

ASSOCIAZIONE COSTRUTTORI ITALIANI
MACCHINE PER FILO

ASSOCIATION OF THE WIRE MACHINERY
MANUFACTURERS OF ITALY

A central graphic of a globe with a grid of latitude and longitude lines. The globe is set against a dark blue background with a subtle, glowing light source behind it, creating a sense of depth and global connectivity. The grid lines are white and blue.

CONVEGNO ACIMAF

30 OTTOBRE 2015

LABIRINTO DELLA MASONE - Strada Masone 125 - Fontanellato / PR



CONVEGNO ACIMAF

30 ottobre 2015

LABIRINTO DELLA MASONE - Strada Masone 125 – Fontanellato / PR

PROGRAMMA

Ore 9.30 Registrazione - welcome coffee

Ore 10.00 Apertura Lavori – Saluto del Presidente

Ore 10.10 **Paolo Bricco** “ *Il sole 24 ore* ” – *Considerazioni introduttive*

Ore 10.25 **Pierluigi Viti** - *Gli strumenti SACE a supporto degli associati ACIMAF*

Ore 10.50 **Caterina Marchionne** - *L'attività e i programmi ICE a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese*

Ore 11.15 Coffee break

Ore 11.30 **Alessandro Di Biasio** – The European House Ambrosetti

1. *Quali prospettive economiche per il Paese e per il settore manifatturiero*

2. *Il ruolo del sistema Paese nella competitività delle aziende : un confronto tra Italia e Germania*

Ore 12.15 Dibattito

Ore 12.40 Intervento **Fabio Storchi** – Presidente Federmeccanica

Ore 13.00 Lunch

Ore 14.00 Visite facoltative

Collezione dipinti, libri e sculture di Franco Maria Ricci

Mostra Ligabue – curata da Vittorio Sgarbi

Labirinto della Masone



Gli strumenti di SACE a supporto degli associati ACIMAF

Pierluigi Viti Responsabile Emilia – Centro Nord

Parma, 30 Ottobre 2015



1. Il Gruppo SACE

2. I bisogni delle aziende, le risposte di SACE

3. Contatti

Sosteniamo la competitività delle imprese

SACE è una società del Gruppo Cdp attiva nell'export credit, nell'assicurazione del credito, nella protezione degli investimenti, nelle garanzie finanziarie, nelle cauzioni e nel factoring.

Offriamo soluzioni per
la gestione integrale
dei rischi commerciali e politici

- ✓ Credito all'esportazione e project finance
- ✓ Protezione degli investimenti all'estero
- ✓ Garanzie finanziarie
- ✓ Assicurazione del credito
- ✓ Cauzioni e rischi della costruzione
- ✓ Factoring

Esperienza

Valutiamo e assicuriamo
rischi da oltre **30 anni**

Solidità

€ 5,3 miliardi di patrimonio
netto e **rating A-** (Fitch)

Flessibilità

Con le imprese di ogni
settore e dimensione in **189
Paesi**

I bisogni delle aziende, le risposte di SACE

1

Conoscere i mercati e le proprie controparti?

Report informativi e risk profiling

4

Ampliare le linee di credito domestico?

Garanzie finanziarie

2

Esportare offrendo condizioni di pagamento vantaggiose?

Assicurazione del credito domestico e all'esportazione

5

Prestare garanzie contrattuali e per gare in Italia e all'estero?

Cauzioni e rischi della costruzione

3

Trasformare in liquidità i crediti?

Factoring

6

Investire in paesi ad alto rischio?

Protezione degli investimenti esteri

Dall'Export occasionale all'Internazionalizzazione in 6 steps



Gli strumenti SACE a supporto dell'internazionalizzazione

✓ *Protezione investimenti esteri*

- Political Risk Insurance

✓ *Rischi accessori delle commesse*

- Revoca commessa
- Indebita escussione
- Perdita beni esportati

✓ *Garanzie contrattuali*

- Bid bond
- Advance payment
- Performance bond
- Money retention
- Warranty bond

✓ *Ampliare le linee di fido*

- Linee a medio lungo termine
- Working Capital / circolante
- Finanziare attività in Italia o all'estero



✓ *Informazioni commerciali*

✓ *Report e analisi di mercato*

✓ *Servizi di Advisory*

✓ *Assicurazione Crediti*

- Singoli
- Portafoglio
- Crediti Export

✓ *Factoring*

- Pro soluto
- Pro solvendo

Esportare in sicurezza

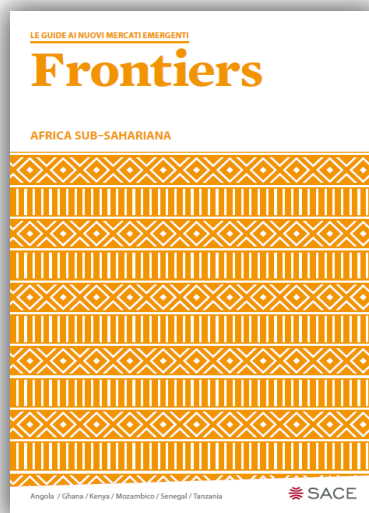
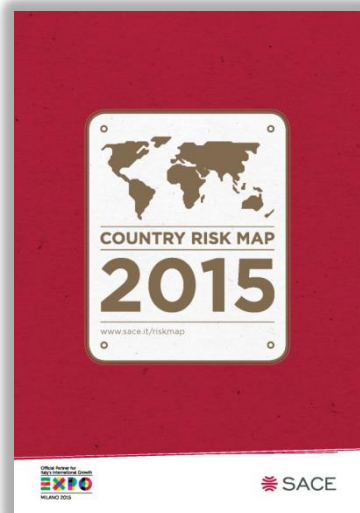
- Individuare i mercati con maggior potenziale per la propria azienda
- Identificare rischi e opportunità connesse con l'internazionalizzazione
- Valutare l'affidabilità delle proprie controparti

Vantaggi per l'impresa (e per la banca)

- Analisi di specifici mercati esteri (dati economici, contesto normativo, presenza competitor, etc)
- Supporto nella definizione di strategie di internazionalizzazione
- rapporti informativi su circa 6 mln di controparti domestiche ed estere, raccolta di dati ufficiali e informazioni ufficiose (info reputazionali)
- monitoraggio di portafogli e risk profiling
- Servizi di recupero crediti giudiziali ed extra giudiziali

Vi aiutiamo a individuare i mercati più promettenti e individuare i principali rischi

Publicazioni dedicate dell'ufficio studi SACE



Esportare in sicurezza

- Concedere dilazioni di pagamento sia a breve che a medio lungo termine
- Abbinare alla fornitura di beni e servizi, dilazioni di pagamento a tassi competitivi
- possibilità di scontare i crediti assicurati da SACE

Vantaggi per l'impresa (e per la banca)

- Valutazione preventiva della solvibilità della clientela
- Coprirsi dal rischio di insolvenza / credito sia sotto il profilo del rischio politico che commerciale
- Assistenza nella ricerca della migliore struttura finanziaria (*financial package*)
- Possibilità di sostituire nel portafoglio crediti un rischio *corporate* estero con il rischio SACE
- Possibilità di scontare i crediti commerciali presso il sistema bancario

Assicuriamo il rischio di mancato pagamento dei crediti

Credito Fornitore – Case Histories con associati ACIMAF

AZIENDA	FATTURATO		ESIGENZA DI BUSINESS	SUPPORTO FORNITO	
	€ mln	% export		OPERAZIONE	€ '000
Settore della produzione di macchinari per la trafilatura di rame e alluminio. Emila Romagna/Marche	73,8	60%	Assicurarsi dal rischio di credito sia per eventi di natura politica che commerciale, relativamente alla fornitura di macchinari per la lavorazione del metallo in Vietnam con una dilazione di credito di 5 anni e un valore contrattuale di oltre € 1 mln.	Credito Fornitore: <i>Plus One</i>	736,6

AZIENDA	FATTURATO		ESIGENZA DI BUSINESS	SUPPORTO FORNITO	
	€ mln	% export		OPERAZIONE	€ '000
Settore della progettazione e realizzazione di impianti rete e traliccio elettrosaldati e impianti speciali su richiesta. Friuli-Venezia Giulia	21,1	99%	Assicurarsi contro eventi di natura politico-commerciale riguardanti un credito dilazionato in 5 anni per la fornitura di un impianto per la costruzione di reti elettrosaldate in Indonesia, per un valore complessivo di oltre € 2 mln.	Credito Fornitore: <i>Plus One</i>	1.751,0

AZIENDA	FATTURATO		ESIGENZA DI BUSINESS	SUPPORTO FORNITO	
	€ mln	% export		OPERAZIONE	€ '000
Settore della produzione di macchine e impianti di trafilatura di rame, alluminio e leghe. Veneto	7,1	90%	Assicurarsi contro eventi di natura politico-commerciale riguardanti un credito dilazionato in 5 anni per la fornitura di una linea di trafilatura per fili metallici in Brasile, per un valore contrattuale di oltre € 500.000.	Credito Fornitore: <i>CF Basic</i>	383,8

Credito Acquirente – Case Histories con associati ACIMAF

AZIENDA	FATTURATO		ESIGENZA DI BUSINESS	SUPPORTO FORNITO	
	€ mln	% export		OPERAZIONE	€ '000
Settore della produzione di banchi di avvolgimento, svolgitori e avvolgitori per bobine. Lombardia	6,7	70%	Finanziare l'acquisto da parte di una società in Turchia per la fornitura di macchinari svolgitori e avvolgitori per una linea di bead wire e di patentamento, nell'ambito di un contratto commerciale per un valore di oltre € 900.000.	Credito Acquirente <i>Tied</i>	835,0

AZIENDA	FATTURATO		ESIGENZA DI BUSINESS	SUPPORTO FORNITO	
	€ mln	% export		OPERAZIONE	€ '000
Settore della produzione di trafilatrici, linee per filo, avvolgitori e svolgitori e bobinatori. Lombardia	56,6	70%	Finanziare l'acquisto da parte di una società in Russia per la fornitura di macchine trafilatrici per la produzione di filo ferroso e di una linea di patentamento per acciaio, suddivise in diversi contratti commerciali, per un valore complessivo di quasi € 10 mln.	Credito Acquirente <i>Multi-Tied</i>	10.717,9

Garanzie finanziarie per l'internazionalizzazione

Ampliare le linee di credito disponibili

- Per le **PMI**: garanzia su finanziamenti per attività propedeutiche, strumentali o connesse alla crescita sui mercati internazionali
- Per le **Grandi Imprese**: garanzia su finanziamenti destinati a specifici **investimenti all'estero** o per finanziare il **capitale circolante** di commesse internazionali
- Garanzie su **impegni di pagamento** per regolare forniture o garantire pagamenti

Vantaggi per l'impresa (e la banca)

- Accesso a finanziamenti con durate più lunghe
- Disponibilità di finanziamenti a condizioni vantaggiose
- Incrementare le linee di fido disponibili presso il sistema bancario
- Beneficiare della ponderazione zero per la quota di linee garantite da SACE

Facilitiamo l'accesso al credito, garantendo i finanziamenti erogati alle imprese dal sistema bancario

Garanzie finanziarie - Case Histories con associati ACIMAF

AZIENDA	FATTURATO		ESIGENZA DI BUSINESS	SUPPORTO FORNITO	
	€ mln	% export		OPERAZIONE	€ '000
Settore del filo e del cavo per la lavorazione del rame e dell'alluminio. Emilia Romagna/Marche	73,8	60	Finanziare l'ammodernamento dei siti produttivi, l'aggiornamento del software gestionale e a partecipazione a fiere internazionali all'estero (Europa, Cina, Brasile, ecc.) e in Italia, con una durata di 63 mesi.	Garanzia Finanziaria Internazionalizzazione LP	2.100,0

AZIENDA	FATTURATO		ESIGENZA DI BUSINESS	SUPPORTO FORNITO	
	€ mln	% export		OPERAZIONE	€ '000
Settore della produzione di macchinari per la trafilatura di fili e per la produzione di cavi elettrici. Piemonte	2,1	97	Finanziamento per (i) costi per il rinnovo di macchinari da rivendere; (ii) sostegno working capital; (iii) costi promozionali e pubblicitari; (iv) costi di partecipazione a fiere all'estero, con una durata di 63 mesi.	Garanzia Finanziaria Internazionalizzazione LP	210,0

AZIENDA	FATTURATO		ESIGENZA DI BUSINESS	SUPPORTO FORNITO	
	€ mln	% export		OPERAZIONE	€ '000
Settore della produzione di macchine per la lavorazione del ferro, macchine da cantiere, mezzi di sollevamento. Marche	66,3	71	Finanziamento per (i) spese di realizzazione di materiale promozionale; (ii) Spese di progettazione di nuovi macchinari; (iii) spese per formazione di personale commerciale per l'estero; (iv) spese di partecipazione a fiere italiane e internazionali, con una durata di 51 mesi.	Garanzia Finanziaria Internazionalizzazione BP	1.050,0

Fidejussioni e cauzioni nazionali e internazionali

Prestare garanzie contrattuali

- ✓ **Fidejussioni:** prestare le garanzie richieste contrattualmente dai committenti:
- ✓
 - *Bid bond,*
 - *Performance bond,*
 - *Advance payment bond,*
 - *Money retention*
 - *Warranty bond*
- ✓ **Cauzioni:** garanzie richieste in adempimento a obblighi di legge in Italia e all'estero:
 - *Tax bond,*
 - *Custom bond, etc.*

Vantaggi per l'impresa (e la banca)

- Miglioramento della gestione finanziaria
- Mantenimento della capacità disponibile presso il sistema bancario

Aiutiamo le imprese che partecipano a gare per appalti in Italia e all'estero o che devono rilasciare garanzie per obblighi di legge

Fidejussioni – Case Histories con associati ACIMAF

AZIENDA	FATTURATO		ESIGENZA DI BUSINESS	SUPPORTO FORNITO	
	€ mln	% export		OPERAZIONE	€ '000
Settore dell'automazione e robotica per le macchine utensili. Emilia Romagna	106,0	N.D.	Rilascio garanzie per fornitura di macchinari per la produzione di componenti per automotive in Cina, in riferimento ad un contratto del valore di circa € 1,2 mln.	Polizza fidejussione estero: <i>Advance payment bond / Advance payment bond / Warranty bond</i>	307,9

AZIENDA	FATTURATO		ESIGENZA DI BUSINESS	SUPPORTO FORNITO	
	€ mln	% export		OPERAZIONE	€ '000
Settore della progettazione e produzione di centri di lavoro e sistemi flessibili di produzione. Lombardia	44,6	66	Rilascio garanzie per fornitura di un centro meccanizzato per dischi di turbina nell'ambito di un contratto di oltre e 1 mln.	Polizza fidejussione estero: <i>Performance bond</i>	43,6

Protezione degli investimenti all'estero

Investire all'estero con sicurezza

- ✓ Copertura assicurativa del valore dell'investimento, **sia equity che loan**, contro la perdita o il mancato rimpatrio sia di **utili che del capitale investito** per effetto di eventi di natura politica come:
 - Guerra e disordini civili
 - Violazioni contrattuali
 - restrizioni valutarie
 - esproprio

Vantaggi per la banca e l'impresa

- Possibilità di espandersi all'estero in paesi ad alto potenziale ma non privi di rischio politico e normativo
- Flessibilità della copertura (potendo selezionare i singoli rischi assicurabili)
- Miglioramento dei termini di finanziamento grazie alla cessione dei diritti di polizza alla banca finanziatrice
- Certezza di recuperare i capitali investiti

Assicuriamo gli investimenti diretti all'estero dai rischi di natura politica

Exportplus: la piattaforma on line di SACE

La piattaforma online www.exportplus.it soddisfa le esigenze semplicità di accesso e rapidità di risposta nella valutazione delle controparti.



