



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE ECONOMICHE



BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

**Convegno**  
***Le trasformazioni dei sistemi produttivi locali***

**Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione**

Antonio Accetturo, Anna Giunta e Salvatore Rossi

Bologna, 31 gennaio - 1° febbraio 2012



# LE IMPRESE ITALIANE TRA CRISI E NUOVA GLOBALIZZAZIONE

di Antonio Accetturo\*, Anna Giunta\*\* e Salvatore Rossi\*

## Sommario

Il lavoro analizza le caratteristiche delle imprese italiane inserite in catene globali del valore (imprese “intermedie”), utilizzando i dati dell’indagine della Banca d’Italia sulle imprese industriali. I risultati mostrano come esse si differenzino mediamente dalle imprese “finali” per una serie di caratteristiche peggiori: minore dimensione e terziarizzazione, minore produttività, minore quota di esportazioni. Si osserva tuttavia fra loro una forte eterogeneità, a seconda della capacità (e delle modalità) di avanzamento (*upgrading*) all’interno della catena del valore di appartenenza. Fra le imprese intermedie che avanzano (“evolutive”) e quelle immobili (“marginali”) le differenze in termini di dimensione, efficienza, capitale umano, competitività internazionale sono in media notevoli. La performance osservata durante la crisi del 2008-09 conferma la maggiore difficoltà delle marginali; mostra inoltre come, di fronte a un improvviso collasso del commercio internazionale, le imprese che stavano avanzando nelle rispettive catene del valore soprattutto ampliando la rete di rapporti internazionali abbiano subito contraccolpi maggiori di quelle che stavano invece battendo la strada di una maggiore articolazione funzionale.

**Classificazione JEL:** D23, L23, L24.

**Parole chiave:** fragmentation, offshoring, catene globali del valore, upgrading.

## Indice

1. Introduzione.....	5
2. La crisi e le imprese italiane .....	8
3. I dati .....	10
4. Avanzamento nelle catene globali del valore .....	11
5. La performance delle imprese durante la crisi.....	14
6. Conclusioni.....	16
Bibliografia.....	20
Tavole e figure.....	23

---

\* Banca d’Italia. Area Ricerca Economica e Relazioni Internazionali.

\*\* Università Roma Tre.

Questo lavoro sarà pubblicato nel numero di gennaio-marzo 2011 della rivista L’industria.



## 1. Introduzione<sup>1</sup>

L'economia italiana del nostro tempo, quale appare dai dati macroeconomici, può essere rappresentata così: quasi stagnante, nel prodotto e nella produttività, dalla fine degli anni '90; solo sfiorata dalla crisi finanziaria globale del 2007-08, ma pesantemente colpita dalla conseguente recessione mondiale del 2008-2009, che ne ha risospinto indietro di dieci anni il livello della produzione; attualmente, in uscita dalla crisi con lo stesso passo lento con cui vi era entrata. La crescita persistentemente bassa, dopo i danni inflitti dalla crisi (Caivano, Rodano e Siviero 2010), espone l'economia italiana al rischio di un progressivo declino nell'agone internazionale, quel declino evocato all'inizio del decennio passato e a suo tempo escluso, pur con cautele e qualificazioni, dagli "ottimisti della volontà" (fra gli altri, Signorini, Visco 2002 e Rossi 2003).

Una interpretazione delle difficoltà manifestate dall'economia a tenere un ritmo di sviluppo sostenuto e a reggere la competizione internazionale ha puntato su alcune inadeguatezze della struttura produttiva a conformarsi ai cambiamenti del contesto esterno (Rossi 2006): nel corso degli anni '90 il mondo è mutato in modo radicale, si sosteneva, sia nelle tecnologie dominanti sia nell'estensione dei mercati; il nostro sistema produttivo, dominato da imprese piccole, statiche, tradizionali e familiari, si era adattato a sopravvivere nel vecchio mondo degli anni '70 e '80 proprio grazie a quelle caratteristiche, ma ora incontra crescenti difficoltà a reggere la competizione in un contesto digitalizzato e globalizzato, in cui grande dimensione, complessità, capacità innovativa sono essenziali per sfruttare i guadagni di efficienza offerti dalle nuove tecnologie e affermarsi su mercati lontani.

Poco prima dello scoppio della crisi si era osservato l'inizio, pur tardivo, di un processo di ristrutturazione in alcune parti del sistema produttivo italiano, con un uso più esteso e organico delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nella gestione aziendale, un arricchimento della gamma di prodotti grazie ad avanzamenti nella scala di intensità tecnologica, una maggiore internazionalizzazione (Brandolini e Bugamelli, 2009). Il sopravvenire della crisi potrebbe avere messo a repentaglio quel processo (Banca d'Italia 2009a). Le proiezioni e i dati macroeconomici non mostrano uno scatto nelle dinamiche produttive, né oggi né nel biennio a venire.

Ma il quadro circostante cambia ancora e ci costringe ad analizzare l'evoluzione del nostro sistema produttivo sotto una ulteriore nuova luce. Una letteratura in espansione da quindici anni segnala un mutamento strutturale nei sistemi produttivi di tutto il mondo, come ulteriore

---

<sup>1</sup> Questo lavoro riprende, aggiorna ed elabora la nota "L'economia italiana tra crisi e nuova globalizzazione" presentata al XXXIV Convegno di Economia e Politica industriale (Perugia, 24-25 settembre 2010), alcune parti della quale erano confluite in Rossi (2010).

conseguenza della rivoluzione tecnologica delle ICT, della progressiva riduzione delle barriere commerciali e dei costi di trasporto (Feenstra 1998). Diverse denominazioni sono state coniate per coglierne gli aspetti essenziali: *unbundling, fragmentation, offshoring, global value (supply) chains*.

