

FOCUS ON

Obiettivo 100 miliardi: welcome to the machine

A cura dell'Ufficio
Studi Economici

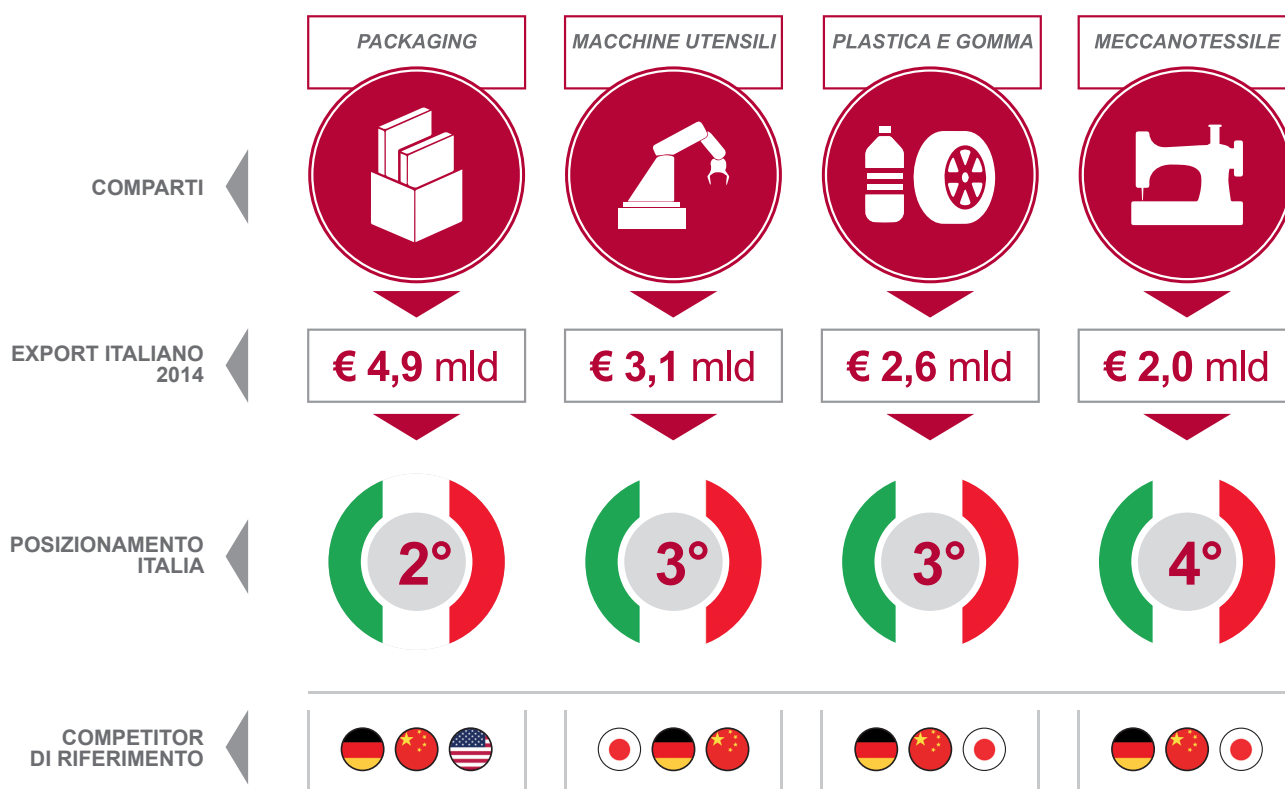
EXECUTIVE SUMMARY

- *La meccanica strumentale è l'architrave che sostiene l'avanzo commerciale nazionale. Con un valore di circa 82 miliardi di euro, il settore rappresenta la prima linea del nostro export, eppure parte del potenziale è ancora inespresso o poco valorizzato.*
- *Le imprese della meccanica strumentale italiana sono perlopiù di piccola e media dimensione, ma rivestono un ruolo di primo piano nell'economia nazionale: rappresentano, infatti, il 6% delle aziende manifatturiere e il 12% degli addetti dell'industria. La dimensione rimane un fattore caratterizzante, e penalizzante sotto il punto di vista delle economie di scala, rispetto alle imprese concorrenti europee, che sono in media quasi due volte più grandi.*
- *L'indagine condotta da SACE tra oltre 200 imprese italiane del settore ha fatto emergere alcuni tratti distintivi e zone d'ombra della realtà italiana della meccanica strumentale:*
 - *la competizione si gioca sullo scenario internazionale, ma la catena di fornitura rimane prevalentemente nazionale;*
 - *la dimensione e la scarsa apertura a fonti di capitale non bancario rimangono un limite alla crescita;*
 - *permane un'esposizione prevalente sui mercati di prossimità;*
 - *la personalizzazione del prodotto e l'alto contenuto tecnologico sono elementi distintivi dell'offerta, ma esistono svantaggi competitivi sul brand e sul pricing.*
- *Le opportunità per l'export italiano in questo comparto sono molto elevate in diversi Paesi tra cui gli Stati Uniti, la Spagna e la Polonia, ma anche gli Emirati Arabi Uniti, l'India e il Messico. Un nuovo business model, meno conservativo, è il prerequisito indispensabile per cogliere al meglio le sfide dell'internazionalizzazione e per trasformare l'obiettivo di 100 miliardi di export di meccanica strumentale nel 2019 in un traguardo concreto.*

LA MECCANICA STRUMENTALE NEL MONDO PARLA (PIUTTOSTO BENE) ITALIANO

La meccanica strumentale⁰¹ vale globalmente 1.600 miliardi di euro, il 9% del commercio internazionale di merci. I Paesi avanzati – insieme alla Cina – dominano sia sul fronte dell’offerta sia su quello della domanda: l’Italia si posiziona al quinto posto tra i principali esportatori, dopo Cina, Germania, USA e Giappone, con un valore di circa 82 miliardi di euro. In particolare, l’Italia occupa i primissimi posti in alcuni comparti di eccellenza, tra cui le macchine per il packaging (2° posto), le macchine utensili (3° posto), le macchine per la lavorazione di plastica e gomma (3° posto) e i macchinari tessili (4° posto) (Grafico 1). La meccanica strumentale è, infatti, la prima voce del nostro export di beni (20,5%)⁰².