Benvenuti in ExportPlus,

il portale online di SACE per servizi veloci a condizioni vantaggiose.

- **Più grandi con meno rischi**
Con ExportPlus, SACE si conferma partner ideale per tutte le attività di espansione commerciale e di investimento all'estero.
- **Un servizio per ogni esigenza**
ExportPlus è una piattaforma online in cui le aziende e le istituzioni finanziarie possono trovare prodotti personalizzati per le proprie esigenze di assicurazione del credito e protezione degli investimenti.
- **100% Sicurezza**
La piattaforma ExportPlus permette la completa trasparenza del rapporto SACE/Assicurato, grazie all'utilizzo di strumenti tecnologici come la posta certificata e la condivisione degli archivi digitali in totale sicurezza.



SACE è oggi partner di Borsa Italiana nel programma Elite, una piattaforma di servizi integrati dedicati allo sviluppo di competenze industriali, finanziarie e organizzative per vincere le sfide dei mercati internazionali.

Accedi alla pagina di dettaglio ed inserisci il codice Elite

Per maggiori informazioni:

- ➔ Visita la pagina dedicata alle **Domande su ExportPlus**
- ➔ Compila il **modulo di contatto**

Per assistenza:



3.300 aziende e 250 istituzioni finanziarie sono accreditate sulla piattaforma ExportPlus

La nostra rete commerciale



RETE DOMESTICA

- 4 sedi territoriali e 10 uffici territoriali
- 42 agenti*

* Limitatamente alle attività di assicurazione del credito, cauzioni e rischi della costruzione

La nostra rete commerciale



RETE ESTERA

- 8 uffici di rappresentanza a presidio delle aree emergenti

Numero Verde

800-269264

info@sace.it • www.sace.it

SACE

Piazza Poli, 37/42 • 00187 Roma

+39 06 67361
info@sace.it

SACE BT

Piazza Poli, 42 • 00187 Roma

+39 06.69.76.971
customerservice@sacebt.it

SACE Fct

Via A. De Togni, 2 • 20123 Milano

+39 02.43.44.991
info@sacefct.it

SACE SRV

Piazza Poli, 37/42 • 00187 Roma

+39 06,877,341
info@sacesrv.it

IN ITALIA

BARI

+39 080 5467763
bari@sace.it

BRESCIA

+39 030 2292259
brescia@sace.it

FIRENZE

+39 055 536571
firenze@sace.it

LUCCA

+39 0583 40071
lucca@sace.it

MILANO

+39 02 434499701
milano@sace.it

MODENA

+39 059 891240
modena@sace.it

MONZA

+39 039 3638247
monza@sace.it

NAPOLI

+39 081 5836131
napoli@sace.it

PALERMO

+39 091581100
palermo@sace.it

PESARO

+39 0721 383229
pesaro@sace.it

ROMA

+39 06 6736309
roma@sace.it

TORINO

+39 011 3997839
torino@sace.it

VENEZIA

+39 041 2905111
venezia@sace.it

VERONA

+39 045 8099460
verona@sace.it

NEL MONDO

ROMANIA, BUCHAREST

+40 21 2102183
bucharest@sace.it

MESSICO, CITTÀ DEL MESSICO

+52 55 13468813
messico@sace.it

TURCHIA, ISTANBUL

+90 2122458430/1
istanbul@sace.it

CINA, HONG KONG

+852 3187 6853
hongkong@sace.it

SUDAFRICA, JOHANNESBURG

+27 11 4635131
johannesburg@sace.it

RUSSIA, MOSCA

+7 495 2582155
mosca@sace.it

BRASILE, SAN PAOLO

+55 11 31712138
saopaulo@sace.it

INDIA, MUMBAI

+91 22 43473473
mumbai@sace.it

2. Il ruolo del sistema Paese nella competitività delle aziende: un confronto tra Italia e Germania

Position paper

Realizzato con il contributo di Acimaf – Associazione Costruttori Macchine per Filo

Maggio 2015

INDICE

1. Executive Summary	4
2. La realtà del Sistema-Paese Italia e la competitività delle aziende di macchine per filo	9
2.1. Obiettivi del lavoro	9
2.2. Criticità del Sistema-Paese Italia.....	13
2.3. Punti di forza della manifattura meccanica italiana	15
3. Un nuovo modello di analisi comparata delle politiche industriali.....	19
3.1. Germania, Regno Unito, Stati Uniti e Francia: i diversi approcci di politica industriale	24
4. I cinque cantieri di lavoro prioritario.....	29
4.1. Supporto all'internazionalizzazione	29
4.2. Gestione delle fiere di settore	32
4.3. Politiche per il lavoro e la produttività	35
4.4. Investimenti in Ricerca e Sviluppo.....	36
4.5. Servizi finanziari all'export.....	38
5. Alcune proposte conclusive.....	39

Il presente studio è stato realizzato da The European House-Ambrosetti per l'Associazione Costruttori Macchine per Filo - ACIMAF.

Hanno contribuito ai lavori, attraverso la condivisione di riflessioni e lo scambio di valutazioni e proposte:

- **Roberto Bazzani** (Samp Sistemi Division);
- **Ferruccio Bellina** (Tkt Group);
- **Susanna Bernardini** (AWM);
- **Franco Bensi** (Sicme Italia Impianti);
- **Umberto Boschiero** (Simplex Rapid);
- **Alberto Franchi** (Ori Martin);
- **Raffaele Lodati** (Tenova);
- **Giulio Properzi** (Continuus Properzi Spa);
- **Emilia Tentori** (Mario Frigerio Spa);
- **Andrea Zacco** (Tecnofil Spa).

Si ringraziano inoltre per i contributi e i suggerimenti:

- **Antonio Andreoni** (CSTI Research Fellow & Coordinator, Babbage Network);
- **Francisco Caballero** (Chief Economist – Head of Unit, Directorate General Enterprise and Industry European Commission);
- **Cristiano Cottafavi** (Console Italiano a Francoforte);
- **Marco Florido** (Country Manager, Commerzbank Italia);
- **Marco Fortis** (Professore di Economia Industriale, Università Cattolica di Milano);
- **Ludovica Giglio** (Direttore Pianificazione Strategica, SACE);
- **Harald Koetter** (Director Division Public Relations & Trade Fairs GermanyPress, AUMA);
- **Giovanni Veronese** (Ufficio per l'Internazionalizzazione, Banca d'Italia);
- **Marc Lehnfeld** (Market Manager, Invest in Germany);
- **Dominik Matt** (Direttore, Fraunhofer Institute Italia);
- **Ralf Meurer** (Director, Euler Hermes);
- **Riccardo Maria Monti** (Presidente, ICE);
- **Claudia Nikolai** (Head of Business Development, Camera di Commercio italiana per la Germania);
- **Ralph Wiechers** (Chief Economist and Managing Director Taxes, VDMA).

I contenuti del presente studio sono di **esclusiva responsabilità** di The European House-Ambrosetti e possono non coincidere con le opinioni e i punti di vista delle persone intervistate.

1. Executive Summary

1. Obiettivo del presente documento è dare evidenza, in forma molto sintetica, di un'attività di ricerca piuttosto articolata, realizzata per **comprendere le cause del gap di competitività** legato al Sistema-Paese di appartenenza che le aziende manifatturiere italiane (con particolare riguardo a quelle che operano nel settore delle macchine speciali per filo) sembrano scontare rispetto ad aziende che fanno riferimento ad altri Sistemi-Paese (la Germania, in particolare) nella competizione sui mercati globali.
2. Le aziende del settore delle macchine speciali operano all'interno di un'arena competitiva globale molto dinamica, caratterizzata da una **competizione molto intensa** sia in prossimità della frontiera tecnologica (soluzioni ad alto valore aggiunto), sia – soprattutto in prospettiva – su prodotti *standard* a minor prezzo, spesso (ma non solo) di produzione asiatica. Va sottolineato che:
 - la competizione si gioca prevalentemente nella capacità di gestire il patrimonio di competenze/tecnologie adattandole in modo originale – in fase di progettazione – ai bisogni del cliente, per creare soluzioni ***tailor-made***, ottimizzando in parallelo l'assetto industriale dell'azienda;
 - sui mercati internazionali, nella valutazione del cliente, la qualità del ***service*** e l'offerta di ricambi rappresentano componenti del sistema d'offerta sempre più significative.
3. Il settore Macchinari e Apparecchiature ha conseguito in questi anni di crisi economica **risultati eccellenti**, considerato il quadro economico complessivo, con una delle migliori *performance* italiane in termini di saldo commerciale e quote di mercato, a testimonianza di una vocazione manifatturiera ed una professionalità di eccellenza a livello globale, con un elevato ***coefficiente di attivazione*** dell'intera economia.
4. Aumenta il numero dei Paesi a **vocazione manifatturiera** (Messico, Colombia, Cile, Turchia, Egitto, Vietnam, Thailandia, ...) e si assiste ad un ***upgrading qualitativo della loro offerta***. Ciò determina la richiesta di macchinari progressivamente più avanzati a supporto di strategie di sviluppo di nicchie a elevato valore aggiunto. Questa evoluzione della domanda, unita a fattori economici congiunturali (debolezza dell'euro rispetto al dollaro, basso costo del petrolio), sembra prefigurare uno scenario positivo per le aziende italiane attive nel comparto delle macchine speciali per il prossimo triennio. Preoccupa però, al contempo, la debolezza della crescita delle economie emergenti (Cina, Brasile, Russia, ...).
5. La produzione delle imprese italiane del settore è ancora, tendenzialmente, **localizzata** in Italia – soprattutto per il segmento di prodotto a più alta complessità e customizzazione – ma la componente di **servizio** prestata al cliente

(co-progettazione e post vendita) è aumentata in misura esponenziale, rendendo necessario un presidio geografico più ampio e puntuale da parte delle imprese, in un contesto in cui la maggior parte della produzione è destinata al mercato estero. Ciò fa sì che le dinamiche di *cooperazione*, soprattutto mediante l'attivazione di *cluster* per sviluppare la presenza internazionale, acquisiscano crescente importanza. In una simile situazione, il **contributo del Sistema-Paese** (*Italia su Italia* per gli aspetti di ricerca e sviluppo e produttivi; *Italia su Estero* per gli aspetti commerciali) acquista un peso decisivo.

6. Il nostro Paese (in chiave comparata rispetto ad altre realtà manifatturiere, su tutte la Germania, concorrente per eccellenza delle nostre produzioni), sconta un ampio ventaglio di **fattori di debolezza** relativi. Tra gli altri:
 - l'eccessivo peso della burocrazia;
 - la lentezza della giustizia civile;
 - l'elevata dipendenza energetica (e l'alto costo dell'energia);
 - le inefficienze logistiche;
 - l'insufficiente qualificazione della manodopera;
 - l'elevata pressione fiscale;
 - il costo del lavoro e la rigidità (oggi in corso di attenuazione) del mercato del lavoro;
 - l'indebolimento del settore industriale e delle filiere verticali e orizzontali, a seguito della crisi iniziata nel 2008;
 - la modesta *performance* complessiva (settori pubblico e privato) in termini di guadagni di produttività.
7. Data questa realtà di partenza, l'analisi dei *gap* di competitività del "Sistema-Paese Italia" deve essere condotta a tre **diversi livelli**, esaminando:
 - il *tessuto delle imprese* delle macchine speciali, in termini di caratteristiche complessive (dimensioni, patrimonializzazione, redditività, ecc.);
 - le politiche complessive poste in essere dal Sistema-Paese per favorire la competitività delle imprese manifatturiere (*politiche di indirizzo*);
 - i *cantieri di supporto* all'attività manifatturiera, in particolare quelli volti a favorire la presenza sui mercati internazionali.
8. Il **tessuto delle imprese** del settore delle macchine speciali è molto diverso tra Italia e Germania, dal punto di vista dimensionale (in Italia le imprese con meno di 10 addetti rappresentano il 64% del totale, contro il 3% della Germania), della generazione di Valore Aggiunto (nel nostro Paese, le imprese con più di 250 dipendenti generano il 32,3% del Valore Aggiunto, contro il 66% della Germania), della capacità di effettuare investimenti in ricerca e sviluppo, della patrimonializzazione. Inoltre, alcuni **elementi qualitativi** nell'azione delle imprese tedesche (su tutti, i forti rapporti di filiera, verticali e orizzontali, e di

cooperazione nella conquista di mercati globali, così come i rapporti fiduciari tra imprese e sistema bancario) tendono a supportare con maggiore efficacia le dinamiche di globalizzazione anche per le imprese di minore dimensione relativa.

9. Quanto evidenziato si traduce in una debolezza competitiva tanto più rilevante quanto più il mercato assume una dimensione globale: coordinamento tra le iniziative delle imprese, supporto da parte del Sistema-Paese, capacità di investimento diventano **fattori critici** di competitività.
10. Va inoltre osservato come il nostro Paese soffra di una debolezza strutturale nell'elaborazione e nell'attuazione di **politiche sistemiche di indirizzo** (le cosiddette politiche industriali). Un'approfondita attività di analisi condotta attraverso la definizione di un modello d'indagine originale basato sul confronto tra le politiche industriali e i programmi d'investimento di USA, Gran Bretagna, Francia, Germania e Italia evidenzia numerosi aspetti di criticità per il nostro Paese:
 - l'assenza di una visione definita (declinata in termini di obiettivi di medio-lungo termine, metriche di misurazione dei risultati, obiettivi intermedi, priorità e settori di intervento), gestita efficacemente da un'azione complessiva di coordinamento;
 - la mancanza di una Banca di sviluppo con il compito di sostenere l'attività di ricerca, sviluppo e internazionalizzazione;
 - la debolezza del sistema della formazione, che costituisce al contrario uno dei punti di eccellenza dell'economia tedesca (sistema dell'apprendistato);
 - la minor capacità di sviluppare ricerca scientifica e applicata, garantita in Germania dai grandi gruppi industriali *leader*, dalle *partnership* Università-impresa, dai *grant* pubblici competitivi finanziati dal Governo;
 - la carenza di organizzazione del sistema delle imprese in cluster e distretti tematici (in Germania il coordinamento degli attori economici per stimolare innovazione sistemica è effettuato dai Lander, sulla base di piani volti a supportare i settori strategici).
11. La difficoltà a sviluppare politiche d'indirizzo coerenti ed efficaci diventa ancora più preoccupante alla luce della crescita quantitativa e qualitativa delle **“potenze” manifatturiere emergenti**. La Turchia, che appare essere il *competitor* in prospettiva più aggressivo, presenta un coefficiente di attivazione del settore manifatturiero più elevato rispetto a Italia, Germania e Francia, investimenti interni ed esteri in crescita, una fiscalità contenuta, un'elevata propensione alle esportazioni (le esportazioni di macchinari sono triplicate nell'ultimo decennio, trainate in parte dai prodotti a più elevato contenuto tecnologico).

