Gazzetta Ufficiale, “*Legge 27 dicembre 2019, n. 160 – Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022*”, 2019
- Il Sole 24 Ore, “*I principali ostacoli della Cultura d’Impresa*”, 2020
- InfoCamere, “*Movimprese – Principali dati sulla natalità e mortalità delle imprese*”, 2020
- International Monetary Fund, “*World Economic Outlook Update, June 2020*”, 2020
- International Monetary Fund, “*World Economic Outlook. April 2020*”, 2020
- Istituto Nazionale di Statistica (Istat), “*Rapporto 2020 – La situazione del Paese*”, 2020
- Istituto Nazionale di Statistica (Istat), “*Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*”, 2020
- Istituto Nazionale di Statistica (Istat), “*Conti nazionali – Misure di produttività*”, 2020
- Istituto Nazionale di Statistica (Istat), “*Conti nazionali – Occupazione regolare, irregolare e popolazione*”, 2020
- Istituto Nazionale di Statistica (Istat), “*Conti nazionali – Principali aggregati annuali di Contabilità Nazionale*”, 2020
- Istituto Nazionale di Statistica (Istat), “*Imprese – Occupati per titolo di studio*”, 2020

- Istituto Nazionale di Statistica (Istat), *“Tavole delle risorse e degli impieghi”*, 2020
- Istituto Nazionale di Statistica (Istat), *“Statistiche Nazionali sulla Struttura delle Imprese”*, 2018
- Istituto Nazionale di Statistica (Istat), *“Tasso di occupazione”*, 2018
- Larrey P., *“Dove inizia l’industria del futuro: Conversazioni su cosa ci aspetta con chi sta lavorando al nostro domani”*, 2018
- LUISS & SACE, *“L’Italia nel contesto globale: network commerciali, catene del valore e fattori di rischio”*, 2018
- Mariana Mazzucato, *“Lo Stato innovatore”*, 2014
- Ministero del Lavoro e IWG, *“The IWG global workspace survey – 11th edition”*, 2020
- Ministero dello Sviluppo Economico, *“Piano Transizione 4.0: una nuova politica industriale 4.0”*, 2019
- Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD), *“Employment Outlook 2020”*, 2020
- Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD), *“Trade Union”*, 2020
- Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD), *“Level of GDP per capita and Productivity”*, 2020
- Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD), *“Skills for Jobs”*, 2018
- Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi, *“Rapporto 2018”*, 2018
- Piccioli S., *“Cosa ottiene l’Italia dall’Accordo di Bruxelles”*, Servizio Studi BNL - Gruppo Bnp Paribas, 2020
- Regione Lombardia, *“L’attività fieristica in Lombardia”*, 2016
- Ross A., *“The Industries of the Future”*, 2016
- The European House – Ambrosetti, *“Osservatorio sull’Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia”*, 2019
- The European House – Ambrosetti, *“Il Nuovo Futuro”*, 2020
- The European House – Ambrosetti, *“Il rilancio del Sistema Universitario come motore di crescita e sviluppo del Sistema Paese. L’Università 5.0”*, 2020
- The European House – Ambrosetti, *“Global Attractiveness Index: il termometro dell’attrattività di un Paese”*, Rapporto 2020
- The European House – Ambrosetti, *“Rilanciare l’Italia. Le 8 proposte del Club The European House – Ambrosetti”*, 2020
- The European House – Ambrosetti e Federdistribuzione *“Quali impatti dell’emergenza Covid-19 sul settore della Distribuzione in Italia”*, 2020
- The European House – Ambrosetti e Fondazione Fiera Milano *“Il contributo di Fondazione Fiera Milano alla creazione di valore per il sistema-Paese. Applicazione del modello dei 4 Capitali per la valutazione degli impatti generati dalla fiera di Milano per il territorio”*, 2020

- The European House – Ambrosetti, *“Obiettivo Crescita”*, 2018
- The European House – Ambrosetti, *“L’Essere Italiano come leva strategica per la crescita economica e la promozione internazionale dell’Italia”*, 2018
- The World Justice Project, *“Rule of Law Index”*, 2020
- UFI – The Global Association of the Exhibition Industry, *“Global Economic Impact of Exhibitions”*, 2019
- UFI – The Global Association of the Exhibition Industry, *“World map of exhibition venues”*, 2018
- UFI – The Global Association of the Exhibition Industry, *“Euro Fair Statistics 2018”*, 2018
- Ufficio Studi Mediobanca, *“L’impatto della pandemia di COVID-19 sull’economia italiana: scenari illustrativi”*, 2020
- WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard, 2020
- World Bank, *“Global Economic Prospects, June 2020”*, 2020
- World Bank, *“The African Continental Free Trade Area: Economic and distributional effects”*, 2020
- World Bank, *“Trading for Development in the age of global value chains”*, 2020
- World Management Survey, *“Survey 2018”*, 2018
- World Manufacturing Foundation, *“2019 World Manufacturing Forum Report, Skills for the Future of Manufacturing”*, 2019
- World Manufacturing Foundation, *“2018 World Manufacturing Forum Report, Recommendations for The Future of Manufacturing”*, 2018
- Zadig, *“Relazione sul Padiglione Policlinico in Fiera Milano”*, 2020