GRAFICO 1. *Comparti di eccellenza della meccanica strumentale italiana*



Fonte: elaborazione SACE su dati Un Comtrade

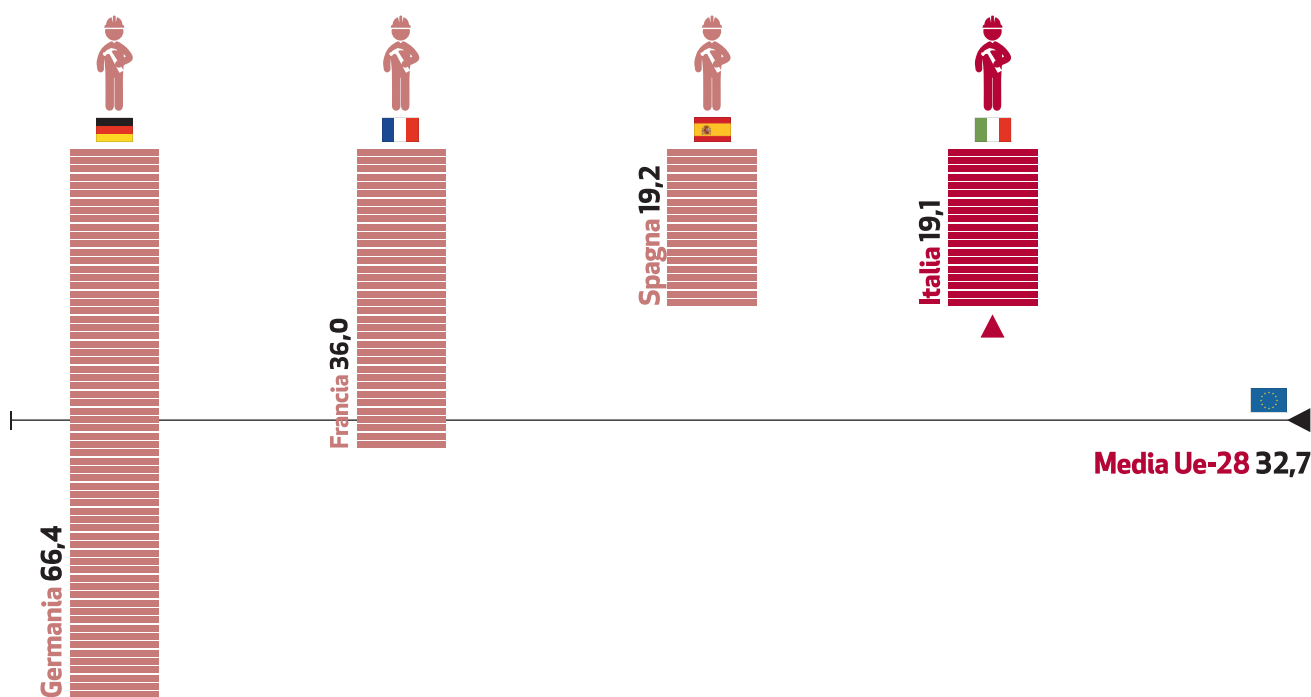
Si tratta soprattutto di piccole e medie imprese, con dimensioni medie di più di tre volte inferiori alle aziende tedesche (Grafico 2), ma che hanno nel complesso un peso rilevante nella nostra economia: rappresentano il 6% delle imprese manifatturiere e il 12% degli addetti dell’industria nazionale. La piccola dimensione, caratteristica

⁰¹ Per meccanica strumentale si intende, in senso ampio, il settore manifatturiero dei macchinari di uso specifico, dei macchinari “necessari”, ossia funzionali alla messa in moto di un’altra macchina, e degli strumenti e macchine “autonome”, come utensili, forni, laminatoi e bilance.

⁰² Per una trattazione più approfondita sul commercio internazionale della meccanica strumentale e sui settori di punta in Italia, si veda il Rapporto Export di SACE 2016-2019 “RE-Action. Export calling”.

ben nota per l'intero tessuto industriale italiano, se da un lato rappresenta un importante fattore di flessibilità, dall'altro risulta vincolante per il raggiungimento delle economie di scala e di scopo necessarie a competere a livello globale.

GRAFICO 2. Dimensione media delle imprese del settore in Europa (Numero medio di addetti per impresa)



Fonte: Eurostat

Lo scenario competitivo è eterogeneo e complesso. Le imprese più piccole tipicamente dispongono di minori risorse finanziarie da investire in ricerca e sviluppo, in formazione del personale, in attività di marketing e *brand management*, o nell'aumento della capacità produttiva per gestire le grandi commesse. Tuttavia, nonostante questi limiti strutturali, le imprese italiane della meccanica strumentale continuano a distinguersi per la qualità del prodotto e del servizio offerto e per l'alto grado di personalizzazione. Ma questo basta per mantenere o consolidare le proprie quote di mercato?

L'INDAGINE DI SACE

SACE ha condotto un'indagine (per una trattazione completa, [scarica qui l'appendice](#)) rivolta a oltre 200 aziende italiane della meccanica strumentale. Il quadro che ne emerge è piuttosto chiaro e articolato, ed evidenzia tratti distintivi e zone d'ombra del settore.

LA COMPETIZIONE SI GIOCA SULLO SCENARIO INTERNAZIONALE, MA LA CATENA DI FORNITURA RIMANE PREVALENTEMENTE NAZIONALE

La pressione competitiva proviene soprattutto da oltre confine: più della metà dei rispondenti afferma che i concorrenti sono più esteri che italiani o solo esteri (Grafico 3), e ciò vale soprattutto per le aziende più grandi (con più di 100 addetti), mentre per le aziende di dimensioni più contenute, i concorrenti nazionali mantengono una certa rilevanza (Grafico 3A). I principali competitor provengono dalla Germania, dalla Cina e dagli Stati Uniti.

GRAFICO 3. QUAL È LA PREVALENZA DEI SUOI DIRETTI CONCORRENTI?

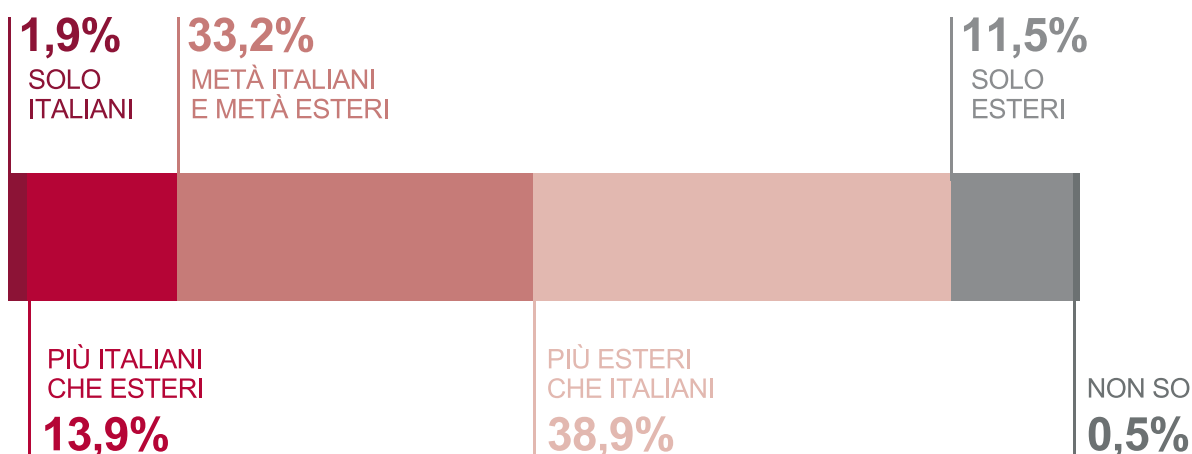
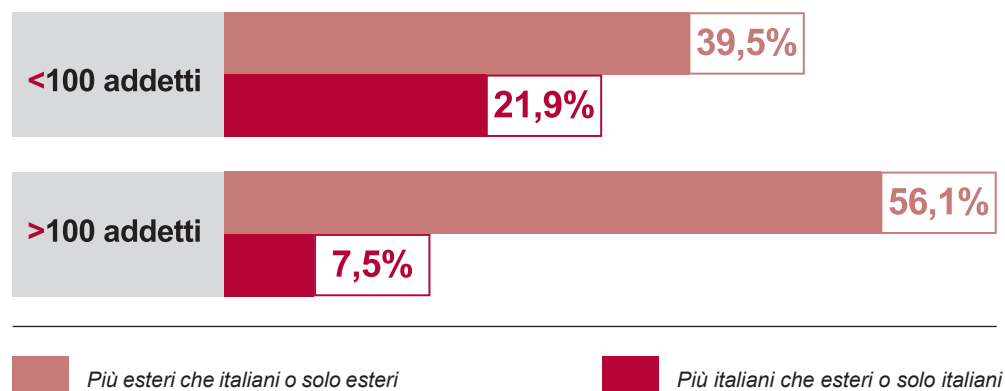