12. All'interno delle politiche di indirizzo complessivo, vi sono alcuni specifici **cantieri di supporto** all'attività manifatturiera che hanno carattere prioritario per la competitività delle imprese. Si tratta di:
- strumenti di supporto all'internazionalizzazione, attraverso l'articolata rete di soggetti pubblici e pubblico-privati che garantiscono alle imprese un aiuto concreto nell'affrontare i mercati globali;
 - logiche di gestione delle fiere di settore, sulle quali la Germania ha molto investito, con intelligenza e lungimiranza;
 - politiche del lavoro adatte alle specifiche caratteristiche dell'attività manifatturiera;
 - investimenti in ricerca e sviluppo, fondamentali per competere nei comparti ad elevato valore aggiunto;
 - servizi finanziari (*trade finance*) a supporto dell'azione di sviluppo dei mercati esteri.
13. L'analisi delle attività di **supporto all'internazionalizzazione** mette in luce l'estrema complessità istituzionale del sistema italiano - con la mancanza di una regia univoca, chiaramente identificata, la conseguente moltiplicazione dei decisori, la sovrapposizione tra funzioni d'indirizzo e attività operative. Tutto ciò impedisce la piena valorizzazione delle risorse investite dallo Stato.
14. Il secondo tema (**gestione delle fiere di settore**) costituisce un importante fattore di debolezza rispetto alla concorrenza tedesca. In Germania, la promozione delle imprese manifatturiere attraverso le fiere avviene in modo strutturato, con linee strategiche condivise e con il contributo ordinato dei diversi livelli istituzionali (Bund e Länder). Il supporto di "campioni" nazionali del settore garantisce un ulteriore elemento propulsivo alla capacità di estrarre valore in modo diffuso dalle manifestazioni fieristiche.
15. Con riferimento alle **politiche del lavoro**, va ricordato come il nostro Paese sconti più di dieci anni di ritardo rispetto alle riforme introdotte dal Governo Schroder in Germania tra il 2003 e il 2005 per migliorare la flessibilità (in entrata e in uscita) del mercato del lavoro. Oggi, a seguito dell'introduzione del *Jobs Act*, ciò che permane quale elemento di differenziazione (in negativo) per il nostro Paese è l'assenza di un sistema per l'apprendistato altrettanto qualitativo e di un modello di supporto alla gestione del ciclo di vita del lavoratore lungo tutto l'arco della sua vita professionale.
16. L'elemento di differenza più importante relativo alla **ricerca e sviluppo** è costituito dalla capacità d'investimento della Germania, sia sul versante delle imprese manifatturiere private (che in Germania destinano agli investimenti produttivi cinque volte tanto le risorse allocate dalle aziende italiane) sia del sistema pubblico (due volte tanto le risorse allocate dallo Stato). Decisivi sono

anche la presenza di un sistema di Istituti di ricerca applicata, in diretta collaborazione con le imprese, e un diverso approccio all'allocazione delle risorse (prevalenza di *grant* competitivi rispetto allo strumento del credito d'imposta).

17. Sempre più importante è il ruolo giocato dalle ECA (Export Credit Agency) nella gestione dei rischi all'esportazione e nella concessione di **servizi finanziari** complessi. Su questo fronte, il modello privatistico adottato da SACE - probabilmente l'unica alternativa possibile dopo i modesti risultati delle precedenti esperienze pubbliche - costituisce un *handicap* per le imprese italiane, che si trovano ad affrontare costi di gestione mediamente più elevati rispetto ai loro concorrenti tedeschi.
18. A fronte di questi elementi di analisi, si è provveduto a formulare un ventaglio di proposte ispirate alla massima concretezza, cercando di individuare un numero limitato di azioni destinate ad avere già nel breve termine, ma con una prospettiva di medio periodo, un impatto positivo sul sistema delle imprese delle macchine per filo¹.

¹ Tali azioni sono rappresentate sinteticamente a pagina 39.

2. La realtà del Sistema-Paese Italia e la competitività delle aziende di macchine per filo

2.1. Obiettivi del lavoro

Obiettivo del presente documento è evidenziare le ragioni del gap di competitività che le aziende manifatturiere italiane (con particolare riguardo a quelle che operano nel settore delle macchine per filo) scontano rispetto a imprese di altri Paesi (tedesche, in particolare) nella competizione sui mercati globali come conseguenza di una debolezza complessiva del Sistema-Paese di origine.

Per comprendere le ragioni di questo differenziale “negativo” e formulare alcune proposte di miglioramento, riferite ai cinque cantieri di lavoro individuati quali prioritari (supporto all'internazionalizzazione, gestione delle fiere di settore, politiche per il lavoro e la produttività, investimenti in ricerca e sviluppo, servizi finanziari all'export), l'attività di analisi è stata sviluppata secondo le seguenti linee guida:

- è stato innanzitutto sinteticamente descritto, nei suoi tratti essenziali, il contesto economico e istituzionale italiano, valutato nella sua capacità di esprimere un sufficiente grado di orientamento pro business, a supporto di settori industriali a elevata capacità di innovazione e forte tendenza a promuovere la loro presenza sui mercati globali;
- si è strutturato un modello innovativo di analisi comparata di modelli di politica industriale e lo si è applicato ad alcuni Paesi *leader* nel settore della manifattura²;
- si è analizzato, con un sufficiente grado di dettaglio, il settore delle macchine per filo, ponendo particolare attenzione alla struttura delle imprese tedesche e italiane;
- sono stati indagati i cinque cantieri di lavoro citati, a nostro giudizio essenziali per la formulazione di politiche a sostegno del settore.

Per comprendere le logiche e gli strumenti utilizzati per l'indagine, occorre inoltre segnalare brevemente alcuni elementi caratteristici del comparto delle macchine per filo, riconducibile a quello, più ampio, delle macchine speciali.

La principale caratteristica delle aziende di questo settore è di essere, per esigenze competitive, prossime alla frontiera dell'innovazione o come *prime mover* capaci di generare spunti d'innovazione *breakthrough* o come *follower* in grado di fare

² Ai fini dello studio sono stati analizzati i modelli di politica industriale di Francia, Germania, Italia, Regno Unito e Stati Uniti.

propri gli avanzamenti tecnologici, incorporandoli rapidamente nel sistema d'offerta.

Queste aziende basano generalmente il loro vantaggio competitivo su alcune caratteristiche risorse strategiche:

- la capacità di ottimizzare la gestione del patrimonio di competenze specialistiche e tecnologie al fine di creare soluzioni *tailor made* in grado di soddisfare specifici bisogni e funzioni d'uso del cliente;
- l'eccellenza nel servizio, supportata - oggi e ancor più in prospettiva - da forme di presidio dei mercati *target*, anche attraverso rapporti di *partnership*;
- la capacità di generare e condividere elementi di innovazione, anche grazie alla gestione ottimale dei processi di apprendimento;
- una buona redditività, garantita da un *mark-up* “da complessità” (tecnologica e gestionale), soprattutto nei segmenti più alti di mercato, necessaria a supportare le attività di ricerca e sviluppo e di internazionalizzazione, su mercati caratterizzati da una competizione sempre più aspra;
- la presenza internazionale, per compensare, sui mercati emergenti, il *deficit* di domanda dei Paesi occidentali, associato alla crisi degli ultimi anni.

E' evidente che si tratta di un settore di attività che più di altri dipende da dinamiche di **innovazione** e **apprendimento**, nel quale la qualità delle persone e il *know how* generato costituiscono i veri fattori di **differenziazione competitiva**.

Inoltre, è un settore la cui produzione trova (e troverà, sempre più in futuro) sbocco sui **mercati mondiali**, con **dinamiche di competizione** molto intense. Per questo, le aziende del comparto necessitano di efficaci politiche pubbliche a supporto dell'internazionalizzazione, così come di interventi volti a ridurre i ritardi e le debolezze del Paese di origine.

Nel valutare gli interventi necessari, occorre però tenere conto della specificità della aziende del settore. Il **manifatturiero** italiano presenta differenze strutturali marcate rispetto al suo corrispettivo tedesco:

- le imprese italiane sono in media di dimensioni inferiori. Le imprese con meno di 10 addetti rappresentano l'82% delle imprese manifatturiere (contro il 59% in Germania), con un contributo al Valore Aggiunto del settore dell'11,7% (contro il 3,4% in Germania);
- il fenomeno delle grandi imprese, che svolgono un ruolo di traino dell'intero settore, è in Germania fondamentale: le imprese con più di 250 dipendenti sono 1.269 in Italia, ma bene 4.109 in Germania. Esse rappresentano il 34% del Valore Aggiunto generato (contro il 65% della

Germania) e occupano il 23% degli addetti (contro il 52% della Germania).

Ciò ha ripercussioni significative, in termini di differenziali di competitività: le maggiori dimensioni, associate spesso a migliori condizioni di patrimonializzazione, determinano una più incisiva capacità di sviluppare attività di ricerca e sviluppo, di strutturazione di processi organizzativi, di perseguimento di obiettivi di internazionalizzazione.

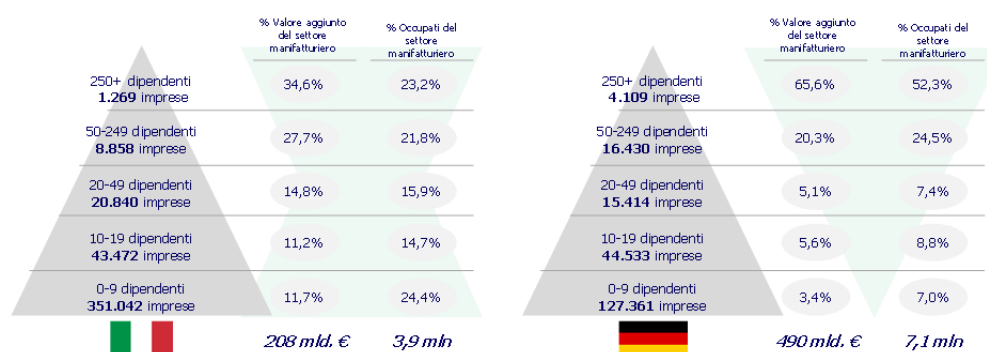


Figura 1 – La struttura delle imprese del settore manifatturiero in Italia e in Germania (Fonte: The European House-Ambrosetti su dati Eurostat, 2015)

In parte diverso è il caso delle **macchine speciali**, settore in cui le differenze tra Italia e Germania sono meno marcate. In questo ambito, le imprese italiane sono in media più grandi rispetto a quelle del campione manifatturiero (le imprese tra i 50 e i 249 dipendenti producono il 35,2% del Valore Aggiunto del settore), anche se almeno in parte valgono le stesse considerazioni espresse per le aziende del manifatturiero complessivo.

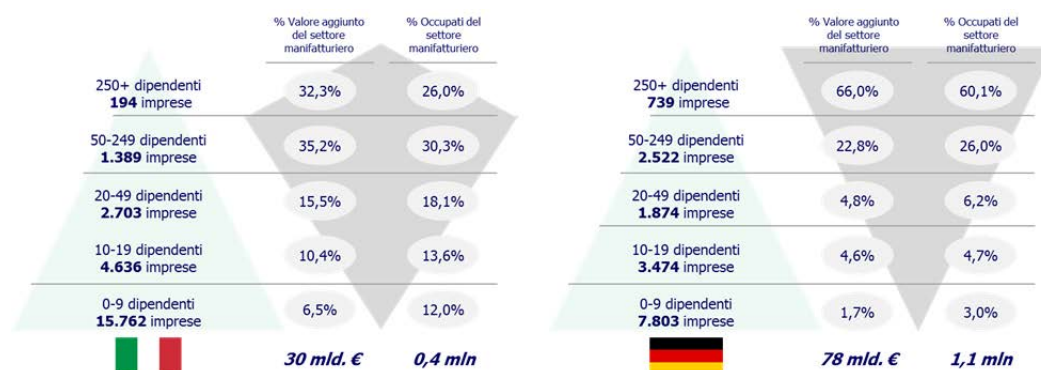


Figura 2 – La struttura delle imprese del settore delle macchine speciali (Fonte: The European House-Ambrosetti su dati Eurostat, 2015)

Il sistema produttivo tedesco si caratterizza per la struttura a "piramide rovesciata", mentre l'Italia può contare su una più significativa presenza di imprese tra i 50 e i

249 dipendenti rispetto al settore manifatturiero complessivo (struttura a "diamante").

Solo a partire dalla consapevolezza di questi elementi di premessa è possibile identificare i punti di criticità che devono essere affrontati e risolti dal Sistema-Paese ai fini della competitività delle aziende del comparto. E' infatti evidente che questa situazione comporta, in termini di politiche complessive, l'esigenza di compiere sforzi di aggregazione tra soggetti, di costruzione di cluster, di canalizzazione di nuove risorse economiche a fini di investimento, pena il venir meno della capacità competitiva del settore mano a mano che la competizione su scala globale tende ad allargarsi a nuovi Paesi e nuovi *player*.

Non vi è dunque, in prospettiva, solo un elemento di preoccupazione rispetto alla forza competitiva delle realtà economiche più affermate (in particolare per il settore delle macchine speciali e della macchine per filo, della Germania, che rappresenta il Paese di provenienza delle sfide competitive più pericolose), ma anche per il rapido processo di cambiamento di alcuni **Paesi emergenti** – su tutti la Turchia – che stanno investendo su una manifattura di qualità, a elevato contenuto tecnologico.

La Turchia è probabilmente l'economia emergente più performante nell'ambito della meccanica: con un coefficiente di attivazione del settore manifatturiero tra i più elevati in assoluto (0,83, meglio di Italia, Francia e Germania), favorita da una congiuntura economica positiva in grado di supportare buoni tassi di crescita dell'economia (previsti superiori al 2% annuo nel triennio), con investimenti interni in crescita, un'eccellente capacità di attrazione di investimenti diretti esteri, una buona fiscalità, una struttura burocratica abbastanza snella, il Paese è uno dei *competitor* in prospettiva più pericolosi in ambito manifatturiero.

Soprattutto, preoccupano il dato della propensione all'*export* del Paese e la scelta di puntare su un manifatturiero di qualità. Tra il 2005 e il 2013, le esportazioni complessive del Paese sono passate dai 59 miliardi di dollari ai 115, con una crescita del 93%. La componente che è cresciuta maggiormente è stata quella dei prodotti ad elevata intensità tecnologica, passati dai 7,7 ai 16 miliardi (+120%).

Il modello di politica industriale turco è caratterizzato da una forte centralizzazione delle decisioni che garantisce coordinamento e velocità di esecuzione, e da un processo di crescita professionale e di acquisizione di competenze costruito attraverso le numerose *partnership* attivate con imprese tedesche, inglesi e coreane.

2.2. Criticità del Sistema-Paese Italia

Come mostrato in modo sintetico dal TEH-A *Competitiveness Index* 2014, calcolato attraverso la ponderazione di 55 *Key Performance Indicator*³, l'Italia sconta un rilevante *gap* di competitività “di sistema” rispetto ad altri Paesi europei. Il nostro Paese occupa infatti la terz’ultima posizione in Europa.