Grossman e Rossi-Hansberg (2006, 2008) sono stati fra i primi a sistematizzare in uno schema concettuale compiuto le riflessioni apparse fra gli anni '90 e la prima metà di questo decennio intorno a quello che appare come un graduale cambiamento di oggetto del commercio internazionale: da scambio di beni completi (*trade-in-goods*) a commercio fra nazioni dei vari “compiti” necessari alla produzione di quei beni (*trade-in-tasks*). Ne discende un nuovo assetto della divisione internazionale del lavoro, in cui molti beni divengono il risultato di lunghe “catene produttive globali” (*global supply chains*) alle quali imprese di paesi diversi aggiungono via via frammenti di valore.

Secondo questa interpretazione, si può guardare al processo produttivo di un dato bene come a un *continuum* di compiti affidati ai vari fattori della produzione, compiti che possono essere svolti in diversi possibili luoghi del mondo; l'organizzazione della produzione varia continuamente, delocalizzando (*offshoring*) ogni compito nel paese in cui risultino minori i costi di produzione e di transazione internazionale.<sup>2</sup> Viene dunque affermandosi un nuovo paradigma per l'analisi della organizzazione internazionale della produzione, in cui al centro dell'attenzione sono gli scambi fra nazioni di compiti produttivi, mentre i tradizionali scambi di beni tendono a svolgere un ruolo accessorio<sup>3</sup>. Questo modello di “commercio-in-compiti” può essere peraltro collocato all'interno del *mainstream* della teoria del commercio internazionale (Baldwin e Robert-Nicoud 2007, 2010): sia il commercio-in-beni sia il commercio-in-compiti nascerebbero endogenamente in risposta a shock esogeni al costo di trasporto dei beni o delle idee.

La letteratura delle *business schools*, per sua natura non interessata alla questione macroeconomica dei rapporti commerciali fra le nazioni, si è dal canto suo concentrata su teoria e prassi del *global supply chain management*. Questo campo d'analisi, inizialmente inteso come un semplice filone della logistica, ha acquisito autonomia, proponendosi come studio dei diversi modi in cui un'impresa può governare una filiera di attività estesa su più paesi e mercati, o prendere parte

---

<sup>2</sup> *Offshoring* è il termine da riservare alla delocalizzazione all'estero, da parte di una impresa, di un compito produttivo, sia che essa avvenga all'interno dei confini dell'impresa (nel qual caso per estero si intende ogni paese diverso da quello che ne ospita la casa-madre), sia che si traduca in un *outsourcing*, cioè nell'affidamento di quel compito a un'altra impresa, localizzata all'estero (forme di *outsourcing* potrebbero naturalmente aversi anche all'interno dello stesso paese, ma in quel caso non si parlerebbe di *offshoring*).

<sup>3</sup> Vi è chi è giunto (Blinder 2006) ad annunciare una terza Rivoluzione Industriale, dopo quella iniziata in Inghilterra alla fine del XVIII secolo e l'altra, avvenuta nella seconda metà del XX secolo, che ha portato alla dominanza dei servizi rispetto ai manufatti. Sarebbe ora cominciata l'Era dell'Informazione, in cui protagonisti del commercio internazionale non sono più le merci tangibili (“ciò che si può inscatolare”), ma i “servizi impersonali” (quelli, cioè, che possono essere resi anche in assenza di prossimità fisica).

a segmenti di essa<sup>4</sup>. La *governance* di una catena globale del valore (CGV) può strutturarsi in tre modi (Gereffi, Humphrey e Sturgeon 2005): catene modulari (in cui i fornitori di beni intermedi sono largamente autonomi e possono servire molti committenti); catene relazionali (in cui le relazioni committente-fornitore sono più strette ma di mutua dipendenza, come nei distretti industriali); catene *captive* (in cui i fornitori sono in posizione di dipendenza da un grande committente). Come si vede, si tratta di punti intermedi all'interno di un intervallo ideale racchiuso tra due estremi: massima disintegrazione e prevalenza di scambi sul mercato; perfetta integrazione verticale all'interno di una medesima azienda.

L'OCSE ha realizzato un'ampia e sistematica indagine empirica sulla globalizzazione delle catene del valore (purtroppo disponendo di dati solo fino ai primi anni 2000), mostrandone le principali implicazioni di politica economica per i paesi avanzati (OCSE 2007)<sup>5</sup>.

Ricapitolando: la produzione di ogni cosa (dai computer ai servizi commerciali al dettaglio) si frammenta in compiti; ogni compito può essere collocato fuori dell'impresa "finale", anche all'estero; al commercio internazionale di beni si affianca il commercio-in-compiti; si formano catene globali del valore che divengono il cuore di una nuova divisione internazionale del lavoro. Possiamo riassuntivamente denominare questo fenomeno "nuova globalizzazione". Esso ha probabilmente facilitato il contagio internazionale della recessione seguita alla crisi finanziaria globale (Cattaneo, Gereffi e Staritz 2010). Le CGV si configurano, infatti, come un canale di rapida trasmissione degli shock reali e finanziari: una flessione della domanda di beni finali si riverbera subito su quella di beni intermedi. Secondo Baldwin (2009), nel 2008-09 la sincronizzazione del collasso nel commercio internazionale è stata causata proprio dalla internazionalizzazione delle catene del valore. D'altro canto, la crisi potrebbe, a sua volta, avere sospinto e accelerato il fenomeno della nuova globalizzazione, stimolando a ricercare organizzazioni produttive più articolate e delocalizzazioni *cost-saving*.