GRAFICO 3A. QUAL È LA PREVALENZA DEI SUOI DIRETTI CONCORRENTI?

[Spaccato per dimensione aziendale]



La filiera a monte è invece localizzata principalmente in Italia. Il 77% delle aziende si serve di fornitori prevalentemente o esclusivamente italiani (Grafico 4), sebbene solo pochi di essi siano considerati strategici, ovvero facilmente sostituibili. Il costo di fornitura, incide per oltre il 50% del costo totale del prodotto finito, in oltre la metà dei casi intervistati.

GRAFICO 4. QUAL È LA PREVALENZA DEI SUOI FORNITORI?



LA DIMENSIONE E LA SCARSA APERTURA A FONTI DI CAPITALE NON BANCARIO RIMANGONO UN LIMITE ALLA CRESCITA

La dimensione media aziendale (19 addetti), seppur maggiore della media del sistema produttivo italiano (4 addetti) ma inferiore alla media europea nel comparto (33 addetti), e la governance relativamente semplice delle piccole e medie imprese, solitamente a gestione familiare, sono due elementi che caratterizzano la meccanica strumentale italiana⁰³. Ciò nonostante, il settore presenta una quota elevata di imprese innovatrici, aperte a nuove geografie e al rinnovamento. Negli ultimi 5 anni, infatti, quasi la metà delle imprese ha investito in R&S e innovazione, e oltre un quarto nella penetrazione di nuovi mercati e in riorganizzazioni aziendali (Grafico 5). La fonte di finanziamento primaria rimane il debito bancario, in un quadro complessivo in cui il ricorso all'emissione di obbligazioni è marginale e quotazione, fondi di *private equity* e *venture capital* rimangono sostanzialmente inutilizzati (Grafico 6). Negli ultimi anni di stretta creditizia le imprese del settore, tuttavia, hanno fatto maggior ricorso all'autofinanziamento, rafforzando così la propria solidità patrimoniale: tra il 2007 e il 2014, infatti, il grado di patrimonializzazione è aumentato dal 24% al 29,4% e la leva finanziaria è diminuita dal 4,2 al 3,4%⁰⁴.

⁰³ Fonte: ISTAT. Rapporto annuale 2015.

⁰⁴ Nomisma su dati CRIF, Cribis D&B 2014.

GRAFICO 5. IN QUALI AREE, TRA LE SEGUENTI, HA INVESTITO MAGGIORMENTE NEGLI ULTIMI 5 ANNI?

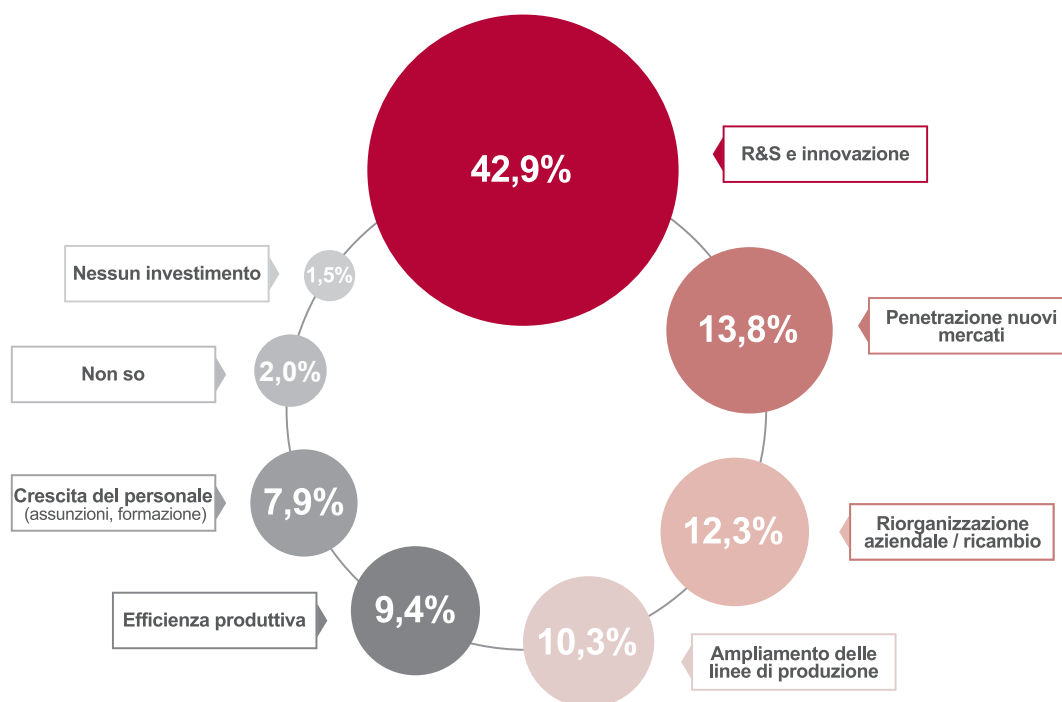
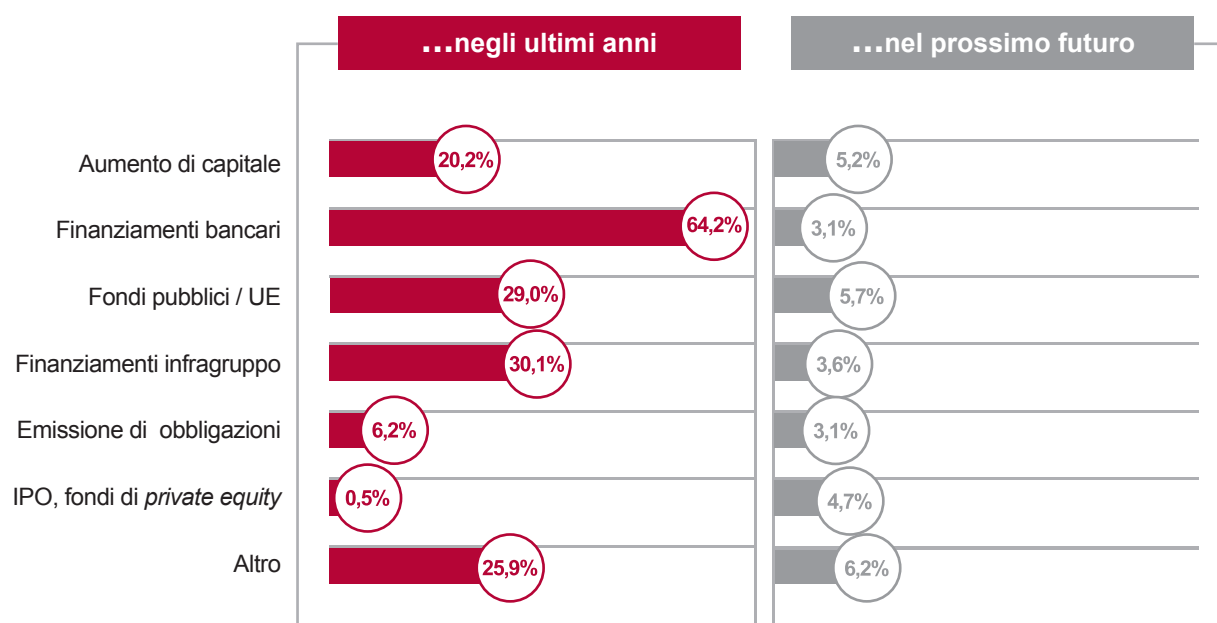