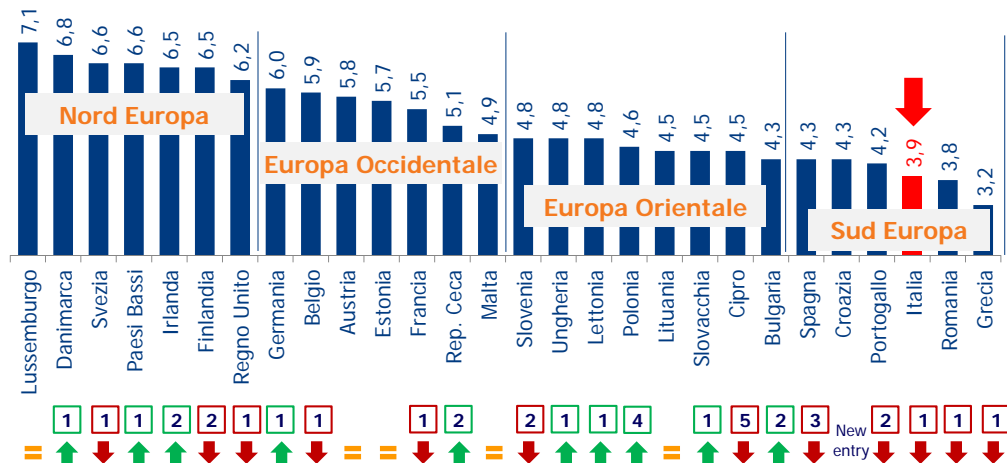


Figura 3 TEH-A *Competitiveness Index* (Fonte: The European House - Ambrosetti Observatory on Europe, 2014)

Da un’analisi più approfondita delle **determinanti di questo divario** emerge come circa il 60% del *gap* di competitività tra Italia e Germania dipenda, nello specifico, da 3 fattori:

- **investimenti in R&S**, ambito in cui l’Italia presenta una minore capacità di spesa in R&S sia da parte del settore privato (0,55% del PIL contro l’1,79% della Germania) che del pubblico (0,050% del PIL in Italia contro lo 0,085% della Germania);
- **politiche del lavoro**. In Italia, l’insufficiente promozione di programmi di alternanza scuola-lavoro e la mancanza di flessibilità e di meccanismi di valorizzazione delle risorse umane lungo l’intero arco della vita lavorativa hanno un impatto significativo sulla produttività del sistema. A questo si somma un’alta incidenza del costo del lavoro e dei cosiddetti “costi non salariali” (ad esempio, la tassazione), che rappresentano il 28,2% del salario orario in Italia, contro il 22,3% in Germania;
- **settore pubblico e supporto alle imprese**. Il dato registra il ritardo del Paese sia in termini di efficienza del settore pubblico che di efficacia di utilizzo delle risorse destinate alle imprese.

³ Relativi a tutte le dimensioni più significative ai fini della valutazione della competitività di un Sistema-Paese.

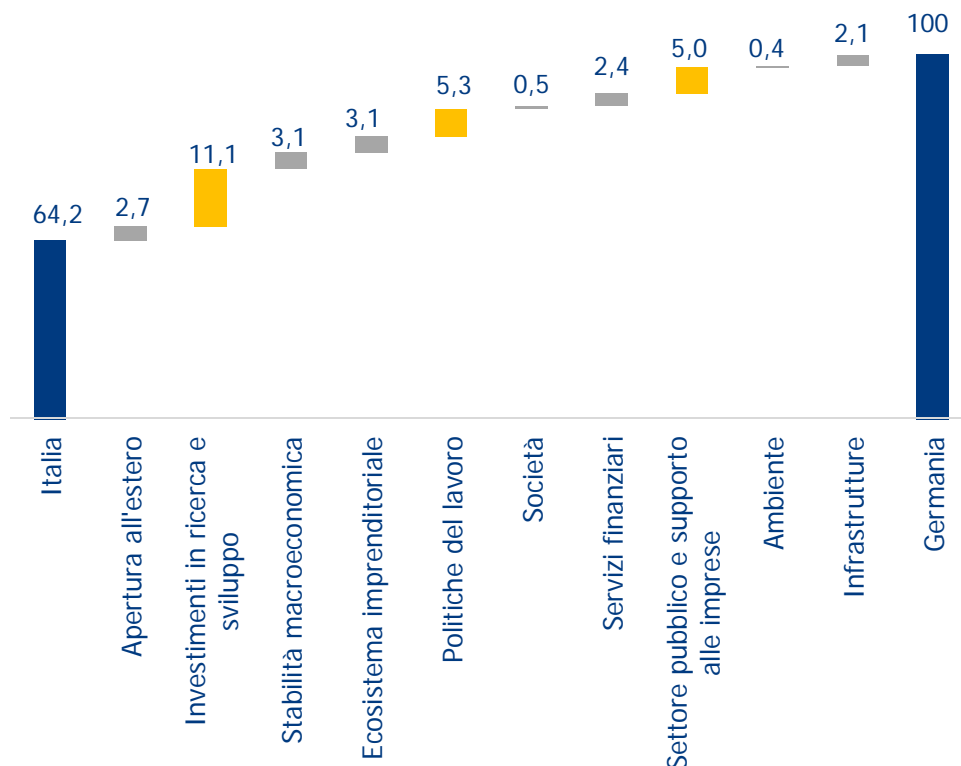


Figura 4 Scomposizione dei fattori di competitività del Competitiveness Index 2014, Italia vs. Germania (Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti, 2015)

Questa situazione è la conseguenza della difficoltà del nostro Paese nell'affrontare e risolvere un ampio numero di problemi a livello di Sistema-Paese, che includono:

- il peso della burocrazia e le lentezze del sistema giudiziario;
- gli alti costi dell'energia, associati all'elevata dipendenza energetica;
- le inefficienze nel settore della logistica e dei trasporti;
- gli elevati costi complessivi di avvio e gestione delle attività economiche ("ease of doing business");
- il differenziale di accesso al credito, oggi attenuato dalle politiche monetarie espansive attuate dalla BCE.

Senza entrare nel dettaglio dell'ampia base dati utilizzata nel corso dell'analisi, basti ricordare come in Italia siano richieste in media un numero di 269 ore l'anno per individuo (circa 33 giornate lavorative) per espletare gli adempimenti fiscali, contro le 110 ore annue medie del Regno Unito, le 175 degli Stati Uniti e le 218 della Germania. Nel suo complesso, la burocrazia costa al sistema delle imprese italiane 31 miliardi di Euro all'anno.

Anche la **lentezza della giustizia** crea problemi di non facile soluzione per le imprese e i cittadini: le cause civili di prima istanza pendenti in Italia sono 3,68

milioni (contro gli 1,6 milioni in Francia, le 544mila in Germania, le 781mila in Spagna). In ambito penale le cause pendenti sono 1,2 milioni.

Il costo dell'energia è un altro fattore di penalizzazione. L'energia elettrica a uso industriale in Italia ha un costo pari a 0,17 Euro/kWh, contro una media europea di 0,12 Euro/kWh e un dato tedesco di 0,14 Euro/kWh (il 21% in meno rispetto all'Italia). Questa situazione è aggravata da un alto tasso di dipendenza energetica dall'estero, con maggiori costi legati alla volatilità dei prezzi.

Le inefficienze del sistema logistico costano al Paese circa 50 miliardi di Euro all'anno (pari al 3% del PIL) e la mancata creazione di 500mila posti di lavoro diretti nel comparto. Secondo i dati della Banca Mondiale, l'Italia è al ventesimo posto nell'indice di efficienza logistica, mentre Germania, Regno Unito e Francia occupano rispettivamente la prima, la quarta e la tredicesima posizione.

La pressione fiscale complessiva, in percentuale dei profitti, raggiunge il 65,8%, rispetto al 49,4% della Germania e al 52,0% della Svezia, Paese simbolo del modello nordico.

Nel nostro Paese meno di un quinto della forza lavoro ha conseguito un diploma di laurea (17,9%), contro una percentuale del 28,1% in Germania, del 33,7% in Francia, del 31,1% in Gran Bretagna. La quota di NEET (*Not in Education, Employment or Training*, vale a dire giovani di età compresa tra i 15 e i 24 anni inattivi) è del 22,2%, un dato nettamente superiore alla media dei Paesi UE-14 (12,2%).

Nel complesso l'Italia è solo al **56° posto** su 189 Paesi per facilità di “fare business”.

2.3. Punti di forza della manifattura meccanica italiana

Le attività di carattere manifatturiero nel mondo incidono in misura pari al 16% del PIL globale, contribuendo al 70% del commercio internazionale. Su un orizzonte temporale di 10-15 anni, la manifattura sembra godere di brillanti prospettive di sviluppo: in questo arco temporale quasi due miliardi di persone in più potranno accedere ad una soglia di consumi capace di attivare nuova capacità produttiva, raddoppiando il giro d'affari del manifatturiero, fino a superare i 60 trilioni di dollari⁴.

Quella dei prossimi anni è una partita che vedrà allo stesso modo coinvolti, anche se con ruoli diversi, *tanto i Paesi avanzati quanto le economie emergenti*, com'è testimoniato dal processo di *reshoring* in atto in tutto il mondo occidentale.

⁴ Manufacturing the future, McKinsey, 2012.

D'altronde, anche se in calo, i posti di lavoro direttamente collegati al settore manifatturiero sono oggi - nelle sole economie avanzate - pari a 45 milioni di unità.

I fattori che decideranno le sorti dell'allocazione, su base geografica, delle attività manifatturiere saranno l'accesso a manodopera o estremamente qualificata o a costo molto contenuto, il presidio dei mercati di sbocco, la disponibilità di reti logistiche in grado di garantire trasporti e processi di distribuzione efficienti, la disponibilità di fattori della produzione pregiati (risorse naturali e energia a basso costo), la prossimità a centri di innovazione.

Si tratta di una partita che tocca l'Italia in modo diretto. Il nostro Paese, è bene ricordarlo, è infatti una delle realtà con la più forte tradizione manifatturiera al mondo, tra le prime sei in termini di Valore Aggiunto⁵.

Malgrado le difficoltà vissute da larga parte della nostra industria tra il 2008 e oggi, e le non ottimali condizioni di contesto descritte sinteticamente nel precedente paragrafo, il sistema della manifattura meccanica italiana ha saputo conservare o incrementare in molti ambiti negli ultimi cinque anni il suo **grado di competitività** su scala globale, aiutando la tenuta complessiva del Paese.

Varie evidenze testimoniano la capacità dell'industria meccanica (meccatronica, macchine speciali, meccanica fine, ecc.) di reggere le difficili condizioni di mercato cercando nuovi sbocchi e attivando processi d'innovazione sostanziale. Tra queste, vale la pena ricordare:

- le ottime *performance* dell'export che, unite al calo delle importazioni, hanno portato nel 2014 il saldo commerciale ai massimi valori storici (43 miliardi di euro, 86 miliardi al netto dei prodotti energetici);
- è cresciuto il mercato extra-UE (+4,1%), trainato dai macchinari tessili, farmaceutici e alimentari;
- il segmento "macchinari e apparecchiature" mostra una delle migliori *performance* in termini di saldo commerciale e quote di mercato, come è possibile desumere dalla seguente figura.

⁵ ONU, 2012.

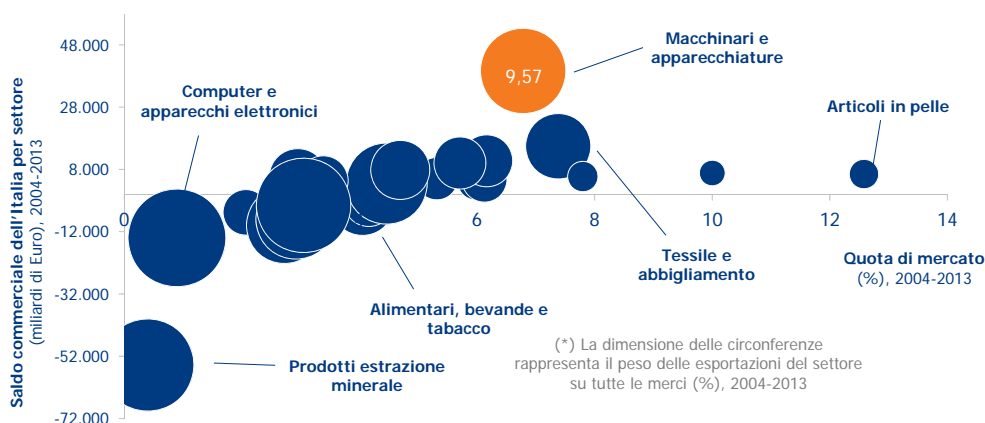


Figura 5 – Quota di mercato, saldo commerciale e peso dei settori* di esportazione in Italia (miliardi di Euro e %), 2004-2013 (Fonte: The European House – Ambrosetti su dati ISTAT, 2015)

Il settore dei macchinari e della apparecchiature presenta inoltre alcune caratteristiche di notevole interesse:

- il suo coefficiente di attivazione (2,78), che misura la capacità di generare benefici trasversali al sistema economico, è superiore a quello dell'industria tessile e alimentare. La Figura 4 evidenzia nel dettaglio i settori “attivati”;
- il settore contribuisce al Valore Aggiunto complessivo del sistema economico con circa 30 miliardi di Euro, valore superiore a quello generato dai settori tessile e alimentare (che concorrono rispettivamente con 20,9 e 25,7 miliardi di Euro);
- il rapporto tra valore della produzione e Valore Aggiunto è il più elevato i termini assoluti.



Figura 6 – Coefficiente di attivazione del settore dei macchinari sull'intera economia, -2014 (Fonte: The European House-Ambrosetti su dati OECD, 2014)

Su scala globale, l'Italia fa meglio della Germania in ben 1.215 prodotti, soprattutto – conviene sottolinearlo - nel nuovo *Made in Italy* della meccanica⁶. Si tratta di segmenti nei quali si registra un *surplus* di bilancia commerciale migliore dell'aggregato della produzione delle imprese tedesche, a testimonianza di una capacità competitiva di assoluta eccellenza.

Ciò è dipeso, almeno in parte, da una dinamica della domanda che ha premiato la qualità dei prodotti italiani: si è registrata, ad esempio, la crescita esponenziale della domanda di macchinari legati a specifici settori in cui l'industria italiana dei macchinari vanta competenze molto strutturate, come nel caso dei programmi di prima lavorazione dei prodotti agricoli avviati da diversi Paesi emergenti o in via di sviluppo.

In larga misura, però, ciò che ha fatto la differenza è stata la straordinaria vitalità che il settore manifatturiero legato alle lavorazioni meccaniche e alla produzione di macchinari ha saputo dimostrare.

Si tratta di un sistema di aziende caratterizzate da elevato dinamismo e da una complessa articolazione di competenze che è riuscito a mantenere e migliorare la sua competitività relativa, pur subendo in partenza **notevoli ritardi, difficoltà e condizionamenti** rispetto ai Paesi e alle aziende con le quali compete.

*Sostenere le realtà di “questo” **Made in Italy** è oggi un tema di cruciale importanza per l'intero Sistema-Paese. Per fare questo in modo più efficace che in passato, occorre che il nostro Paese sappia darsi una visione d'insieme trainante, attivando tutte le risorse disponibili su obiettivi chiari e condivisi, dimostrando di avere la maturità di “fare sistema”, come è richiesto dalle nuove realtà dei mercati globali, superando la frammentazione tra imprese, associazioni, organismi di rappresentanza politica e sindacale, Istituzioni pubbliche, che troppo spesso lo ha caratterizzato.*

Per formulare proposte puntuali ed efficaci, è dunque essenziale comprendere il modello di politica d'indirizzo sul quale l'Italia deve puntare per garantire il futuro della sua manifattura.

⁶ Dati Fondazione Edison, 2013.