---

<sup>4</sup> Anche alcune agenzie governative hanno pubblicato contributi sul tema. È interessante il caso canadese. Il Canadian Trade Commissioner Service, agenzia del Ministero degli Esteri e del Commercio Internazionale, ha pubblicato (2010) una Guida per piccole e medie imprese che intendano prendere parte a catene globali del valore. La Guida offre una definizione di CGV esemplare per semplicità e chiarezza: "L'azienda X ha il suo quartier generale in Canada, la sua funzione di ricerca e sviluppo negli Stati Uniti, confeziona i suoi prodotti in Cina usando parti fatte in India, vende su mercati europei, offre servizi post-vendita dalla Thailandia. In ogni paese vi è una impresa specializzata in un compito preciso, ciascuno svolto meglio che se a occuparsene fosse un'unica impresa multi-funzioni". Questa definizione lascia impregiudicata la questione se tutte le imprese specializzate facciano parte dello stesso gruppo verticalmente integrato, oppure siano imprese autonome (subfornitori), con vario grado di autonomia. La Guida afferma che anche imprese medio-piccole possono trarre vantaggi strategici dal far parte di, o addirittura "governare", una CGV e offre loro criteri per valutare convenienza, capacità, metodi.

<sup>5</sup> Queste si muovono lungo linee "tradizionali". Occorre – sostiene l'OCSE – che i paesi di più antica industrializzazione si spostino continuamente in alto nelle catene del valore, mettendo a punto strategie per accrescere conoscenza e tecnologia incorporate nei prodotti, per innalzare il capitale umano, per sviluppare l'imprenditorialità, per sfruttare eventuali vantaggi territoriali locali, per rafforzare l'attrattività dei territori agli occhi degli investitori, per adeguare la regolamentazione dei diritti di proprietà intellettuale alle esigenze di stimolo della innovatività. Più cauto è l'atteggiamento dell'OCSE nel valutare il rinascere dibattito (poi esploso negli anni della crisi) sulla opportunità di "politiche industriali" propriamente dette, cioè inclini ad approcci di selettività settoriale o addirittura aziendale.

Quali prospettive hanno le imprese italiane in questo nuovo quadro? Come ha influito la partecipazione alle CGV sulla loro performance durante la crisi? A interrogativi del genere il nostro lavoro intende portare qualche elemento di riflessione. Nella sezione 2 si analizza brevemente qual è stato l'impatto della crisi sulle imprese italiane e si offrono alcuni elementi di analisi sulla partecipazione di queste alle CGV. La sezione 3 presenta i dati utilizzati e l'analisi descrittiva delle principali caratteristiche delle imprese del campione da noi utilizzato. Nella quarta sezione si affronta la questione dell'avanzamento di un'impresa all'interno di una catena del valore e dei criteri di misurazione di tale mutamento: in questo lavoro vengono usati specifici criteri, denominati di avanzamento funzionale e relazionale, e indicatori di struttura e di performance, da cui si evince l'eterogeneità delle imprese italiane che partecipano alle CGV. Nella sezione 5 si analizza, mediante stime econometriche, la performance durante la crisi dei diversi tipi di imprese individuate nella sezione precedente. Le conclusioni e alcune indicazioni di politica economica costituiscono l'oggetto della sezione 6.

## **2. La crisi e le imprese italiane**

L'Indagine Invind della Banca d'Italia, condotta nella primavera del 2009 presso un campione di 4.000 imprese dell'industria e dei servizi (Banca d'Italia 2009b), ha mostrato come una larga maggioranza di imprese (il 70 per cento di quelle industriali e il 60 di quelle dei servizi) abbia risentito della crisi "abbastanza" o "molto". Esse denunciavano di avere subito in un semestre un calo del fatturato in media del 20 per cento nell'industria, del 14 nei servizi. Il calo del fatturato era più alto (25 per cento) per le imprese industriali esportatrici (cioè quelle per cui le esportazioni rappresentano più dei due terzi del fatturato), con punte superiori al 50 per cento per i produttori di beni strumentali. Fra le difficoltà principali che venivano denunciate spiccavano, oltre al calo della domanda, i ritardi nei pagamenti della clientela, sottolineando quindi il carattere anche fortemente finanziario, di rarefazione della liquidità, della crisi in corso.

Bugamelli *et al.* (2009) hanno colto un fenomeno interessante: le aziende che avevano effettuato una ristrutturazione prima dello scoppio della crisi sono riuscite a sopportarne l'urto molto meglio, con impatti attutiti sul fatturato, sulle esportazioni, sulla redditività. Che cosa è successo invece alle altre imprese, quelle in ritardo nel processo di modernizzazione? *Prima facie* sembrerebbe di dover trarre per loro auspici negativi: più colpite dalla crisi, esse potrebbero essere a rischio di sopravvivenza, se già non hanno dovuto soccombere; dunque potrebbero non essere in grado di intraprendere un costoso e faticoso processo di ristrutturazione.

I nuovi assetti organizzativi che si vanno diffondendo nel mondo, discussi nella Introduzione sotto il nome di “nuova globalizzazione”, rendono però l’analisi più articolata e i giudizi più sfumati. Diviene cruciale comprendere quale sia il coinvolgimento del nostro sistema produttivo in tali trasformazioni; come esso possa collocarsi nella nuova divisione internazionale del lavoro che si delinea, come fornitore/acquirente di beni intermedi oltre che come produttore di beni (manufatti) finali. Le CGV tendono a creare un mondo in cui quasi tutte le imprese, salvo poche “finali”, sono al tempo stesso acquirenti e venditrici di “compiti” produttivi. Il vantaggio competitivo per una impresa che partecipa a una CGV sta nel disporre di potere di mercato nei confronti degli anelli confinanti della catena.