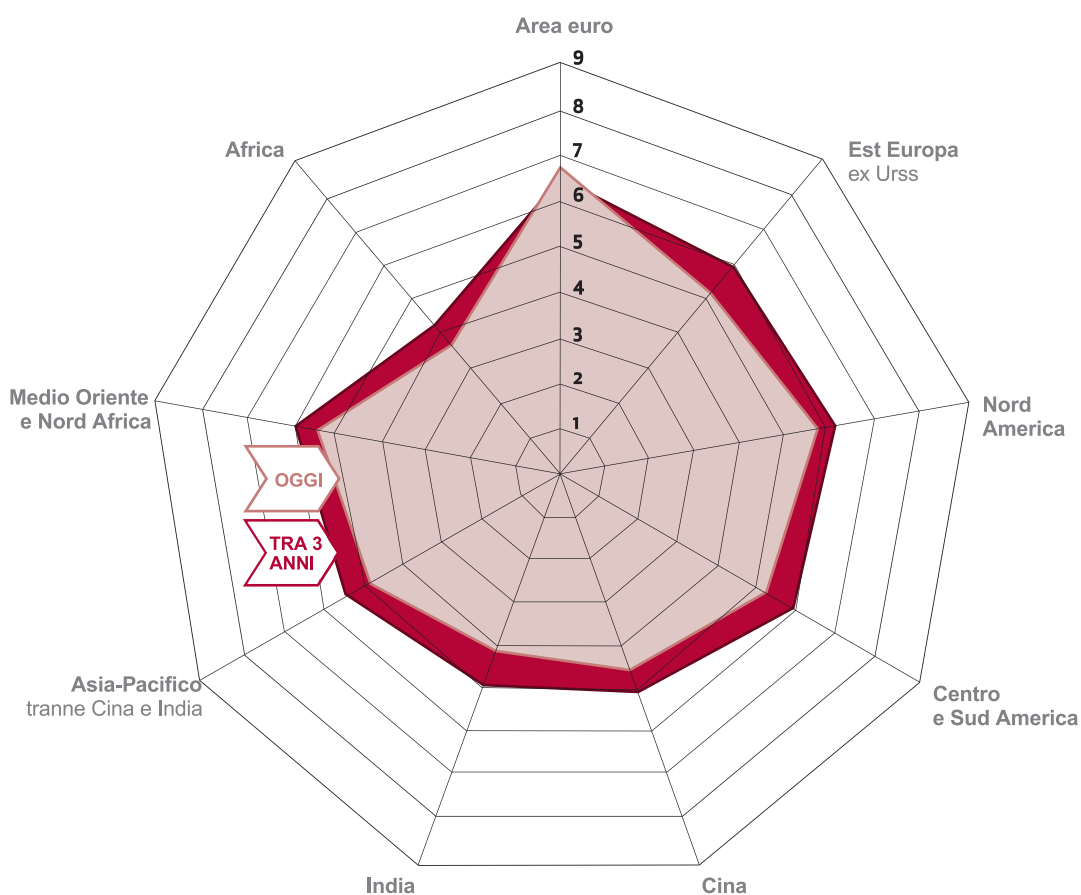
GRAFICO 6. QUALI SONO LE PRINCIPALI FONTI DI FINANZIAMENTO DEI SUOI INVESTIMENTI...?



PERMANE UN'ESPOSIZIONE PREVALENTE SUI MERCATI DI PROSSIMITÀ

Le aree geografiche più rilevanti per le vendite all'estero sono l'Area euro, il Nord America, il Medio Oriente e Nord Africa, ma nei prossimi anni ci si attende che questo "effetto gravitazionale" si attenuerà, seppur in modo ancora prudente; i Paesi più vicini perderanno parte dell'attrattività a favore di altri mercati, come il Centro e Sud America, l'India, l'Area del Pacifico e l'Africa Subsahariana (Grafico 7). Nonostante il recente rallentamento dei Paesi emergenti, infatti, le prospettive di crescita nel medio e lungo termine di molti di essi restano positive.