3. Un nuovo modello di analisi comparata delle politiche industriali

A livello globale, i sistemi produttivi hanno attraversato - in questi ultimi anni - un processo di profonda trasformazione. Per comprendere quanto avvenuto, tre **fattori di cambiamento** devono essere a nostro giudizio tenuti in considerazione. In primo luogo, i nuovi modelli produttivi si basano su complesse **catene del valore sovranazionali**, lungo le quali il Valore Aggiunto dei prodotti e dei servizi consumati si forma come risultante di numerose fasi di produzione tra loro correlate, in parallelo o sequenziali, svolte in Paesi diversi. Più che in passato, infatti, le aziende tendono a stabilire reti di produzione ed erogazione di servizio aggregandosi con attori complementari, al fine di trarre il massimo vantaggio dalle competenze e dalle scelte di localizzazione di ciascun attore. Beni e servizi intermedi sono così spesso trasferiti (importati ed esportati) più volte, prima di essere assemblati nel prodotto finale. Ai fini della formulazione di politiche sistemiche, a livello di Paese, è così richiesta un'approfondita comprensione delle logiche che si celano dietro a queste interrelazioni, proprie dell'economia globale.

In secondo luogo, quale fenomeno strettamente connesso al punto precedente, negli ultimi anni è cresciuta la **componente di servizio** all'interno dei processi produttivi manifatturieri (servizi, ad esempio, di co-progettazione, post vendita, assistenza, assicurazione), rendendo necessario un presidio geografico più ampio da parte delle imprese, anche quando non siano stati avviati processi di delocalizzazione produttiva.

Infine, lo sviluppo di complesse catene del valore attive su scala globale ha aumentato il **livello di interdipendenza** tra imprese. Per competere sui mercati internazionali le aziende, specie quelle di piccole e medie dimensioni, sono costrette a operare attraverso *cluster* in cui le *dinamiche di cooperazione* acquistano un'importanza pari a quelle di competizione. Non si tratta di un fenomeno del tutto nuovo, ma certamente negli ultimi anni abbiamo assistito a una forte accelerazione.

A partire dalla consapevolezza di questi fattori di contesto, la definizione di una "buona" politica industriale ha come presupposto la necessità di individuare e definire un *set* non eccessivamente ampio di obiettivi strategici a livello nazionale, definiti in termini di priorità. Questi obiettivi non possono essere raggiunti senza un approccio e una visione condivisa tra imprese, istituzioni pubbliche, parti sociali, istituti di ricerca.

Per analizzare in modo coerente gli approcci di politica industriale dei principali Paesi manifatturieri avanzati (Francia, Regno Unito, Germania, Stati Uniti e Italia), è stata sviluppata una matrice di analisi comparata, finalizzata a comprendere come si stanno evolvendo approcci e politiche poste in essere dai diversi Paesi.

A tal scopo, sono state identificate sei “macro aree” di intervento pubblico, di seguito illustrate in dettaglio:

1. **Contesto istituzionale e macro-organizzativo.** Per raggiungere gli obiettivi di politica industriale il ruolo delle Istituzioni, quali agenti di coordinamento dei diversi attori, è decisivo: nei Paesi in cui è possibile individuare un’istituzione pubblica con diretta responsabilità per la definizione della strategia di politica industriale, si parla di sistema centralizzato. La centralizzazione favorisce la coerenza delle decisioni e la rapidità del processo decisionale. Nel contempo, può produrre effetti dirigistici, rendendo più difficile il coinvolgimento di Enti locali e imprese. Dove invece le responsabilità è suddivisa tra diversi Enti ed Agenzie abbiamo un sistema decentralizzato. La decentralizzazione può garantire maggiore inclusività, ma anche rendere più difficile l’assunzione e l’attuazione di scelte innovative. Un ulteriore aspetto di differenza è se le Istituzioni del Paese si siano date o meno un piano organico per la manifattura, come in alcuni Paesi è accaduto, spesso con buoni risultati. L’ultimo elemento da considerare, è il grado di coinvolgimento delle imprese nella definizione delle scelte di politica industriale attraverso sistemi di co-decisione. Vi sono Paesi, come la Germania, che hanno adottato con successo logiche di co-decisione per definire priorità condivise e rispettate a livello nazionale; altri, come l’Italia, pur ricercando con continuità di individuare soluzioni condivise (attraverso la cosiddetta “concertazione”), non sempre hanno saputo effettuare scelte chiare e coerenti.
2. **Politiche di supporto al finanziamento delle imprese.** La politica industriale ha bisogno di risorse. L’ammontare delle risorse, gli obiettivi verso cui sono indirizzate e le modalità di distribuzione tuttavia variano significativamente da un Paese all’altro. Per quanto riguarda le modalità di erogazione, un primo elemento di differenza è la presenza o meno di una banca pubblica degli investimenti adeguatamente capitalizzata. La presenza di una banca pubblica porta elementi di grande vantaggio: tra gli altri, essa permette di utilizzare risorse pubbliche come garanzia per attrarre capitale privato, ampliando il volume delle risorse disponibili. Un secondo elemento riguarda la presenza di forme di finanza alternativa alla mera attività bancaria. In alcuni Stati la disponibilità di attori e istituzioni di finanza alternativa (come il *private equity*) è molto forte (si pensi agli Stati Uniti) mentre in altri la finanza bancaria è prevalente (come in Italia). Un terzo elemento di differenza tra i vari Paesi è la modalità di erogazione dei finanziamenti pubblici. I finanziamenti possono essere erogati direttamente dallo Stato sotto forma di finanziamento diretto o credito d’imposta accordato a categorie di imprese definite per legge. Alternativamente, esse possono essere assegnate attraverso agenzie terze, che provvedono

all'allocazione delle risorse sulla base di meccanismi competitivi (gare, concorsi, ecc.). L'erogazione diretta permette di concentrare le risorse su urgenze e/o priorità specifiche; al contrario, l'erogazione indiretta consente di canalizzare le risorse disponibili verso imprese con particolari caratteristiche in termini di competitività e capacità di innovazione;

3. **Politiche educative e per la formazione professionale.** Un ulteriore elemento della politica industriale riguarda il sistema educativo e della formazione professionale. Mondo del lavoro e sistema produttivo sono strettamente legati: il tipo di educazione impartita e le modalità con cui Stato ed imprese collaborano nella formazione professionale hanno un impatto sul capitale umano disponibile e sui costi di formazione per le imprese. In termini generali, è innanzitutto possibile distinguere due approcci con cui i sistemi educativi preparano i giovani al mondo del lavoro. Da una parte ci sono i sistemi educativi che prediligono un approccio generalista, ovvero che formano gli studenti ad acquisire soprattutto competenze e conoscenze generali applicabili in tutte le scelte di carriera (esempio per eccellenza di questo approccio è il caso inglese). Sul versante opposto ci sono i sistemi educativi che preparano al mondo del lavoro fornendo una formazione prevalentemente professionalizzante (è il caso della Germania). Le implicazioni dei diversi orientamenti sono evidenti: nei Paesi nei quali è prevalente la formazione generalista il mercato del lavoro è più flessibile ed è più frequente la rotazione del personale. Nei sistemi dove prevale la formazione professionalizzante il lavoratore/apprendista tende a specializzarsi in uno specifico settore. In cambio egli ottiene maggiori garanzie di occupazione dopo il percorso formativo e un posto di lavoro maggiormente stabile. Inoltre, ci sono differenze importanti nelle modalità di erogazione della formazione professionale. In alcuni Paesi - specialmente quelli dove il sistema educativo è prevalentemente professionalizzante - lo Stato si fa carico della formazione professionale in misura maggiore rispetto alle imprese. Al contrario, nei sistemi cosiddetti generalisti le imprese sono chiamate a farsi carico della formazione professionale in misura prevalente, sopportandone i costi;
4. **Tipologie di supporto pubblico ai processi di innovazione e Ricerca & Sviluppo (R&S).** Dato che gli investimenti in R&S comportano costi molto elevati a fronte di risultati incerti, essi costituiscono una priorità condivisa in tutti i piani di politica industriale. Infatti, la maggior parte delle politiche industriali da noi analizzate prevede qualche forma di incentivo o supporto alle imprese che investono. Anche in questo caso, tuttavia, ciascun Paese segue modelli diversi. In alcuni casi gli investimenti in R&S sono svolti in parte dalle imprese in sinergia con università e centri pubblici di ricerca applicata. In altri casi, al contrario, le imprese tendono a operare in

autonomia, senza ricercare forme di cooperazione strutturata. Ovviamente, in un'era caratterizzata dalla prevalenza di logiche di *open innovation* e forme di contaminazione trasversale, i Paesi che hanno saputo creare modelli di collaborazione diffusa tra imprese e università godono di un vantaggio competitivo potenziale, permettendo alle proprie imprese di presidiare al meglio la frontiera dello sviluppo tecnologico.

Un'altra differenza risiede nelle modalità di erogazione degli incentivi per gli investimenti in R&S. In termini generali, si possono identificare due sistemi. In alcuni casi i governi prediligono l'utilizzo del credito d'imposta. Come è noto, il credito d'imposta è tipicamente limitato agli investimenti incrementali, ovvero a quelli superiori alla media del passato (è per esempio il caso delle misure introdotte in Italia sotto gli ultimi due Governi). In altri casi gli incentivi pubblici alla R&S sono distribuiti sotto forma di grant competitivi a imprese selezionate con bandi mirati. La differenza principale tra i due sistemi sta nell'ampiezza dell'intervento: nel primo caso si tratta di una parziale detassazione che porta benefici limitati a un numero relativamente ampio di imprese. Nel secondo caso si tratta di un'erogazione (in forma di prestito o a fondo perduto) che finanzia in gran parte o per intero il costo di un progetto d'investimento. In questo caso, il beneficio per l'impresa è potenzialmente più grande, ma il numero dei beneficiari è necessariamente più ristretto. Inoltre, nel secondo caso le risorse si concentrano sulle imprese che sviluppano *investimenti trasformativi e/o innovativi*, e non semplici investimenti *incrementali*. I due sistemi non sono alternativi e possono coesistere su ambiti e temi diversi.

5. **Politiche per *cluster* territoriali e/o tematici.** I *cluster* industriali sono una componente sempre più importante dei sistemi produttivi perché favoriscono dinamiche di cooperazione orizzontale (tra imprese dello stesso settore) e verticale (tra imprese della stessa filiera). Anche in questo caso non esiste un modello unico di *cluster* e possono essere identificati quattro diversi approcci di supporto pubblico. I primi due approcci riguardano il ruolo delle istituzioni nella generazione di un *cluster*. In alcuni casi i *cluster* nascono da un processo top-down grazie al ruolo d'indirizzo delle istituzioni pubbliche e/o delle associazioni di categoria. In altri casi i *cluster* emergono bottom-up da accordi e sinergie sviluppate autonomamente da singole imprese e gruppi di imprese. Inoltre, le istituzioni possono avere un approccio più o meno "invasivo" nella definizione delle priorità di un *cluster*. In alcuni casi i *cluster* sono promossi e coordinati direttamente da Agenzie pubbliche che coordinano le imprese del territorio. Questo permette, potenzialmente, un maggior coordinamento ma produce a sua volta rischi di dirigismo e burocratizzazione. Una quarta differenza di approccio sta nel tipo di supporto pubblico che i *cluster* ricevono. In alcuni Paesi le istituzioni pubbliche possono decidere di intervenire per favorire e

finanziare *cluster* legati a specifici settori specializzati, ritenuti “strategici” a livello nazionale;

6. **Target e livello di intervento delle politiche industriali.** Infine, le politiche industriali possono avere *target* diversi e prevedere livelli d’intervento che spaziano dal sostegno alla singola impresa alla gestione della politica macroeconomica per favorire l’*export*. In particolare, le politiche industriali possono fornire supporto a livello di singola impresa, di settore, o in maniera orizzontale, di più settori. Anche in questo caso, si tratta di tenere conto delle implicazioni di *trade off*: agire a livello di singola azienda o di singolo settore può essere necessario per risolvere emergenze specifiche, mentre le politiche multi-settoriali sono pensate per evitare distorsioni che favoriscano arbitrariamente un settore produttivo rispetto ad un altro. Ancora una volta, i diversi livelli d’intervento non sono necessariamente alternativi: uno Stato può intervenire in parallelo su più livelli, a seconda delle priorità che si è dato. Infine, va ricordato che anche la politica macroeconomica e monetaria può essere uno strumento di politica industriale. Per quanto difficile da operare, la leva macroeconomica è stata a lungo utilizzata da alcuni Paesi (a partire dalla Germania) per favorire l’*export* in modo sistematico attraverso politiche di bassi tassi di interesse, alti investimenti e bassa domanda di consumo interna.



Figura 7 – Matrice di analisi delle politiche industriali (Fonte: Elaborazione The European House-Ambrosetti, 2015)

L’analisi delle politiche pubbliche in queste sei aree permette di definire un **modello completo** di misure di politica industriale, utile per valutare la coerenza tra

misure adottate e obiettivi fissati a livello nazionale ed effettuare comparazioni tra gli approcci dei diversi Paesi.

3.1. Germania, Regno Unito, Stati Uniti e Francia: i diversi approcci di politica industriale

Una prima considerazione, nel confronto tra Stati, riguarda gli obiettivi che la politica industriale intende perseguire. Ad un primo sguardo, le visioni presentate dagli Stati selezionati mostrano forti somiglianze. Sono ripetutamente citate la necessità di rilanciare la R&S nel settore della manifattura, il bisogno di maggiore livello di coordinamento e di sinergie tra le imprese della filiera, la necessità di “fecondare” l’industria manifatturiera con le opportunità generate dalla digitalizzazione e dai *cluster* di nuove tecnologie.

Tuttavia, ad una analisi più approfondita, emergono significative differenze in termini di declinazione della visione, degli obiettivi intermedi e degli strumenti di implementazione messi in campo. Il modello di analisi da noi sviluppato permette di individuare le implicazioni per le imprese dei diversi approcci di politica industriale nelle prime quattro economie manifatturiere occidentali (Germania, Stati Uniti Francia, Regno Unito) oltre all’Italia.

L’obiettivo dichiarato del **sistema tedesco** è “diventare la potenza industriale di riferimento in Europa”. A tale proposito la Germania ha:

- posto in essere meccanismi di co-decisione molto strutturati per la definizione delle priorità industriali, coinvolgendo in modo molto efficace Istituzioni pubbliche, associazioni di categoria, sindacati e imprese;
- orientato l’intera struttura economica e monetaria del Paese verso l’export;
- creato un sistema di formazione professionale pubblica pervasivo e di alto livello.

Ognuno di questi obiettivi è stato supportato da specifiche politiche pubbliche: la Germania dispone di una Banca di Sviluppo nazionale (KfW- Kreditanstalt für Wiederaufbau) con investimenti complessivi pari a 51,6 miliardi di Euro, effettuati per sostenere la nascita di nuove imprese, realizzare ricapitalizzazioni, fornire sostegno agli Enti locali soprattutto nella creazione e gestione delle infrastrutture.

Lo Stato federale ha un forte ruolo di coordinamento, ma non di direzione dell’economia. In Germania si sono sviluppati 15 distretti tecnologici di eccellenza nazionale (*Leading Edge Cluster*) ad elevato potenziale industriale attraverso processi di organizzazione *bottom-up*. Per supportare gli investimenti in R&S il governo ha adottato un sistema di *grant* e prestiti (fino alla copertura del 50% dei costi) concentrati su una serie ben definita di tecnologie ad alto potenziale (*High Tech Strategy 2020*) e sulle aree meno sviluppate del Paese. Ad affiancare il ruolo

dello Stato, c'è un volume estremamente significativo di investimenti privati in R&S (53 miliardi di Euro l'anno). Ulteriori risorse pubbliche vengono dedicate agli Istituti di ricerca applicata (8 miliardi di Euro l'anno), come il Fraunhofer Institute, e alla collaborazione imprese-università.