Nella nostra industria la pratica della subfornitura (cioè della produzione di beni intermedi sulla base di specifiche tecniche del committente) è storicamente molto diffusa. Spesso si è temuto che essa si caratterizzasse tipicamente come un rapporto squilibrato dal punto di vista del potere di mercato, fra un committente forte e un subfornitore debole e “catturato”. È, questo, un campo di ricerca sorprendentemente poco arato. Alcuni lavori hanno documentato come alcune imprese manifatturiere italiane abbiano preso parte nel ruolo di impresa committente ai processi di dispersione internazionale della produzione, con benefici per la performance complessiva del sistema industriale (Daveri e Jona-Lasinio 2007; Falzoni e Tajoli 2008). Federico (2010) ha peraltro mostrato, con dati riferiti a un campione rappresentativo di imprese manifatturiere italiane, come la più ridotta dimensione media d’impresa e una specializzazione produttiva a più bassa intensità di capitale si riflettano, in confronto con altri paesi, in scelte organizzative che privilegiano l’*outsourcing* verso fornitori (anche esteri) rispetto agli investimenti diretti all’estero.

Che cosa sappiamo invece dell’agente complementare al committente, cioè dell’impresa che sceglie di produrre in subfornitura anziché collocarsi sul mercato finale? Poco. Abbiamo informazioni parziali e in parte incoerenti sia sulla rilevanza quantitativa del fenomeno sia sulla performance di queste imprese. Secondo alcuni (Razzolini e Vannoni 2009), si tratta effettivamente, in larga prevalenza, di imprese marginali che, in ragione di un livello basso di produttività *ex ante*, non possono sobbarcarsi i costi fissi propri del mercato finale (organizzare una rete di distribuzione propria, sostenere costi di pubblicità, per esempio) e, di conseguenza, si orientano verso l’opzione con minori costi fissi: vendere ad altre imprese, nazionali o estere. Vi sarebbe, dunque, evidenza di un *subcontracting discount*. Questa tesi, se comprovata, getterebbe un’ombra sul ruolo dell’Italia nelle CGV e sul futuro della nostra industria. Essa viene però parzialmente contrastata da altri lavori (Giunta, Nifo e Scalera, in corso di pubblicazione; D’Agostino *et al.* 2010), secondo cui le imprese subfornitrici costituiscono un insieme eterogeneo, al cui interno si annoverano aziende con più alta

propensione all'innovazione di prodotto e proiezione estera e con livelli di produttività non inferiori (in alcuni casi addirittura superiori) a quelli delle imprese che producono direttamente per il mercato.

Il tema merita di essere ancora approfondito. Occorre investigare come possano le nostre imprese avanzare lungo le catene del valore e quanto successo abbiano avuto queste azioni nel periodo più acuto della crisi internazionale.

### **3. I dati**

I dati che useremo sono tratti dalle Indagini Invind della Banca d'Italia, con specifico riferimento al sottocampione delle circa 2.000 imprese manifatturiere. Il questionario Invind contiene numerose domande sulla struttura, l'organizzazione e la performance delle imprese. In ogni edizione dell'indagine sono anche contenute sezioni monografiche, su questioni di volta in volta ritenute rilevanti. La sezione monografica nell'indagine del 2007, su cui in particolare si fonda la nostra analisi, aveva appunto come oggetto la "lavorazione in subfornitura". Alle imprese si chiedeva di indicare, distintamente per il 2004 e il 2007, quanta parte degli acquisti e delle vendite provenisse da lavorazioni in subfornitura e di specificare la nazionalità (Italia, paesi avanzati, economie emergenti), rispettivamente, dei subfornitori o dei committenti<sup>6</sup>.

Abbiamo identificato le imprese del campione che, nel 2007, avevano denunciato un fatturato in subfornitura pari ad almeno il 10% del totale e abbiamo ritenuto che esse si avvicinassero al concetto di anello intermedio di una catena del valore. Si tratta naturalmente di un criterio arbitrario, sia nella soglia numerica sia, soprattutto, nell'assimilazione fra i due fenomeni: l'insieme di queste imprese non coincide necessariamente con quello delle imprese propriamente appartenenti a una CGV; lavorare in subfornitura secondo la definizione della legge italiana, adottata nell'indagine Invind, vuol dire essere esecutori di compiti che sono stati decisi e disegnati altrove, mentre in una CGV ci si può stare, da fornitori, anche conservando (e facendo valere) una relativa autonomia e capacità propositiva nella definizione della fornitura. Il criterio scelto ci consente di isolare un gruppo di imprese che possiamo ritenere essere probabilmente inserite in una catena del valore, almeno potenzialmente, globale. Con una forzatura concettuale e lessicale, le denominiamo "anelli intermedi di una CGV" o, più semplicemente, imprese "intermedie"<sup>7</sup>.

Un tema specifico di analisi sarà la performance relativa, nel biennio di crisi 2008-2009, delle imprese intermedie rispetto alle altre, che definiamo "finali" (nel senso, quindi, che vendono sul mercato finale oltre il 90% del loro fatturato). Per questo abbiamo circoscritto ulteriormente il

---

<sup>6</sup> Per il dettaglio delle domande nel questionario cfr. Banca d'Italia (2008).