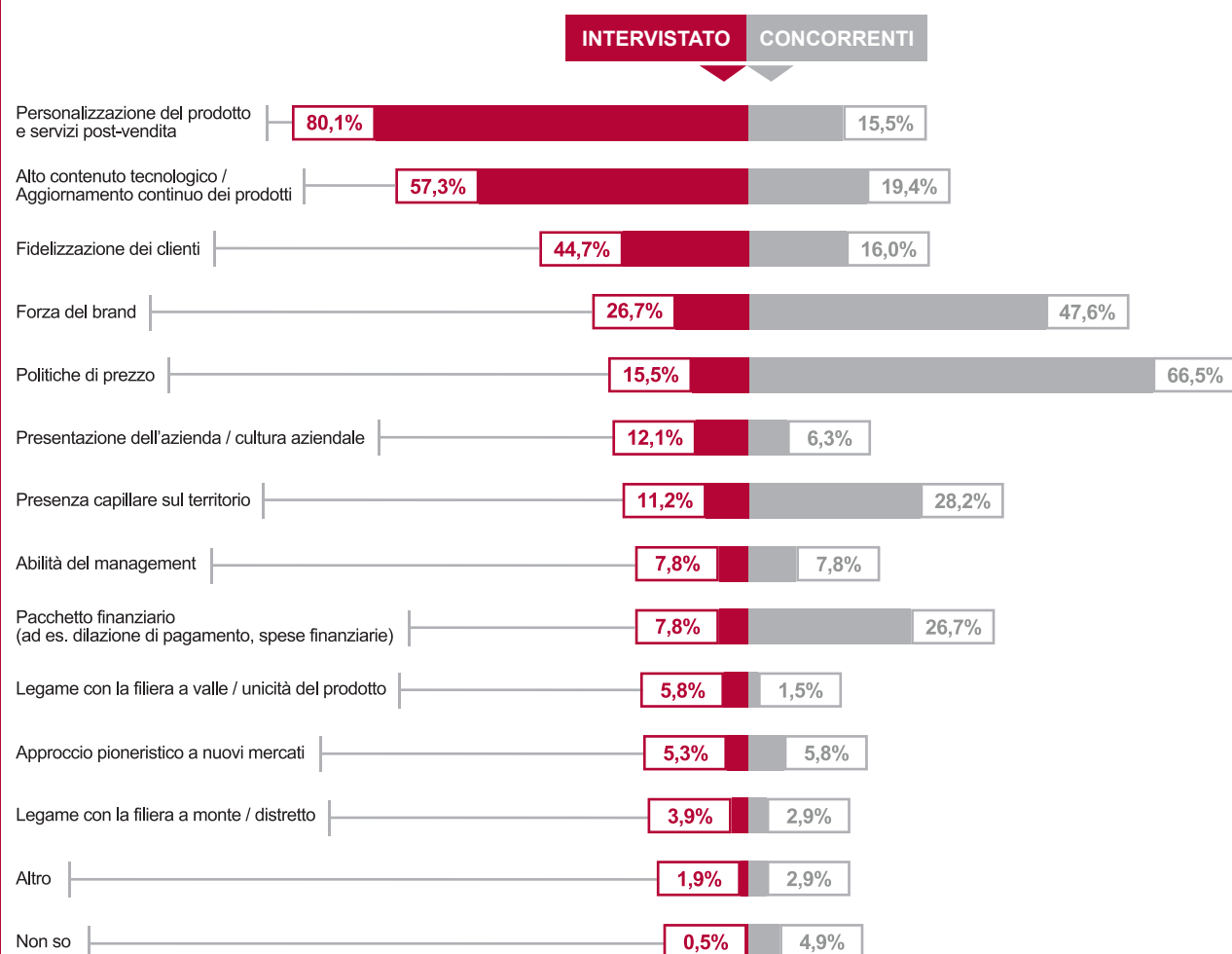
GRAFICO 7. QUANTO SONO RILEVANTI PER LA SUA AZIENDA LE SEGUENTI GEOGRAFIE AD OGGI E TRA 3 ANNI? [1=rilevanza nulla; 9=rilevanza massima]



LA PERSONALIZZAZIONE DEL PRODOTTO E L'ALTO CONTENUTO TECNOLOGICO SONO ELEMENTI DISTINTIVI DELL'OFFERTA, MA ESISTONO SVANTAGGI COMPETITIVI SUL BRAND E SUL PRICING

Le caratteristiche del prodotto sono il vantaggio competitivo delle imprese italiane, che si distinguono per grado di personalizzazione, contenuto tecnologico dei macchinari e fidelizzazione dei clienti. Per contro, vi è una forte percezione di svantaggio rispetto ai concorrenti nelle aree del *pricing*, del *brand*, del presidio del territorio e del pacchetto finanziario (Grafico 8), in parte a causa dei vincoli dimensionali che non consentono le economie di scala e di scopo necessarie ad offrire soluzioni di prezzo più competitive. Nel Made in Italy "tradizionale", inteso come cibo, moda e design, il *brand* Italia ha una visibilità immediata e giustifica spesso un *premium price* rispetto ai marchi esteri; ma per i produttori di macchinari il *brand* Italia nel proprio settore è debole o non percepito.

GRAFICO 8. QUALI SONO LE CARATTERISTICHE PIÙ IMPORTANTI CHE DISTINGUONO LA SUA OFFERTA E L'OFFERTA DEI SUOI CONCORRENTI? (Max 3 risposte)



Oltre il 44% degli intervistati ritiene infatti che il *brand* dei macchinari Made in Italy sia inferiore al brand Made in Germany, mentre solo il 17% lo ritiene superiore (Grafico 9). La percezione, tuttavia, migliora tra le aziende più grandi (con un fatturato oltre i 250 milioni di euro): in questo caso, il *brand* Made in Italy è ritenuto superiore a quello tedesco da quasi un terzo degli intervistati (Grafico 9A).

GRAFICO 9. QUALE VALORE RITIENE CHE ABBA IL BRAND DEI MACCHINARI MADE IN ITALY RISPETTO AL BRAND MADE IN GERMANY?