Queste misure disegnano il quadro di un *Paese molto coeso e nel suo complesso orientato all'export di prodotti ad elevato valore aggiunto*.

1 Contesto istituzionale		2 Finanza		3 Skill e formazione	
Centralizzato	Decentralizzato	Banca d'investimento pubblica	Finanza alternativa	Generalista	Professionalizzante
Piano organico per la manifattura	Modello co-decisionale	Finanziamenti pubblici imprese	Finanziamenti attraverso enti privati	Form. prof. fornita pubblica	Form. prof. fornita dalle imprese
4 R&S e Innovazione		5 Cluster		6 Livello intervento	
Impresa, Università e Centri Ricerca	Trainata da imprese	Top-down	Bottom-Up	Impresa	Settore
Credito d'imposta	Sistema di grant competitivi	Settori specializzati	Coordinati da Ente pubblico	Intra-settoriale	Macro-economico

Figura 8 – Matrice delle politiche industriali della Germania (Fonte: Elaborazione The European House – Ambrosetti, 2015)

L'**economia statunitense** ha orientato la propria politica industriale verso l'obiettivo di mantenere la supremazia globale nelle tecnologie manifatturiere emergenti. A tale proposito, le quattro leve principali utilizzate sono:

- il massiccio impiego di spesa pubblica nel settore della difesa (attraverso la DARPA – Defense Advanced Research Projects Agency), come strumento di politica industriale per incanalare investimenti nei settori strategici emergenti;
- gli investimenti pubblici in ricerca di base, accompagnati da un alto tasso di sviluppo e di trasferimento dei risultati in ricerca applicata;
- gli investimenti pubblici nel settore delle infrastrutture e dei trasporti (molti dei quali effettuati negli anni immediatamente successivi alla crisi finanziaria, quali misure di rilancio della domanda interna);
- l'attuazione di misure espansive di politica monetaria da parte della *Federal Reserve*, finalizzate tra l'altro a gestire il tasso di cambio sui mercati finanziari internazionali.

Tra le misure poste in atto, gli Stati Uniti, pur all'interno di un sistema federale decentralizzato, hanno definito un piano organico per la manifattura (*Advanced Manufacturing Partnership 2.0*).

1 Contesto istituzionale		2 Finanza		3 Skill e formazione	
Centralizzato	Decentralizzato	Banca d'investimento pubblica	Finanza alternativa	Generalista	Professionalizzante
Piano organico per la manifattura	Modello co-decisionale	Finanziamenti pubblici imprese	Finanziamenti attraverso enti privati	Form. prof. fornita pubblica	Form. prof. fornita dalle imprese
4 R&S e Innovazione		5 Cluster		6 Livello intervento	
Impresa, Università e Centri Ricerca	Trainata da imprese	Top-down	Bottom-Up	Impresa	Settore
Credito d'imposta	Sistema di grant competitivi	Settori specializzati	Coordinati da Ente pubblico	Intra-settoriale	Macro-economico

Figura 9 – Matrice delle politiche industriali degli Stati Uniti (Fonte: Elaborazione The European House – Ambrosetti, 2015)

Anche il **Regno Unito** ha introdotto nel 2013 una nuova *UK Industrial Strategy* con l'obiettivo, dopo l'esperienza non facile della crisi finanziaria, di ri-bilanciare l'economia rafforzando i settori manifatturieri ad alto potenziale. Per raggiungere questo obiettivo il Governo ha puntato su tre leve:

- mettere a frutto l'eccellenza del sistema di alta ricerca e formazione tecnologica presente nel Paese per sviluppare nuove produzioni industriali ad elevato valore aggiunto;
- conservare un ruolo di *leadership* nel settore dei servizi avanzati, fornendo programmi di formazione generalista di alto livello;
- utilizzare il potenziale finanziario della City londinese per canalizzare credito non bancario e investimenti nelle piccole e medie imprese manifatturiere.

Per concretizzare questi obiettivi il governo inglese ha inoltre potenziato ulteriormente gli strumenti di raccolta finanziaria, al fine di rilanciare gli investimenti. Nel 2012 è stata istituita una Banca nazionale di sviluppo (*British Business Bank*) che ha fin qui erogato finanziamenti per circa 1,5 miliardi di sterline annue a 25mila imprese, anche tramite co-finanziamenti e forme di finanza alternativa.

Nel complesso il Governo ha assunto un ruolo di coordinamento più che di direzione. Per esempio, i *cluster* nel settore delle alte tecnologie e della ricerca applicata sono nati prevalentemente *bottom-up* attorno a università o centri di ricerca, come nel caso di Cambridge (19 *science business park*, 1.600 imprese, 57mila occupati).

Il governo britannico interviene principalmente con forme di supporto ai *cluster* esistenti, anche offrendo servizi di sostegno alla commercializzazione di prodotti ad alto contenuto tecnologico attraverso i *Catapult Centres* (la rete *Catapult* è costituita da una serie di centri di ricerca in cui il meglio delle competenze tecnico/scientifico/industriali del Regno Unito - imprese, scienziati e ingegneri - lavora fianco a fianco per la ricerca e lo sviluppo in fase avanzata, con l'obiettivo di trasformare idee ad alto potenziale in nuovi prodotti e servizi).

1 Contesto istituzionale		2 Finanza		3 Skill e formazione	
Centralizzato	Decentralizzato	Banca d'investimento pubblica	Finanza alternativa	Generalista	Professionalizzante
Piano organico per la manifattura	Modello co-decisionale	Finanziamenti pubblici imprese	Finanziamenti attraverso enti privati	Form. prof. fornita pubblica	Form. prof. fornita dalle imprese
4 R&S e Innovazione		5 Cluster		6 Livello intervento	
Impresa, Università e Centri Ricerca	Trainata da imprese	Top-down	Bottom-Up	Impresa	Settore
Credito d'imposta	Sistema di <i>grant</i> competitivi	Settori specializzati	Coordinati da Ente pubblico	Intra-settoriale	Macro-economico

Figura 10 – Matrice delle politiche industriali del Regno Unito (Fonte: Elaborazione The European House-Ambrosetti, 2015)

Infine, in **Francia** il governo ha un forte ruolo di indirizzo dei comportamenti degli attori economici. Con lo scopo esplicito di garantire al Paese una posizione di vantaggio competitivo in settori ritenuti strategici, il modello di politica industriale della Francia è orientato a:

- favorire la creazione di una élite economico-industriale omogenea formatasi nelle *grandes écoles* e nell'amministrazione pubblica, in grado di garantire un forte senso di coesione nazionale e unitarietà di intervento tra i decisori politici ed economici;
- supportare lo sviluppo di “campioni nazionali” capaci di trainare lo sviluppo di un sistema di imprese di medie e piccole dimensioni;
- aiutare la riconversione del sistema industriale delle imprese in difficoltà mediante un' incisiva attività di direzione pubblica e di investimento in settori chiave, con interventi anche a livello di singola impresa.

Per raggiungere questi obiettivi, le istituzioni francesi sono intervenute negli ultimi anni con una complessa serie di misure che coinvolgono vari aspetti della politica industriale. È stato in primo luogo introdotto un piano organico per la manifattura (“*La Nouvelle France Industrielle*”) che identifica ben 34 settori prioritari per il

rilancio industriale con una dotazione di 3,5 miliardi di euro. Ne 2012 è stata inoltre istituita una Banca pubblica di investimento (*Banque Publique d'Investissement*) con un ulteriore fondo di 8 miliardi di euro fino al 2017.

Sono infine state introdotte misure per favorire investimenti in R&S sia sotto forma di crediti d'imposta (nel 2013 ne hanno beneficiato 15mila aziende, per un totale di 4,7 miliardi di Euro), sia in forma di finanziamenti diretti alle piccole e medie imprese (per esempio il Fondo OSEO, che ha una disponibilità di 650 milioni di Euro, nel 2012). Inoltre, lo Stato riconosce e promuove ben 71 "cluster innovativi", con una rete di 6.500 aziende, e ha un ruolo decisivo nella loro gestione attraverso agenzie governative locali.

Nel complesso le misure adottate dal governo francese indicano l'intenzione di coprire un ampio spettro di priorità, unificate dalla scelta di dare alle Istituzioni pubbliche un ruolo di guida della strategia industriale del Paese.

Contesto istituzionale		Finanza		Skill e formazione	
Centralizzato	Decentralizzato	Banca d'investimento pubblica	Finanza alternativa	Generalista	Professionalizzante
Piano organico per la manifattura	Modello co-decisionale	Finanziamenti pubblici imprese	Finanziamenti attraverso enti privati	Form. prof. fornita pubblica	Form. prof. fornita dalle imprese
4	R&S e Innovazione	5	Cluster	6	Livello intervento
Impresa, Università e Centri Ricerca	Trainata da imprese	Top-down	Bottom-Up	Impresa	Settore
Credito d'imposta	Sistema di grant competitivi	Settori specializzati	Coordinati da Ente pubblico	Intra-settoriale	Macro-economico

Figura 11 – Matrice delle politiche industriali della Francia (Fonte: Elaborazione The European House-Ambrosetti, 2015)

Da questa analisi sintetica dei quattro diversi modelli di politica industriale si può trarre una prima conclusione. Tra i Paesi analizzati si riscontra un quadro di *relativa omogeneità* in termini di obiettivi di fondo delle politiche industriali. Tutti i Paesi affermano, sia pure con diverse sfumature, di voler rilanciare il manifatturiero e dichiarano di voler mettere al centro delle rispettive politiche industriali i settori più innovativi.

Tuttavia, il quadro degli interventi è molto **articolato** e presenta **significative differenze** in termini di obiettivi intermedi e strumenti di implementazione. Come osserveremo nel seguito del documento, è soprattutto all'interno dei cinque cantieri

di supporto alle imprese operanti nell'ambito della meccanica e delle macchine speciali che sarà possibile cogliere la **specificità dell'approccio tedesco** nelle scelte di politica industriale e di supporto alla competitività delle sue imprese.

4. I cinque cantieri di lavoro prioritario

Dagli elementi di analisi raccolti e dalle numerose interviste effettuate con rappresentanti di imprese, Associazioni di categoria e Istituzioni sono emersi cinque ambiti di lavoro su cui è possibile intervenire per colmare il *gap* di competitività tra imprese italiane e tedesche riconducibile alle caratteristiche del Sistema-Paese. Ognuno di questi cantieri sarà declinato nei prossimi paragrafi nei suoi elementi essenziali.

Si tratta degli ambiti che, nella nostra valutazione, in misura più rilevante spiegano i differenziali di competitività “di sistema” tra i due Paesi.

4.1. Supporto all'internazionalizzazione

Il primo cantiere è quello relativo alle politiche pubbliche di supporto all'internazionalizzazione, indispensabili per un settore così fortemente orientato all'*export* e caratterizzato da una struttura di aziende di piccole e medie dimensioni.

Senza entrare nel merito della complessa organizzazione posta a presidio delle dinamiche di internazionalizzazione, rappresentata in Figura 12, è possibile affermare che fino ad oggi, nel nostro Paese, il sistema pubblico a supporto dell'internazionalizzazione è stato abbastanza farraginoso, contrassegnato da tre principali criticità: la manca di una chiara regia, con il coinvolgimento di più soggetti con funzione di indirizzo, la conseguente moltiplicazione dei decisori, ai diversi livelli, la sovrapposizione tra funzioni d'indirizzo e attività operative (come accade, ad esempio, nel caso di ICE).

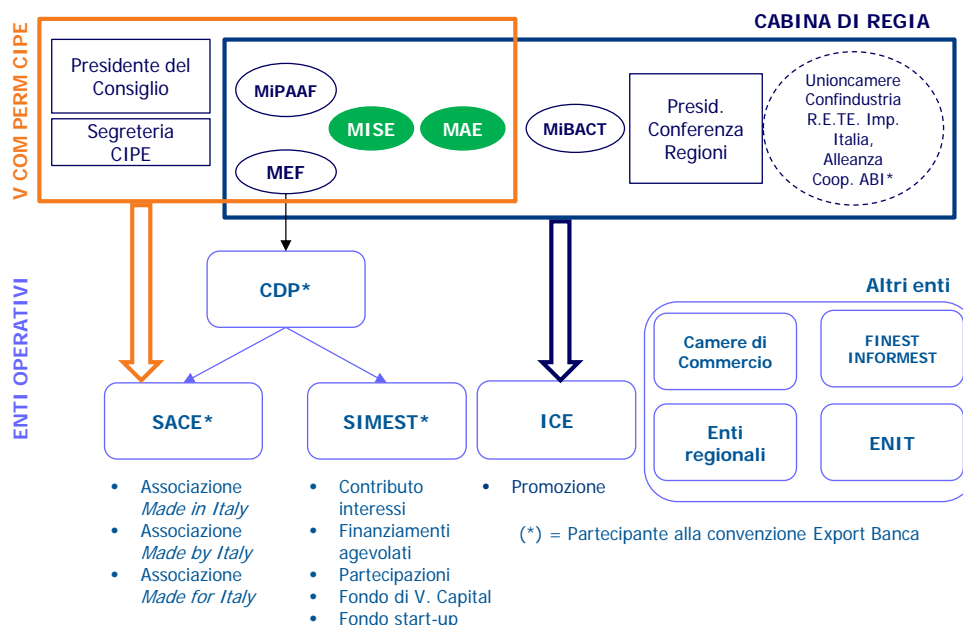


Figura 12 – La struttura di supporto all'internazionalizzazione delle imprese in Italia (Fonte: The European House-Ambrosetti su dati Banca d'Italia, 2015)

La responsabilità per la promozione delle imprese italiane all'estero è condivisa da diversi Ministeri (Ministero degli Affari Esteri e Ministero per lo Sviluppo Economico), comitati ad *hoc* (Cabina di regia e Comitato interministeriale per la programmazione economica) e enti operativi (ICE, SACE, SIMEST, Camere di commercio, enti regionali, ENIT, FINEST e INFORMEST). Molte funzioni e servizi offerti dagli Enti operativi, peraltro, si sovrappongono determinando un'insufficiente *accountability* e una complessiva perdita di efficacia.

Mentre è corretto il coinvolgimento sui diversi temi di tutti i soggetti destinati ad avere un ruolo nel processo di supporto all'internazionalizzazione, a presentare spazi di significativo miglioramento sono i meccanismi di coordinamento e decisionali.

	ICE	CDP	SACE	SIMEST	Enti reg. promoz.	Camere com. ind.	Camere com. estero	Assoc. Categoria
Promozione	✓				✓	✓	✓	✓
Consulenza	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Finanziamento		✓	✓	✓				
Formazione	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Attrazione IDE	✓	✓			✓			
Capitale di Rischio				✓				
Assicurazione			✓					

Figura 13 – La sovrapposizione dei servizi offerti dagli enti operativi per l'internazionalizzazione (Fonte: The European House-Ambrosetti su dati Banca d'Italia, 2013)

Anche se il sistema attraversa una fase di cambiamento ed è soggetto a un vasto processo di riforma che interessa diversi enti (ad esempio, dopo la riforma del 2011, l'ICE ha lanciato un programma di riduzione dei costi di funzionamento, di efficientamento della struttura e di revisione dei processi che sta dando buoni risultati), i tempi di questo processo risentono di una situazione di partenza segnata da una certa arretratezza.

La Germania beneficia di un contesto di formulazione delle politiche più chiaro, in cui la *governance* per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese risponde a principi di sussidiarietà, con un chiaro ruolo di coordinamento e indirizzo da parte del Ministero dell'Economia e dell'Energia.