<sup>7</sup> Nel testo useremo "imprese intermedie" e "imprese subfornitrici" come termini interscambiabili.

sottocampione di Invind 2007, lasciandovi solo le imprese incluse anche nella indagine condotta nel 2009 (Banca d'Italia 2010b): abbiamo così ottenuto un panel bilanciato di 1.528 imprese, di cui 399 intermedie.

La tavola 1 mette a confronto le principali caratteristiche delle imprese intermedie con quelle delle imprese finali. In media, le imprese intermedie presentano caratteristiche organizzative e di performance “peggiori”: il numero di addetti è più basso<sup>8</sup>, come pure il fatturato per addetto (una proxy della produttività del lavoro); la quota di white-collars sul totale della compagine e la propensione all'esportazione assumono valori decisamente inferiori.

Pur presentando *in media* caratteristiche di maggiore arretratezza rispetto alle imprese finali, vedremo come le imprese intermedie del nostro panel appaiano notevolmente eterogenee<sup>9</sup> se le si guarda dall'angolo visuale della evoluzione intrapresa nel periodo 2004-07 nelle catene del valore.

#### **4. Avanzamento nelle catene globali del valore**

Diciamo che una impresa fornitrice di beni intermedi “avanza” all'interno di una catena del valore quando cambia la sua collocazione nella catena andando a occupare un segmento più remunerativo e con più alte barriere all'entrata, che le consentano di mettersi al riparo dal rischio di cattura da parte dell'impresa committente e dalla concorrenza di fornitori con un più basso costo del lavoro. Questo fenomeno viene denominato “*upgrading*” nella letteratura sulle CGV. Naturalmente, che si tratti effettivamente di un avanzamento lo si può accertare solo ex post, osservando se la performance dell'impresa migliora strutturalmente. Ma per studiare questi fenomeni occorre definire dei criteri empirici ex ante, che consentano di valutare la performance relativa di imprese eterogenee. Purtroppo, ogni esercizio empirico di questo genere è reso difficile dalla scarsa disponibilità di dati a livello di impresa. Quando ci sono, i dati sono spesso di scarsa qualità. Il problema è sentito ovunque nel mondo (OCSE 2007; Sturgeon 2008)<sup>10</sup>. A questa carenza si ovvia in genere con il ricorso allo studio di casi (Dolan e Humphrey 2000; Bair e Gereffi 2001; Bazan e Navas-Aleman 2004; Giuliani *et al.* 2005; Memedovic 2008; per l'Italia: Corò e Grandinetti 1999; Amighini e Rabellotti 2003; De Arcangelis e Ferri 2005). Questo approccio, se da un lato sfrutta

---

<sup>8</sup> Si noti come il numero di addetti medio in Invind sia molto più alto rispetto a quello segnalato nel censimento dell'Industria e dei Servizi del 2001 o a quello di indagini di tipo “quasi-censuario” più recenti (Asia, per esempio). Questo implica che il campione Invind non è rappresentativo per le piccole e micro imprese.

<sup>9</sup> Così confermando i risultati di Giunta *et al.* in corso di pubblicazione, D'Agostino *et al.* 2010.

<sup>10</sup> “The rise of Global Value Chains signals an urgent need to develop new firm- and industry- and society-level metrics to provide a better view of how domestic firms and industries are positioned in the global economy” (Sturgeon, 2008, pag. 249).

informazioni di qualità raccolte *ad hoc*, dall'altro non consente di trarre conclusioni generali, per l'assenza di rappresentatività statistica.

Basandosi su una serie di casi di studio, la letteratura (in particolare Humphrey e Schmitz 2002) distingue quattro tipi di possibile *avanzamento* all'interno di una CGV, non mutuamente esclusivi<sup>11</sup>:

- a) di processo: riorganizzazione del processo di produzione o ricorso a una nuova tecnologia;
- b) di prodotto: realizzazione di un prodotto a più elevato valore di mercato, all'interno del medesimo settore merceologico;
- c) funzionale: acquisizione di nuove funzioni aziendali (passaggio dalla mera manifattura a un assetto che contempli anche il design, per esempio);
- d) intersettoriale: spostamento dell'impresa in un settore merceologico diverso da quello originario.

I tradizionali concetti di innovazione di processo e di prodotto, come anche quello di migrazione da un settore a un altro – che sono alla base dei tipi a), b) e d) – sono, però, evidentemente riferibili a qualunque impresa voglia acquisire un vantaggio competitivo; essi non paiono specifici di imprese intermedie che stiano spostandosi lungo una catena del valore; sono pertanto di interesse limitato. È più interessante il concetto di avanzamento funzionale, perché svolgere un numero crescente di funzioni in azienda può segnalare un mutamento di assetto organizzativo che è appunto necessitato dall'appartenenza a una CGV.

Un altro tipo di avanzamento in una CGV riferibile in modo specifico al fatto di essere inseriti in una catena è quello “relazionale”. Esso consiste nell'ampliamento delle relazioni di scambio dell'impresa all'interno della catena e si traduce nella capacità dell'impresa intermedia di dotarsi a sua volta di una propria rete di fornitori o di estendere il portafoglio dei propri committenti anche all'estero. Una propria rete di fornitori consente di esternalizzare le fasi produttive a minore valore aggiunto per puntare su lavorazioni più remunerative, dimostrando così una più elevata capacità di coordinamento e di comando all'interno della catena (Giunta e Scalera 2007; Arrighetti e Traù 2008). Ampliare il numero di committenti, grazie a una più elevata proiezione internazionale, può invece favorire l'attività innovativa attraverso l'esposizione a un ambiente competitivo più aperto (Clerides *et al.* 1998) e a una maggiore contiguità con le imprese leader della

---

<sup>11</sup> Secondo Giuliani *et al.* (2005) le opportunità di avanzamento sono influenzate e, talvolta vincolate, dalla *governance* aziendale. Humphrey and Schmitz (2000) sostengono che operare in una catena del valore quasi-gerarchica offre, da una lato, condizioni favorevoli perché l'impresa fornitrice consegua innovazioni di processo o di prodotto; d'altro canto, ostacola le possibilità di avanzamento funzionale.

catena; queste ultime, prevalentemente multinazionali (Gereffi *et al.* 2005; Saliola e Zanfei 2009), fungono infatti da trasmettitori di conoscenza avanzata, tecnologica e manageriale.