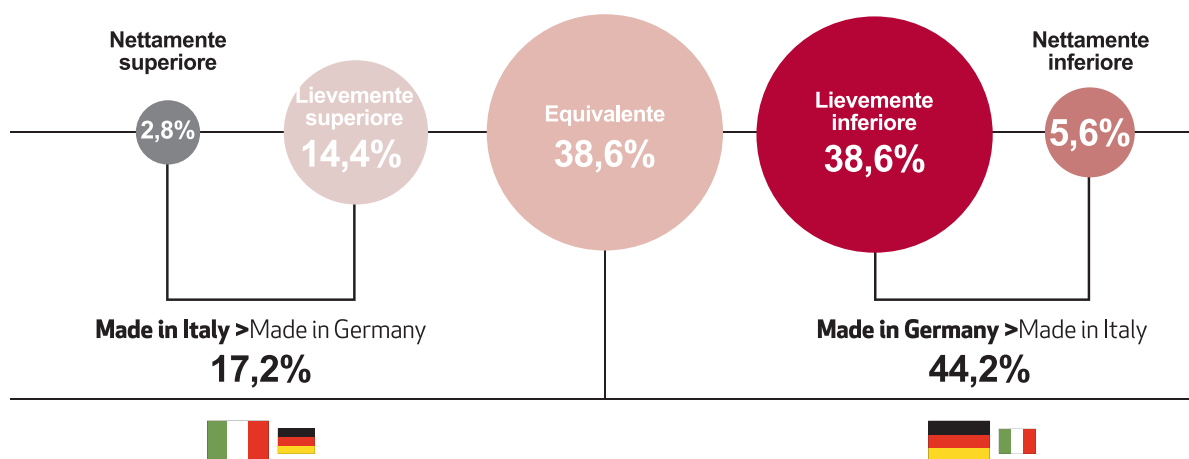
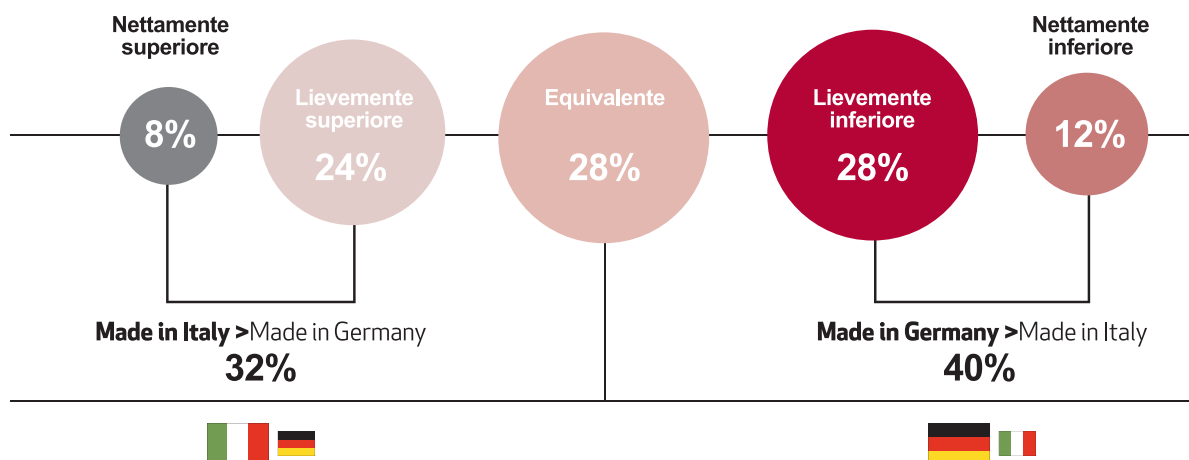


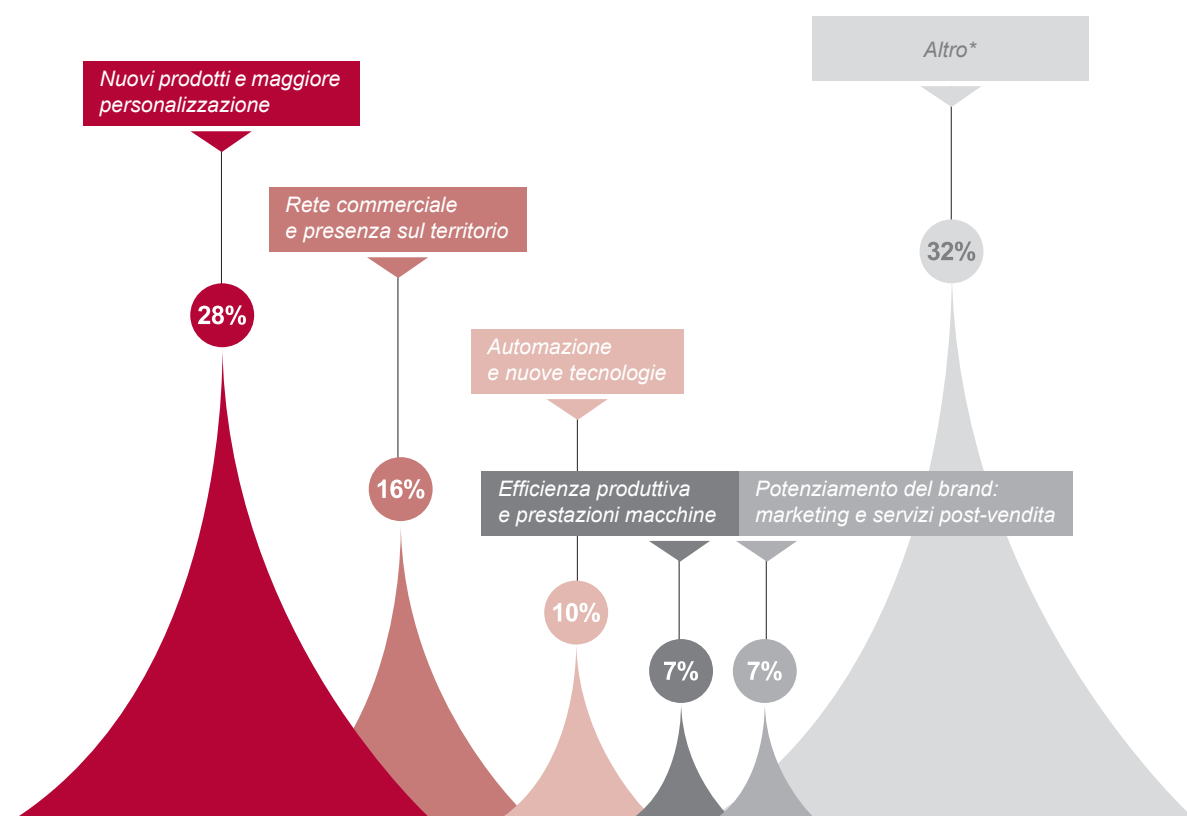
GRAFICO 9A. QUALE VALORE RITIENE CHE ABBA IL BRAND DEI MACCHINARI MADE IN ITALY RISPETTO AL BRAND MADE IN GERMANY? [Solo grandi aziende con fatturato > 250 mln]



LE PROSPETTIVE PER IL FUTURO RESTANO OTTIMISTICHE

Quasi un terzo dei rispondenti dichiara che la propria impresa si sta preparando ad approcciare o a espandersi in nuovi mercati, con nuovi prodotti e maggiore personalizzazione, il 16% con investimenti per espandere la rete commerciale, il 10% con innovazioni di processo e introduzione di nuove tecnologie (Grafico 10). Nel complesso, le prospettive restano caute o positive: l'85% delle imprese pensa che il 2016 sarà uguale o migliore al 2015 per l'export, in linea con le stime SACE che prevedono un +3,8% di export per il settore nell'anno in corso.

GRAFICO 10. QUALI INNOVAZIONI PENSA DI INTRODURRE PER APPROCCIARE O ESPANDERSI NEI NUOVI MERCATI?



*Incluso: investimenti in personale altamente qualificato, nuovi strumenti finanziari, nuovi mercati, sostenibilità e risparmio energetico, partnership, accordi commerciali e consorzi con aziende locali, R&S, delocalizzazione produttiva e apertura filiali estere, convegni e fiere, acquisizioni, adeguamenti normativi.