Il Ministero collabora con i *Lander* e con gli Enti operativi per l'attuazione delle misure decise a livello centrale attraverso un sistema fondato su tre nuclei di attori principali:

- il GTAI (*German Trade & Invest*), l'agenzia di sviluppo economico della Repubblica Federale Tedesca. L'organizzazione promuove la Germania come sede di *business* (attrazione di investimenti) e ricerca tecnologica, e supporta le aziende con sede in Germania mediante la predisposizione di informazioni sui mercati globali;
- le Camere di Commercio tedesche all'estero, che offrono consulenza per l'accesso al mercato, la redazione di studi di settore, l'offerta di servizi legali e fiscali, il supporto nella ricerca del personale;
- i canali diplomatici, per il coordinamento delle attività di promozione internazionale delle aziende tedesche e l'organizzazione di missioni *ad hoc*.

Germania e Italia hanno inoltre due diversi modelli di Export Credit Agencies

(ECA). Il governo tedesco garantisce infatti direttamente le operazioni all'estero attraverso un consorzio privato (Euler Hermes), che ha un bilancio connesso al conto economico dello Stato. In Italia, SACE (controllata al 100% da Cassa Depositi e Prestiti) è a tutti gli effetti una società per azioni con bilancio assicurativo e obiettivi di redditività.

Il sistema a supporto delle aziende a livello statale si replica anche a livello dei *Länder*. Ogni *Bundesland* promuove le proprie eccellenze a livello nazionale e internazionale, formula politiche di attrazione di investimenti e offre servizi di consulenza alle aziende esportatrici, proponendo inoltre un proprio programma fieristico e promuovendo la partecipazione di aziende ad eventi di interesse strategico. Il tutto, ovviamente, sotto l'attenta regia del Ministero dell'Economia e dell'Energia.

Le attività di supporto all'internazionalizzazione sono, per loro natura, molto articolate, con il contributo di attori tra loro diversi per caratteristiche e funzioni svolte. Ciò che tuttavia può essere ricercata, in termini di miglioramento, è l'adozione di più adeguati meccanismi di coordinamento tra i soggetti, la rimozione di duplicazioni e sovrapposizioni non utili, la massima efficienza operativa dei soggetti in campo.

4.2. Gestione delle fiere di settore

Il programma fieristico estero per la Germania viene stabilito annualmente di concerto tra AUMA (l'Associazione tedesca per le Fiere), le associazioni di categoria e il Ministero dell'Economia e dell'Energia. Le fiere vengono inserite nel programma ufficiale del Ministero se rispondono a due criteri fondamentali: il potenziale di mercato del Paese che ospita la manifestazione e la possibilità di penetrazione per i produttori tedeschi (con particolare focus, in questi ultimi anni, sui Paesi BRICs, sulla Turchia e sull'Arabia Saudita). Il Ministero partecipa alle fiere stabilite e permette alle aziende tedesche di esporre i propri prodotti anche in forma aggregata (*stand*, *info-point*, vetrine espositive) sotto il marchio "Made in Germany" a condizioni favorevoli. Per il 2015 sono in programma circa 250 fiere, con investimenti da parte del Ministero di più di 40 milioni di euro.

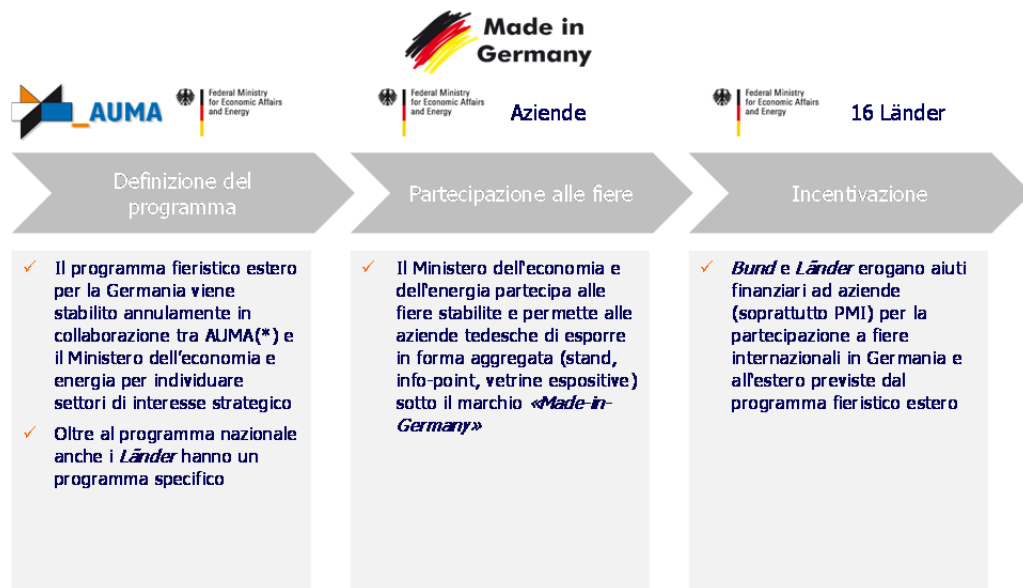


Figura 14 – Il modello di organizzazione fieristica in Germania (Fonte: The European House-Ambrosetti su dati AUMA e Ministero per l'Economia e per l'Energia, 2014)

Bund e *Länder* erogano a loro volta aiuti finanziari alle aziende per la partecipazione a fiere internazionali in Germania e all'estero, quando queste sono inserite nel programma fieristico. In particolare:

- il *Bund* eroga aiuti in base alla strategicità del settore di appartenenza e al tasso di innovazione delle aziende. Il Ministero contribuisce per il 50% dei costi dello stand e l'affitto dello spazio;
- i *Länder* hanno un programma fieristico proprio e forniscono incentivi per la gestione dei costi degli stand (affitto, traduzione, comunicazione, ecc..) prevalentemente nel caso di fiere nazionali.

Va inoltre ricordato che 7 tra le 15 più importanti società fieristiche al mondo per fatturato sono tedesche. In particolare, Messe Düsseldorf GmbH - che è l'attore di riferimento nel settore delle macchine speciali – si colloca tra le prime 10 a livello globale e opera a livello internazionale con il supporto di società controllate in India, Cina, Russia, Sud-est asiatico e Sud America, riproponendo il proprio modello di fiera sui mercati esteri, favorendo in tal modo l'internazionalizzazione e la promozione dei prodotti "Made in Germany".

Data la rilevanza strategica del settore fieristico per la Germania, il Paese ha negli ultimi anni provveduto ad adottare specifiche misure volte a facilitare e accelerare la concessione di visti per persone provenienti da Paesi esteri (con obbligo di visto).

Tra l'altro:

- dal 2013 visitatori e espositori internazionali non necessitano più di un invito specifico da parte degli enti fieristici per richiedere il visto;
- sono stati stipulati accordi speciali con alcuni Paesi "strategici" (Russia, Georgia, Albania, Moldavia, ecc..) per facilitare l'emissione dei visti;

- nei Paesi da cui proviene un numero elevato di visitatori, Ambasciate e consolati hanno integrato e rafforzato il personale d'ufficio, in modo da evitare intoppi a causa del sovraccarico di richieste;
- gli espositori internazionali non hanno più l'obbligo di pagare la quota per la richiesta del visto;
- il tempo necessario per erogare un visto in Germania per una permanenza breve è di 2-10 giorni (contro un tempo che oscilla tra i 15 e i 60 giorni in Italia).

In Italia, l'approccio alla promozione estera delle aziende è in questa fase soggetta a un ripensamento complessivo ed è perciò prematuro abbozzare un giudizio definitivo sulla capacità del Paese di accompagnare le proprie aziende all'estero. Tale competenza è prevalentemente in capo ad un soggetto (l'ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane), d'intesa con il Ministero dello Sviluppo Economico, soggetta a una complessiva riorganizzazione (quasi una ri-fondazione) avvenuta nel 2011. Le linee guida di tale nuovo approccio sono certamente legate alle fiere internazionali (con la definizione del Piano per la Promozione sui Mercati esteri), ma vedono un ruolo crescente delle missioni all'estero, nei Paesi giudicati strategici. Molto promettente si sta dimostrando l'organizzazione di missioni in Italia, con passaggi presso le sedi delle aziende interessate, di potenziali clienti esteri.

Da ultimo, va sottolineato come il Ministero per lo Sviluppo Economico abbia lanciato a febbraio 2015 il piano straordinario per l'internazionalizzazione del Made in Italy. Il piano fornisce una serie di proposte e iniziative positive per il supporto all'export che ricalcano i cantieri di lavoro da noi delineati⁷.

L'ambito delle fiere costituisce l'aspetto nel quale è maggiormente possibile apprezzare la scelta senza compromessi e la lungimiranza tedesca nel supportare il manifatturiero, con la decisione di investire nel settore producendo "campioni nazionali" in grado di trainare lo sforzo di internazionalizzazione del Paese. E' evidente che la somma di vari elementi posti coerentemente a sistema (aziende leader che trainano altri player di filiera, fiere internazionali spesso gestite da aziende tedesche - con la possibilità di mettere a sistema come Paese le competenze e le informazioni acquisite, sistema decisionale snello con chiarezza dei ruoli e delle responsabilità) garantisce una notevole forza di attivazione dei mercati esteri e un aiuto concreto alla execution della strategia di ogni singola impresa.

⁷ Il piano prevede l'allocazione di 35 milioni di euro per l'export promotion per il settore della meccanica, una cifra sbilanciata se si considerano i 65 milioni di euro stanziati per il settore *Fashion and Design*, e i 55 milioni per il settore *Food and Beverage*.

4.3. Politiche per il lavoro e la produttività

Negli ultimi venti anni l'Italia ha perso il 18% in termini di produttività comparata (espressa in termini di *total factor productivity*) rispetto alla Germania. Tra le cause principali vi sono i minori investimenti effettuati (la carenza di investimenti spiega il 6,1% della perdita di produttività), la scarsa digitalizzazione (5,3% della perdita di produttività), le difficoltà nello sviluppare ricerca di base (5% del totale).

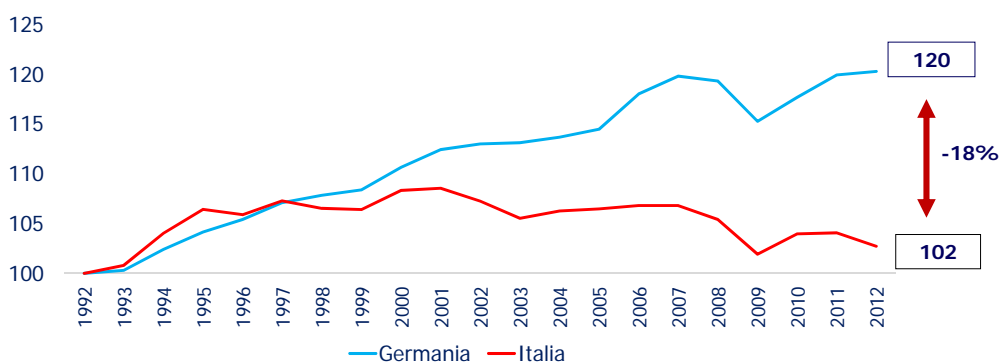


Figura 15 – Total Factor Productivity (TFP) in Italia e Germania (1992=100) (Fonte: The European House-Ambrosetti su dati OCSE, 2014)

Come conseguenze della minor produttività, negli ultimi vent'anni il costo del lavoro per unità di prodotto è cresciuto del 40% rispetto alla Germania e i costi non salariali sono arrivati a rappresentare circa il 39% del salario orario (contro il 27% della Germania).

In particolare, uno dei temi su cui la Germania ha concentrato i propri sforzi nel tempo è stato il corretto funzionamento del mercato del lavoro, con l'introduzione di iniziative di riforma che hanno agito sulla flessibilità in entrata e in uscita dal mercato del lavoro e hanno contribuito a creare una rete estesa di centri per l'impiego in grado di fornire servizi alle imprese e formazione ai lavoratori, facilitando il lavoro temporaneo e introducendo politiche attive di incentivo per il rientro nel mondo del lavoro.

Lo stesso sistema scolastico tedesco è, in misura superiore a quello italiano, disegnato per fare fronte alle richieste del sistema produttivo.

Il percorso scolastico è molto selettivo sin dai primi anni delle scuole primarie. La valutazione degli insegnanti e la votazione conseguita alla fine del ciclo secondario sono gli elementi fondamentali in base al quale viene definita l'iscrizione al tipo di scuola superiore, con un ruolo di indirizzo molto pronunciato esercitato dagli insegnanti.

Il passaggio alle scuole superiori inizia a definire in modo chiaro le prospettive professionali dell'alunno: nel caso delle *Hauptschule*, al termine dei cinque anni di

studio gli allievi affrontano l'apprendistato (di tre anni) presso una scuola professionale per ottenere un diploma di operaio specializzato, artigiano o assistente commerciale; le *Realschule* offrono un insegnamento teorico più approfondito rispetto alle *Hauptschule* e al termine dei sei anni previsti, gli allievi cominciano un percorso di specializzazione professionale presso la *Fachhochschule* (Scuola Superiore Professionale); il *Gymnasium* abilita alla frequenza universitaria.

Il principale pregio del sistema scolastico tedesco è che offre una proposta strutturata per tutti gli allievi, indipendentemente dal percorso che essi seguiranno negli anni. Chi non ha competenze o desiderio di accedere all'università potrà acquisire competenze professionali, spendibili nel mondo del lavoro tanto quanto una laurea universitaria, attraverso l'apprendistato.

Questo sistema permette alle imprese di ottenere significativi benefici economici, tanto che lo sgravio fiscale per l'assunzione di un apprendista in Germania arriva ad incidere fino al 52% del salario minimo, contro una media del 22% in Italia.

Le imprese tedesche sono inoltre supportate dai Centri per l'impiego durante tutte le fasi della vita professionale del lavoratore, attraverso un'ampia gamma di servizi (*screening* dei candidati per la selezione di personale qualificato, offerta di corsi pre-assunzione per disoccupati, corsi di formazione offerti alle aziende per l'aggiornamento permanente degli impiegati).

Al contrario, in Italia il passaggio dalla scuola al lavoro costituisce uno snodo critico.

Va ricordato che il Governo Renzi ha affrontato il nodo della flessibilità del mercato del lavoro, con una riforma apprezzata dalle istituzioni economiche internazionali (ad esempio, il Fondo Monetario Internazionale), ma il cui effetto non è ancora possibile apprezzare fino in fondo.

Anche in questo caso, va evidenziato come la Germania abbia focalizzato i propri sforzi sui fattori critici di successo per l'attività economica e per il manifatturiero, agendo per tempo sui meccanismi di funzionamento del mercato del lavoro, già negli anni '90, e sulla qualità del capitale umano disponibile. Su entrambi i temi, l'Italia fa invece i conti con un'azione di riforma diluita nel tempo che deve essere ancora implementata, per poterne verificare a fondo l'efficacia.

4.4. Investimenti in Ricerca e Sviluppo

Gli incentivi per la R&S sono un fattore chiave di competitività nei Paesi *leader* nel settore manifatturiero. La Germania investe complessivamente (sommando risorse pubbliche e private) oltre 78 miliardi di Euro, contro i 20 miliardi dell'Italia. Di questi 78 miliardi di Euro, oltre il 69% (pari a 58 miliardi) sono investimenti privati. In Italia le imprese contribuiscono invece solo per il 54% di tutti gli investimenti in R&S (10,8 miliardi di Euro). Ciò dipende principalmente dal ruolo

giocato in Germania dai grandi gruppi industriali (Volkswagen, Daimler, Bosch, Siemens, BMW, Bayer, etc.).