Questi due concetti di avanzamento, funzionale e relazionale, sono quelli che useremo nella nostra analisi empirica. In funzione dei dati di cui disponiamo, quelli di Invind 2007, possiamo approssimare le due fattispecie nel modo di seguito descritto.

#### Avanzamento funzionale

Diciamo che un'impresa intermedia è impegnata in questo tipo di avanzamento se fra il 2004 e il 2007 ha mostrato miglioramenti, o era oltre il 90° percentile in entrambi gli anni, in una delle seguenti caratteristiche:

- quota di impiegati e manager sul totale degli addetti;
- numero di funzioni aziendali internalizzate.

L'incidenza dei "colletti bianchi" approssima la dotazione di capitale umano; il numero di funzioni svolte all'interno dell'azienda approssima il grado di complessità organizzativa; entrambe le caratteristiche sono indicative di un'espansione della sfera operativa dell'impresa al di là della mera produzione.

#### Avanzamento relazionale

Diciamo invece che una impresa intermedia è impegnata in quest'altro tipo di avanzamento se fra il 2004 e il 2007 ha migliorato, o era oltre il 90° percentile in entrambi gli anni, in una delle seguenti caratteristiche:

- fatturato in subfornitura destinato a committenti esteri;
- acquisti in subfornitura.

Queste variabili, come già messo in evidenza, approssimano la proiezione internazionale dell'impresa e la capacità di organizzare e governare una propria rete di fornitura nella quale rivestire il ruolo di committente.

Le imprese intermedie del panel che risultavano in avanzamento solo funzionale (ma non relazionale) erano 97. Viceversa, quelle in avanzamento solo relazionale (ma non funzionale) erano 92. Quelle che rientravano in entrambe le categorie erano 102: le definiremo "evolutive". Invece, quelle che non mostravano alcun segno di avanzamento erano 108: le definiremo "marginali". Le caratteristiche descrittive delle quattro categorie di imprese intermedie così ottenute sono riportate nella tavola 2. Ne è evidente l'eterogeneità. Le imprese che abbiamo definito marginali sono in media più piccole; presentano una produttività del lavoro sensibilmente inferiore e un livello più

basso di capitale umano; quelle evolute sono più grandi e i loro dipendenti hanno un più alto capitale umano.

Le imprese marginali presentano anche una posizione di maggiore subalternità rispetto ai propri committenti principali. Questo dato emerge integrando le informazioni di Invind con quelle del sondaggio telefonico congiunturale (Sondtel) condotto dalla Banca d'Italia nei mesi di settembre-ottobre del 2010 sul medesimo campione (Banca d'Italia 2010c). In quella edizione di Sondtel è stato chiesto alle imprese di indicare la percentuale di fatturato in subfornitura nel 2010, la quota di vendite generata dal principale committente e una valutazione della sua sostituibilità con altri committenti. In particolare, è stato chiesto alle imprese subfornitrici: “se il principale committente decidesse di non acquistare più i vostri prodotti, la ricerca di un altro committente sarebbe: (i) facile; (ii) difficile; (iii) praticamente impossibile?”. La figura 1 riporta il saldo tra le percentuali di risposte “facile” e “praticamente impossibile”. Per le imprese che tra il 2004 e il 2007 erano in avanzamento funzionale o relazionale il saldo è positivo, il che indica una bassa subalternità, dunque una minore condizione di *lock in* rispetto al committente principale. Le imprese marginali presentano un saldo negativo, a segnalare una condizione di cattura da parte del committente principale.

## 5. La performance delle imprese durante la crisi

Obiettivo di questa sezione è analizzare la performance durante la recente crisi economica dei diversi tipi di imprese intermedie individuate. L'analisi è condotta stimando la seguente equazione con il metodo dei minimi quadrati ordinari:

$$\Delta \ln y_{i,07-09} = \alpha + \beta_1 \ln y_{i,07} + \beta_2 Mar_i + \beta_3 Funz_i + \beta_4 Rel_i + \beta_5 Ev_i + \beta_6 X_{i,07} + \varepsilon_i \quad (1)$$

Dove:

- $\Delta \ln y_{i,07-09}$  è il tasso di crescita (logaritmico) della variabile di performance nel periodo 2007-09 per l'impresa  $i$ ;
- $\ln y_{i,07}$  è il logaritmo della variabile di performance al 2007;
- $Mar_i$ ,  $Funz_i$ ,  $Rel_i$  e  $Ev_i$  sono *dummies* che assumono valore uno se l'impresa  $i$  è, rispettivamente, marginale, in avanzamento funzionale, in avanzamento relazionale o evoluta.

La matrice  $X_{i,07}$  contiene una serie di variabili esplicative a inizio periodo che colgono eventuali eterogeneità ex-ante delle imprese.  $X_{i,07}$  include, a seconda delle specificazioni, la quota di operai e apprendisti sul totale degli addetti; la quota di fatturato esportato; una *dummy* per il risultato dell'esercizio 2007, delle *dummies* settoriali<sup>12</sup> e territoriali (Centro-Nord e Mezzogiorno). I coefficienti  $\beta_2$ ,  $\beta_3$ ,  $\beta_4$  e  $\beta_5$  colgono la differenza in punti percentuali tra la performance delle imprese intermedie e di quelle finali, a parità di altre condizioni.