QUALI SFIDE E OPPORTUNITA' PER LE IMPRESE ITALIANE

Lo scenario che emerge dall'indagine è, in generale, di forte continuità rispetto al passato: la crescita dei macchinari italiani nel mondo resta incentrata più sulla personalizzazione e la qualità dell'offerta e meno sulla costruzione di un *brand* riconosciuto internazionalmente. Considerato che la piccola impresa italiana difficilmente riuscirà a competere con le più grandi imprese estere, **la ricerca di un nuovo *business model*, più aperto e innovativo, diventa un passaggio obbligato**. Il nuovo paradigma, in parte ispirato agli standard da tempo consolidati in Germania e negli Stati Uniti, richiede alle aziende di incorporare nel vantaggio competitivo del Made in Italy più efficienza, innovazione e managerialità.

Piccolo non è più così bello. Nulla di nuovo: le imprese italiane sono troppo piccole. Le imprese della meccanica strumentale, in particolare, sono molto più piccole rispetto alla media dei competitor esteri. Per le micro-aziende il confine tra "virtù" (esigenze finanziarie limitate, flessibilità, legame di fiducia con la clientela, leadership dell'imprenditore/fondatore) e "vizi" (mancanza di liquidità per nuovi investimenti, assenza di economie di scala, concentrazione dei clienti, difficoltà al ricambio generazionale e ostacolo alla managerialità) è molto sottile. **L'imperativo è, quindi, crescere e guardare lontano.** Le imprese che sono riuscite a superare la crisi economica con buone performance e che hanno brillato di più negli ultimi anni, infatti, sono quelle con un fatturato superiore ai 50 milioni di euro (le "multinazionali tascabili") che hanno rivolto i propri sforzi produttivi e commerciali soprattutto all'estero. In generale, in periodi di turbolenza del mercato la dimensione "protegge" la redditività, sia delle imprese locali che di quelle proiettate oltreconfine, seppur in quest'ultimo caso con risultati molto più positivi⁰⁵. Le imprese di successo, infatti, sono quelle che hanno osato spingersi, più delle altre, verso geografie meno tradizionali, come America Latina e Africa, grazie a una maggiore capacità di gestire i rischi e i costi dei mercati più complessi. Per cogliere queste opportunità al meglio è tuttavia necessario adottare un approccio mirato, con il giusto mix di export e investimenti, e dotarsi di una strategia complessiva di copertura e gestione dei rischi.

La meccanica non è la moda. Come rilevato in precedenza, il tratto distintivo delle aziende italiane che competono all'estero è l'alto grado di personalizzazione dei prodotti, l'elevato contenuto tecnologico dei macchinari e tutte quelle componenti "sartoriali" che distinguono la manifattura italiana anche in altri settori. Eppure, questi elementi non sono stati sufficienti a creare un *brand* per i macchinari Made in Italy riconosciuto a livello internazionale come già esiste per la moda, il design e l'agroalimentare, all'altezza – almeno nelle percezioni degli imprenditori – del *brand* Made in Germany. Perché? **Le dinamiche competitive del settore della meccanica sono diverse da quelle dei settori di consumo: il *brand*, infatti, si costruisce** non solo sulle caratteristiche del catalogo e sull'innovazione di prodotto, ma anche **sull'efficienza produttiva e sull'innovazione di processo**, che consentono di tenere bassi i costi e di offrire prezzi competitivi, mantenendo standard di qualità elevati. A partire dal 2012, le imprese che hanno investito nelle tecnologie dell'Industria 4.0 hanno registrato una performance migliore sia in termini di redditività delle vendite (ROS più elevato del 3-5% in

⁰⁵ M. Dallochio, 2016. "Internazionalizzazione – Segreti per competere". SDA Bocconi.

media) che di redditività operativa (ROI più elevato del 4-6% in media), rispetto a quelle che non hanno fatto alcun investimento nel *digital manufacturing*⁰⁶. La Germania, ha siglato il suo piano Industrie 4.0 nel 2011, anticipando i tempi e facendo molti progressi da questo punto di vista; l'Italia ha presentato il piano "*Industry 4.0, la via italiana per la competitività del manifatturiero*" nei mesi scorsi, tracciando finalmente alcune aree di intervento per promuovere lo sviluppo della quarta rivoluzione industriale: dal rilancio degli investimenti industriali e in R&S alla gestione dei *big data*, dalla formazione delle competenze alla canalizzazione delle risorse finanziarie⁰⁷. **La sfida**, non solo da parte delle imprese ma anche da parte dei *policy maker*, è dunque **quella di creare un settore più industriale senza però perdere le forze tipiche dell'imprenditorialità italiana: l'artigianalità, la creatività, le relazioni di filiera e l'attenzione al cliente.**

L'imprenditore non è (sempre) un manager. Anche la struttura proprietaria, come noto, è uno dei limiti alla crescita delle imprese italiane della meccanica strumentale, soprattutto quelle medio-piccole, in genere a controllo familiare. Da un'indagine Nomisma emerge che circa il 45% delle imprese della meccanica in Italia ha un assetto proprietario e manageriale di tipo familiare, mentre nel 20% dei casi la proprietà è familiare e la gestione affidata a un management esterno; le imprese a proprietà estera rappresentano solo il 17% del totale, tutte senza una famiglia di riferimento al comando⁰⁸. Se da un lato la "famiglia del fondatore" non è di per sé un fattore preclusivo del successo dall'altro la successione generazionale non è garanzia di continuità dei risultati aziendali nel lungo termine. Le imprese con le performance migliori non hanno una famiglia di riferimento al vertice o hanno una struttura manageriale valida e competente a cui l'imprenditore "delega" la gestione. Inoltre, **la presenza di investitori diversificati è un elemento qualificante nel nuovo *business model per competere*.** Evidenze empiriche testimoniano che la propensione degli imprenditori ad aprire la compagine sociale è a oggi molto limitata⁰⁹. Tuttavia, a parte le operazioni di *buyout* in cui l'intermediario di *private equity* detiene una partecipazione di maggioranza, per le altre operazioni – *early stage* ed *expansion* – la partecipazione di solito è di minoranza¹⁰. I vantaggi per gli imprenditori includono, tra gli altri, la consulenza su aspetti finanziari e sulla definizione delle strategie, il supporto sull'introduzione di nuovi prodotti e/o brevetti e per le operazioni all'estero, e maggiore possibilità di accesso ai mercati finanziari, soprattutto le borse.

⁰⁶ Fondazione Nord-Est e Prometeia, 2015. "Make in Italy. 1° rapporto sull'impatto delle tecnologie digitali nel sistema manifatturiero italiano."

⁰⁷ Documento della Conferenza delle Regioni del 31 marzo 2016. "Industria 4.0: strategia per migliore definizione del quadro normativo."

⁰⁸ Nomisma su dati CRIF, Cribis D&B 2014.

⁰⁹ Indagini Banca d'Italia e AIFI.

¹⁰ Le operazioni di *buyout* occorrono spesso in occasione della successione di imprese a controllo familiare e hanno l'obiettivo di incrementare l'efficienza operativa e gestionale. Le operazioni di *early stage* supportano le imprese nella prima fase di vita, mentre le operazioni di *expansion* aiutano le imprese mature a consolidare lo sviluppo.