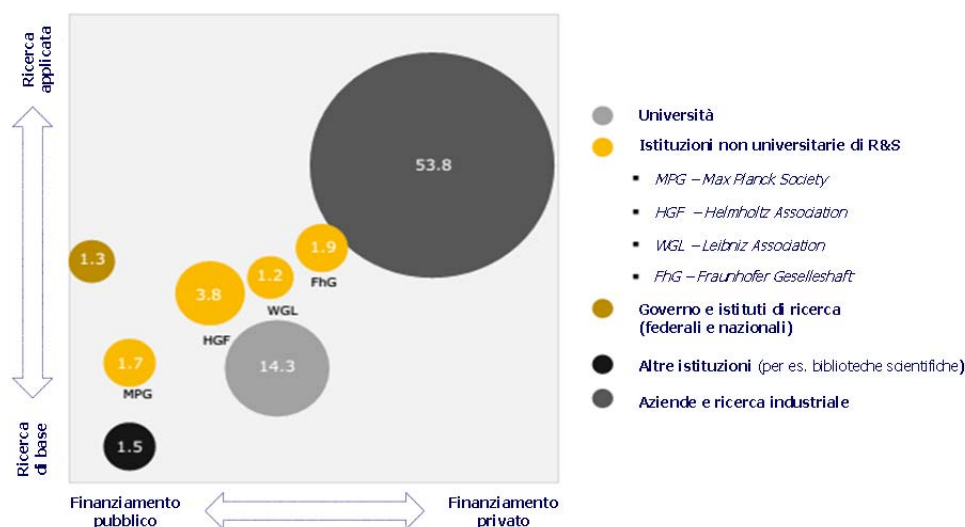


Figura 16 – Investimenti in R&S in Germania per tipologia di investitore (miliardi di Euro, 2012) (Fonte: The European House-Ambrosetti su dati Invest in Germany, 2013)

Un'azione fondamentale di traino degli investimenti in R&S in Germania è esercitata inoltre dagli istituti pubblici non universitari di ricerca che dispongono di un *budget* complessivo annuo di circa di 8,5 miliardi di Euro (cifra che vale da sola il 43% di tutto il *budget* di R&S in Italia). Questi istituti sono finanziati prevalentemente da commesse private e operano in stretta sinergia con le imprese nell'ambito delle scienze applicate per l'industria e la ricerca.

	Spesa in R&S Personale Istituti	Euro 1,7 mld 7.396 82	Ricerca di base in scienze naturali, biologiche, sociali e umane
	Spesa in R&S Personale Istituti	Euro 1,9 mld 10.080 66	Ricerca applicata in sanità, sicurezza, comunicazione, mobilità, energia e ambiente
	Spesa in R&S Personale Istituti	Euro 3,8 mld 16.817 18	Ricerca di base in energia, ambiente, sanità, aerospazio, struttura della materia e tecnologie chiave
	Spesa in R&S Personale Istituti	Euro 1,2 mld 7.108 89	Ricerca di base per le applicazioni ingegneristiche, le scienze umane, sociali, naturali e della vita

Figura 17 – Investimenti in R&S degli istituti di ricerca pubblica non universitaria in Germania (Fonte: The European House-Ambrosetti su dati Invest in Germany, 2014)

Italia e Germania tendono infine a utilizzare strategie diverse di allocazione delle

risorse: in Germania i contributi statali sono prevalentemente distribuiti sotto forma di *grant* competitivi, mentre in Italia viene più frequentemente utilizzato il sistema del credito d'imposta.

Nell'ambito delle attività di ricerca e sviluppo nel manifatturiero, il Sistema-Paese Germania può contare su una "potenza di fuoco" molto superiore a quella italiana, grazie soprattutto al volume di investimenti privati che il sistema economico riesce ad attivare. Inoltre, vi è una attenzione molto forte alla ricerca applicata, che costituisce un fattore di eccellenza a livello mondiale. Da ultimo, il sistema di concessione di finanziamenti alla ricerca tramite grant competitivi produce l'effetto di indirizzare gli investimenti verso i soggetti più meritevoli a fronte di requisiti specifici e obiettivi bene definiti.

4.5. Servizi finanziari all'export

La disponibilità di strumenti finanziari adeguati è uno dei fattori critici per il successo sui mercati globali. L'efficacia dell'azione che un Paese può porre in essere dipende dal grado di salute e dalla propensione alla concessione di prestiti e garanzie del sistema bancario di riferimento, dall'attività, a complemento, delle diverse ECA (Export Credit Agency), dalla percezione del rischio sovrano del Paese (*rating*). Vari schemi sono stati introdotti per ovviare in questi anni alle difficoltà di finanziamento da parte del sistema bancario: di *lending* diretto (Danimarca, Finlandia, Regno Unito) o di *funding* attraverso un veicolo (Germania, Spagna). In Italia, è stata varata Export Banca.

Tra i fattori citati, sempre più importante è il ruolo giocato dalle ECA (Export Credit Agency) nella gestione dei rischi all'esportazione e nella concessione di servizi finanziari complessi. Su questo fronte, il modello privatistico adottato da SACE - probabilmente l'unica alternativa possibile dopo i modesti risultati delle precedenti esperienze pubbliche - costituisce però un fattore di *handicap* per le imprese italiane, che si trovano ad affrontare costi di gestione mediamente più elevati rispetto ai loro concorrenti tedeschi, che possono contare su un'ECA pubblica di altissimo livello (Euler Hermes).

In prospettiva, soprattutto sul versante dei finanziamenti a medio-lungo termine, sempre più critico per il sistema bancario, le compagnie assicurative potrebbero diventare gli attori-chiave del mercato, con il supporto delle ECA sulle tipologie di rischio tipicamente non assunto (ad esempio, politico).

Una recente serie di analisi effettuate da Banca d'Italia pone l'accento su alcune azioni concrete per la riorganizzazione del sistema a supporto dell'internazionalizzazione. In particolare, sono esaminati il ruolo e le funzioni di SIMEST, la finanziaria che ha come obiettivo l'internazionalizzazione delle imprese italiane tramite l'assunzione di quote di partecipazione di minoranza (e come socio silente) al capitale di rischio delle affiliate estere di aziende italiane. I

dati mostrano una predilezione dell'istituto per le aziende di medie e grandi dimensioni (nonostante il mandato specifici che SIMEST sia tenuta ad accordare preferenza alle piccole e medie imprese). L'intervento di SIMEST non sembra quindi in grado di assicurare l'internazionalizzazione di quelle imprese che non potrebbero altrimenti avere accesso ai mercati esteri.

Con riferimento a SACE, nel confronto internazionale con le altre ECA, l'ente si caratterizza per un numero inferiore di operazioni ma per un importo complessivo equiparabile. In Italia, la minor diffusione tra le imprese del ricorso agli strumenti offerti da SACE sembra rispondere a caratteristiche culturali e dimensionali, ma anche alla tipologia di proprietà dell'azienda e alla minor presenza di *manager* con esperienza e prospettiva internazionale. Esistono tuttavia margini di miglioramento, poiché i dati sembrano suggerire uno sbilanciamento dell'ente verso imprese e transazioni di elevata dimensione.

Euler Hermes, l'ECA tedesca, è unanimemente considerata una delle migliori realtà al mondo nel suo campo. SACE, il suo corrispettivo italiano, è oggi una realtà di ottima qualità che sta cercando di portare i suoi servizi al livello dei migliori benchmark internazionali, ma che sconta un passato abbastanza difficile, fino alla scelta di assumere una forma societaria privatistica.

5. Alcune proposte conclusive

Nel corso del documento abbiamo cercato di rappresentare un settore industriale e un Paese che malgrado le difficoltà legate a una storia politica e istituzionale complessa e a vari fattori strutturali di debolezza economica stanno cercando di recuperare terreno per riuscire a valorizzare appieno le eccellenze che indubbiamente possono vantare, avvicinandosi ai Sistemi-Paese più avanzati (la Germania è sicuramente un *benchmark*) e difendendosi dall'attacco dei Paesi in forte crescita (ben rappresentati soprattutto dalla Turchia).

Si tratta di un percorso di cambiamento che richiede tempo e la gestione di numerosissimi fattori all'interno di un quadro sistemico complesso, in continuo movimento.

Dall'analisi delle politiche di indirizzo di alcuni tra i Paesi occidentali più avanzati possiamo affermare che:

- una chiara definizione delle priorità strategiche a livello di Sistema-Paese è la preconditione essenziale per conseguire risultati d'eccellenza nei processi di internazionalizzazione;
- meccanismi decisionali e operativi ben definiti basati su logiche di sussidiarietà operativa ma coordinamento centralizzato consentono di governare al meglio la complessa interazione tra i soggetti coinvolti;

- sviluppo delle competenze, attività di ricerca e sviluppo, servizi finanziari e assicurati, gestione degli aspetti promozionali (fiere) sono i processi chiave per supportare efficacemente le imprese nei loro percorsi di crescita all'estero.

A livello generale, sono numerosi gli **spunti di miglioramento** che possono essere individuati in risposta ai bisogni delle imprese. Senza la pretesa di essere esaustivi, ci permettiamo di suggerire alcune specifiche proposte di azione:

1. **Ruolo strategico delle Fiere di settore.** Va riconosciuto il ruolo fondamentale delle Fiere specializzate ai fini della promozione delle esportazioni, aiutando le aziende – soprattutto le piccole imprese – a sfruttarne al massimo il potenziale.
 - *Definire un piano di azioni volto a ottimizzare la partecipazione delle imprese italiane alle manifestazioni fieristiche, sotto il coordinamento complessivo dell'ICE, introducendo chiari criteri di analisi costi-benefici e processi di valutazione della performance.*
2. **Accesso ai bilanci aziendali, in tutta Europa.** Oggi gli obblighi informativi imposti alle imprese italiane attraverso la pubblicazione dei loro bilanci non trovano un corrispettivo in altri Paesi europei, come ad esempio la Germania. Ciò costituisce un elemento di svantaggio competitivo per le imprese italiane.
 - *Creare uno schema di scambio di informazioni pubbliche (bilanci delle imprese) uniforme tra i diversi Paesi europei, per favorire la circolazione dei dati più rilevanti relativi alla gestione delle imprese in modo non asimmetrico.*
2. **Massa critica (dimensioni) sull'export.** Nell'attività internazionale, spesso le dimensioni medie d'impresa costituiscono un fattore critico di successo. Questo è uno degli elementi di più grave penalizzazione degli sforzi di globalizzazione delle imprese italiane.
 - *Mettere in campo strumenti per superare lo svantaggio dimensionale, soprattutto potenziando le relazioni di filiera nei processi di internazionalizzazione e esportazione, secondo le best practice internazionali.*
4. **Credito alle esportazioni.** Nel settore delle macchine speciali, spesso la partita della competizione si gioca sulla possibilità di essere sostenuti dagli istituti creditizi nell'erogazione di credito al cliente finale. Si tratta di operazioni complesse, perché frequentemente il cliente risiede in Paesi emergenti o in via di sviluppo. Occorre perciò trovare forme di incentivo al *sistema bancario* perché aumentino le risorse messe a disposizione delle imprese per rispondere a questa esigenza ed al *sistema assicurativo* per incrementare l'offerta di prodotti mirati.
 - *Supportare il credito all'esportazione attraverso interventi pubblici (diretti e indiretti, con garanzie) in co-finanziamento con il sistema*

bancario e il potenziamento del sistema assicurativo, a prezzi competitivi.

5. **Investimenti in Ricerca & Sviluppo.** Il vantaggio competitivo del settore meccanico e delle macchine speciali risiede in buona misura nella capacità di governare i processi di innovazione e ricerca applicata.

- *Introdurre misure di sostegno agli investimenti in R&S basate su logiche di merito, istituendo un sistema di grant competitivi volti a finanziare i progetti di R&S più innovativi.*

6. **Valore strategico della manifattura.** Le attività manifatturiere hanno consentito all'Italia di superare la peggiore crisi economica della storia recente conservando buoni livelli di ricchezza pro-capite e prospettive per il futuro. In questo la meccanica, nelle sue diverse componenti, ha giocato un ruolo fondamentale.

- *Attivare campagne di comunicazione per far comprendere ruolo e importanza della manifattura meccanica, autentica espressione del "Made in Italy", per il futuro del Paese.*

BIBLIOGRAFIA

Andrew Tiffin, European Productivity, Innovation and Competitiveness: The case of Italy, IMF Working Paper, 2013.

Antonio Andreoni, Varieties of Industrial Policy: Models Packages and Transformation Cycles, University of Cambridge Paper, 2014.

AUMA, Messe Guide Deutschland, 2015.

Bureau du Premier Ministre, République Française, Quel Modèle productif?, France Strategie, 2014.

Confindustria, Scenari industriali, In Italia la Manifattura si restringe, nei paesi avanzati le politiche industriali puntano sul territorio, 2014.

Dati statistici Eurostat, FMI, OCSE, Banca Mondiale.

Euler Hermes AG, Combined used of Export Credit and Investment Guarantees, 2012.

Euler Hermes AG, Fees and Premium Rates. Export Credit Guarantees of the Federal Republic of Germany, 2013.

Euler Hermes AG, Interim Report, 2014.

Federmeccanica, Uniti per il rilancio dell'industria. Una politica industriale per la meccanica italiana, 2014. ECGD benchmarking, 2010.

Filippo Vergara Caffarelli e Giovanni Veronese, Il sistema paese a supporto dell'internazionalizzazione, Occasional Paper Banca d'Italia, 2013.

GTAI, Industry Overview, The Machinery & Equipment Industry in Germany, 2013/2014.

GTAI, Investment Guide to Germany, 2014.

GTAI, Research and Development Incentives in Germany. Subsidies in one of the world's densest R&D landscapes, 2014.

Ha-Joon Chang, Antonio Andreoni, International industrial policy experiences and the lessons for the UK, UK Government Office for Science, 2013.

Ha-Joon Chang, Industrial Policy: Can we go beyond an unproductive confrontation, University of Cambridge Paper, 2009.

IZA Paper, Do firm benefit from apprenticeship investments?, (15) 2014.

Marco Fortis-Alberto Quadrio Curzio, Debito e crescita. L'equazione della crisi, Il Mulino, Bologna, 2013.

Marco Fortis-Alberto Quadrio Curzio, Industria e distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiana, Il Mulino, Bologna, 2006.

Michaela Cappellini, Piano per l'export, le ricette vincenti da Parigi a Berlino, Il Sole 24 Ore, 10 Novembre 2014

MISE, 2015: 2015: l'anno del Made in Italy, Piano Straordinario per il rilancio internazionale dell'Italia, 2014.

MISE, Le Policy del MISE a supporto degli investimenti industriali, 2014.

MLPS, Rapporto annuale sull'apprendistato, 2013.

SACE, Il Made in Italy non si ferma mai, Annual report 2013

USA, Report to the president on ensuring American Leadership in advances manufacturing, 2011.

Word Bank, Ease to do business report, 2013.



Acimaf Secretariat Office

Corso Italia 45 - 20122 Milano (Italy)
Tel. +39 02 541.253.01 - Fax +39 02 541.208.25
e-mail: acimaf@acimaf.com - <http://www.acimaf.com>