Nella stima dell'equazione (1) abbiamo utilizzato due variabili di performance: il numero di ore effettivamente lavorate e il fatturato in termini nominali. Le ore lavorate sono una buona proxy del grado di utilizzo della forza lavoro all'interno dell'impresa. Durante la recente crisi il numero di ore autorizzate per l'utilizzo della Cassa integrazione guadagni è aumentato sensibilmente, con il risultato che molti lavoratori, ancora occupati nelle imprese, non sono stati effettivamente impiegati nei processi produttivi (cfr. Banca d'Italia 2010a).

I risultati delle stime sono presentati nella tavola 3. Le colonne (1) e (2) riportano le stime effettuate senza i controlli per la quota di operai e apprendisti e per la propensione all'esportazione e inserendo quattro *dummies* settoriali<sup>13</sup>. I risultati mostrano come, nel periodo più acuto della crisi, le imprese che avevano nel periodo precedente intrapreso percorsi di avanzamento funzionale hanno conseguito una performance migliore rispetto a quelle in avanzamento relazionale. In particolare, a parità di altre condizioni, le aziende in avanzamento funzionale hanno registrato una dinamica per il fatturato e le ore lavorate rispettivamente di 8 e 9 punti percentuali superiore a quella delle imprese finali. Per le imprese in avanzamento relazionale, invece, la dinamica è stata peggiore di circa 10 punti per entrambi gli indicatori. Le imprese evolute non hanno registrato scostamenti statisticamente rilevanti rispetto alle imprese finali. Infine, le imprese marginali hanno registrato un andamento negativo (8-10 punti).

Questi risultati indirettamente confermano le intuizioni di Baldwin (2009). La crisi, provocando un collasso dell'interscambio mondiale, ha colpito più duramente le imprese che avevano nel frattempo aumentato il loro coinvolgimento in catene internazionali del valore, cioè quelle che abbiamo qui chiamato in avanzamento relazionale. Invece, le imprese meno esposte agli scambi internazionali, ma con una struttura produttiva diversificata e terziarizzata (cioè quelle che avevano registrato un avanzamento funzionale) sono risultate meno vulnerabili, in quanto più resistenti a shock macroeconomici esogeni.

---

<sup>12</sup> Dalle regressioni è stato eliminato il settore alimentare e delle bevande, notoriamente anticiclico.

<sup>13</sup> Si tratta dei comparti moda, chimica-gomma, plastica, metalmeccanica, altra manifattura.

Le differenze nelle dinamiche di crescita potrebbero essere, in parte, attribuite a variabili omesse. Per esempio, la migliore performance delle imprese in avanzamento funzionale potrebbe essere dovuta al più elevato livello di capitale umano presente in azienda, mentre la maggiore esposizione ai mercati internazionali per le imprese in avanzamento relazionale potrebbe aver contribuito alla dinamica negativa di questo gruppo. Vi possono essere, inoltre, dinamiche settoriali eterogenee che la suddivisione in quattro macrosettori rischia di non cogliere.

Per attenuare gli eventuali problemi derivanti dall'omissione di variabili significative, nelle colonne (3) e (4) sono stati inseriti controlli per la quota di operai e apprendisti; la propensione all'esportazione<sup>14</sup>; una partizione settoriale più fine (19 settori manifatturieri, corrispondenti al codice Ateco a due cifre).

I risultati confermano le precedenti stime. La dinamica negativa per le imprese marginali emerge con chiarezza anche in queste specificazioni. Analogamente, l'andamento positivo per le imprese in avanzamento funzionale è confermato, soprattutto per le ore lavorate. Per le imprese intermedie evolute si conferma un andamento statisticamente non dissimile da quello delle imprese finali.

La dinamica per le imprese in avanzamento relazionale risulta ancora negativa ma in attenuazione di circa 2 punti percentuali per entrambe le variabili di performance. Questo tipo di imprese, colpite dalla crisi a causa della loro maggiore esposizione alle fluttuazioni della domanda estera, sembrano tuttavia essere in grado di agganciarsi alla ripresa internazionale in atto, come si evince dalla figura 2 che riporta le previsioni di variazione di fatturato, formulate nei mesi di febbraio-marzo per l'anno 2010, per le diverse categorie di imprese intermedie.

## 6. Conclusioni

Lo stato di salute del sistema produttivo italiano è sotto preoccupata osservazione da oltre un decennio. Pur con le ambiguità tuttora presenti nelle statistiche aggregate (Brandolini e Bugamelli 2009), se ne denunciano da tempo la dinamica insoddisfacente della produttività, soprattutto nella componente "total factor"; una crescente difficoltà a competere con successo nei confronti dei produttori emergenti; una ridotta capacità di ricerca e sviluppo. Imprese piccole e poco dinamiche (nelle produzioni esposte alla concorrenza internazionale), poco efficienti (nei settori al riparo dalla

---

<sup>14</sup> L'introduzione di questi controlli non crea significativi problemi di multicollinearità. Le correlazioni tra la propensione all'esportazione e le *dummies Rel* e *Ev* sono, rispettivamente, pari 0,008 e 0,022. Le correlazioni tra la quota di operai e apprendisti e le *dummies Funz* e *Ev* sono, rispettivamente, pari 0,016 e -0,100.

concorrenza, soprattutto nei servizi), tendono a generare disavanzi negli scambi con l'estero, salari reali stagnanti, domanda nazionale asfittica, stasi dell'economia .