QUALI OPZIONI PER IL NUOVO BUSINESS MODEL DEI MACCHINARI MADE IN ITALY¹¹

PICCOLO NON È PIÙ COSÌ BELLO

Come si cresce?

- *Aggregazioni in reti di imprese e cluster*
- *Fusioni, acquisizioni e partnership, anche cross-border*
- *Spostamento della catena del valore nelle attività a monte e a valle*
- *Informazione diffusa e disponibile a ogni anello della catena, internamente ed esternamente*
- *Strategie globali non solo per il prodotto/mercato ma anche per la supply chain*
- *Copertura globale sui rischi di credito e di liquidità*

LA MECCANICA NON È LA MODA

Come si fa la differenza?

- *Personalizzazione e contenuto tecnologico del prodotto*
- *Investimenti in automazione ed efficienza produttiva*
- *Industria 4.0 e digital manufacturing*
- *Processi rivisitati in chiave cloud*
- *Modelli collaborativi tra ricerca e industria*
- *Formazione delle competenze*
- *Politiche industriali mirate a supporto delle PMI*

L'IMPRENDITORE NON È (SEMPRE) UN MANAGER

Come si cambia la governance?

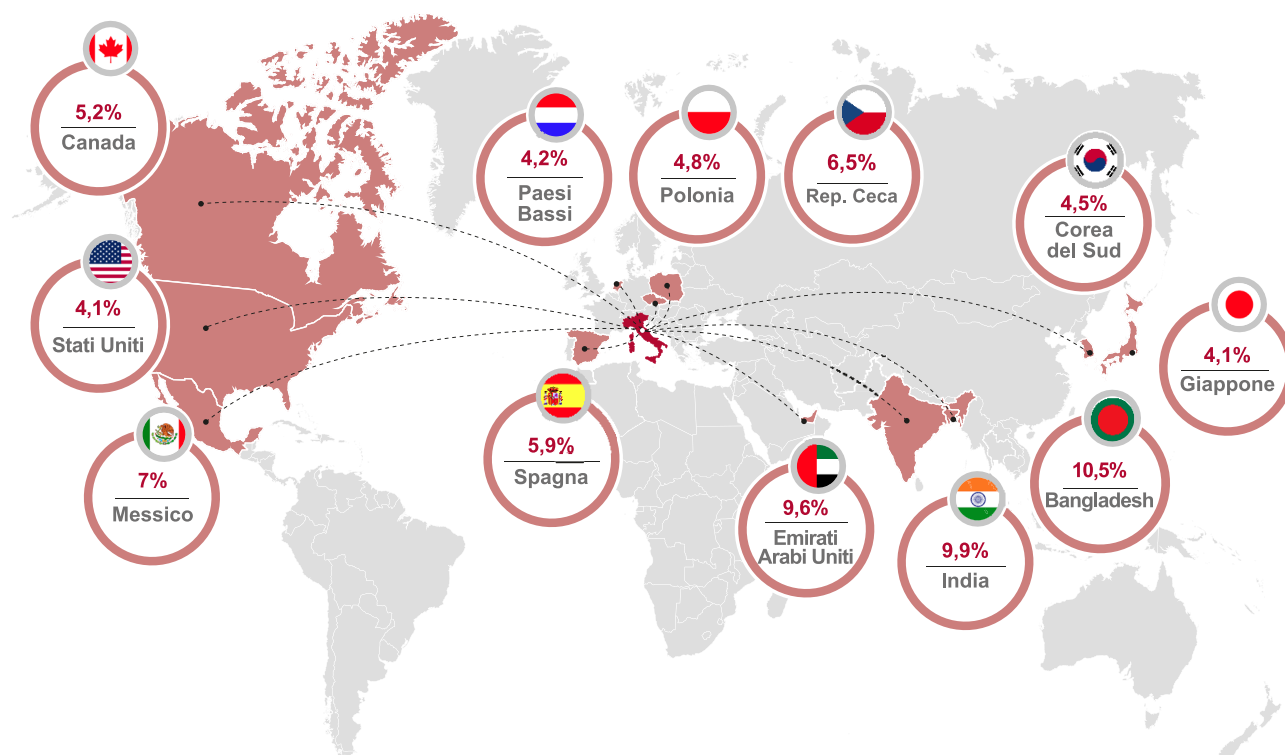
- *Apertura al mercato dei capitali*
- *Ricambio generazionale*

¹¹ Per una trattazione più approfondita sulle direttrici della competitività delle imprese italiane della meccanica strumentale, si veda il Rapporto Export 2016-2019 di SACE "RE-Action. Export calling".

OBIETTIVO 100 MILIARDI

Nella meccanica strumentale, più che in altri settori, esistono tante piccole eccellenze, ma pochi “campioni”. Si tratta di solito di aziende medio-piccole, non note al grande pubblico, ma che lavorano bene e rendono competitivo il nostro Paese all'estero. Nel 2014 l'export di macchinari è stato di 82 miliardi di euro, ma le potenzialità per crescere ulteriormente esistono e sono in parte ancora poco valorizzate. Un nuovo paradigma competitivo – che intreccia dimensioni più grandi, maggiore propensione verso i mercati più lontani, investimenti in automazione ed efficienza, più predisposizione ad aprirsi al mercato dei capitali, una strategia complessiva di gestione dei rischi – e politiche industriali più incentrate sul sostegno dell'*hidden* Made in Italy, daranno alle imprese del settore gli strumenti giusti per consolidarsi nei mercati di prossimità e per aggredire i mercati di frontiera. Secondo le previsioni SACE, l'export di meccanica strumentale sfiorerà i 100 miliardi di euro nel 2019, grazie a una maggiore domanda di alcune economie che sceglieranno i macchinari Made in Italy. Tra queste, gli Stati Uniti, la Spagna, la Polonia e i Paesi Bassi, che nel 2014 hanno importato da sole quasi un quarto di tutti i macchinari italiani; ma ci sono anche diversi Paesi emergenti, come gli Emirati Arabi Uniti, l'India, il Messico, la Repubblica Ceca e fino al Bangladesh, che presentano tassi di crescita delle importazioni di macchinari italiani molto alti, superiori al 6,5%, entro il 2019, qualificandosi perciò tra le destinazioni su cui puntare nei prossimi anni (Grafico 11). Rinnovare il *business model* delle aziende della meccanica strumentale per renderlo più adatto alle sfide globali è un prerequisito indispensabile per rendere l'obiettivo dei 100 miliardi di euro di export un traguardo concreto.

GRAFICO 11. Principali destinazioni per l'export di meccanica strumentale (previsioni crescita media 2016-2019).



A CURA DI

Gabriella Baldassarre

CONTATTI

Servizio clienti:



Ufficio stampa:

+39 06 6736888 - ufficio.stampa@sace.it