La recessione del 2008-09 ha acuito le preoccupazioni. Ci si chiede se i segni di vitalità che il sistema aveva mostrato, in alcune sue parti, alla vigilia della crisi non si siano spenti. Evidenze parziali e preliminari inducono a ritenere di no, ma le prospettive generali dell'economia non sono rassicuranti. Gli scenari macroeconomici di medio termine che i principali centri di analisi prospettano per l'Italia ne indicano un ritorno, dopo la crisi, alla bassa crescita degli anni precedenti, una condizione insufficiente a conseguire i due obiettivi prioritari per la nostra economia: far progredire l'occupazione, soprattutto quella giovanile, al tempo stesso riducendo l'incidenza del debito pubblico sul prodotto (Banca d'Italia 2011).

Questo lavoro avverte come le prospettive del sistema produttivo italiano vadano oggi analizzate in un contesto più ampio, tenendo conto del fatto che, nel mondo, i termini del produrre e la divisione internazionale del lavoro stanno cambiando di nuovo, secondo paradigmi delineati in una ormai ampia letteratura; li abbiamo qui riassunti nel termine "nuova globalizzazione": i processi produttivi si frammentano (*unbundling*) in sequenze o "catene" (*value chains*) di compiti, molti dei quali possono essere delocalizzati all'estero (*offshoring*), sicché le catene del valore divengono globali (*global value chains*) e il commercio internazionale tende a mutarsi da *trade-in-goods* in *trade-in-tasks*. In un tale contesto le imprese "finali", cioè quelle che mettono insieme tutti gli anelli della catena per collocare il bene o il servizio sul mercato finale, si avvierebbero a diventare minoranza. Molte imprese divengono "intermedie", nel senso che costituiscono anelli intermedi della catena: si approvvigionano di input da imprese a monte e forniscono il loro output a imprese a valle. Occorre chiedersi che ruolo le imprese italiane stiano giocando, e possano in prospettiva giocare, in questo nuovo mondo.

Utilizzando dati presenti nelle indagini Invind della Banca d'Italia sulle lavorazioni in subfornitura (fattispecie somigliante a quella di appartenenza a una catena del valore) abbiamo analizzato in questo lavoro un campione rappresentativo di circa 1.500 imprese manifatturiere italiane, di cui 400 "intermedie" e 1.100 "finali". Le caratteristiche, nonché la performance durante la crisi, delle imprese "intermedie" sono state poste a confronto con quelle delle imprese "finali".

I risultati hanno innanzitutto confermato come il novero delle imprese intermedie si differenzi da quello delle finali per una serie di caratteristiche "peggiori": minore numero di dipendenti e colletti bianchi, minore produttività, minore quota di esportazioni. Tuttavia, vi è una forte eterogeneità fra le stesse imprese intermedie, riferibile a vari tipi di comportamento all'interno della catena del valore a cui ciascuna presumibilmente appartiene. Identifichiamo quattro tipi, di numerosità grosso modo pari: le imprese che "avanzano" nella catena perché sono (o divengono) sia multi task sia multi relazionali

(imprese “evolute”); quelle che avanzano solo sotto l’uno o l’altro dei due profili; quelle apparentemente immobili (“marginali”). Fra le imprese evolute e quelle marginali le differenze nelle caratteristiche prima citate (dimensione, efficienza, capitale umano, competitività internazionale) sono notevoli, ancor più marcate di quelle riscontrate fra tutte le intermedie e le finali. La performance osservata durante la crisi conferma la maggiore difficoltà delle marginali; mostra inoltre come, di fronte a un improvviso collasso del commercio internazionale, le imprese che stavano avanzando nelle rispettive catene del valore soprattutto ampliando la rete di rapporti internazionali si siano trovate più a mal partito di quelle che stavano invece battendo la strada di una maggiore articolazione funzionale.

Oltre settant’anni fa Ronald Coase (1937) spiegava come la ragion d’essere di una impresa stia nel ridurre gli alti costi di transazione in cui incorrerebbe chi tentasse di produrre un qualunque bene o servizio semplicemente acquistando sul mercato ogni singolo input o “compito” necessario alla produzione. Quella teoria ha ricevuto nei decenni affinamenti, arricchimenti, qualificazioni. Ma una impresa, ieri come oggi, si ritrova innanzitutto a dover decidere “*whether to outsource or insource (i.e., integrate)*” e inoltre, nel primo caso, “*whether to offshore, or not*” (Helpman 2006). L’avvento delle ICT ha sicuramente abbattuto i costi di transazione ovunque nel mondo, dando un forte impulso sia all’*outsourcing* sia all’*offshoring*. Un ulteriore incentivo a frammentare il processo produttivo, anche oltre frontiera, sta nella offerta di lavoro a buon mercato e poco sindacalizzato, anche con capitale umano elevato, disponibile nei paesi emergenti. A frenare il fenomeno rimangono i problemi di incompletezza dei contratti, legati alla funzionalità dei sistemi legali, alla loro diversità fra un paese e l’altro.

Numerose imprese italiane si sono orientate da anni a fornire input intermedi ad altre imprese, piuttosto che a produrre beni finali. In origine poteva essere un segno di debolezza, ma negli anni più recenti le esperienze si sono diversificate; sono anche emerse storie di successo. In una catena globale del valore ci si può stare da locomotore (impresa finale, o intermedia evoluta) o da vagone di coda (impresa intermedia marginale). Le sorti del nostro sistema produttivo dipenderanno anche dalla capacità delle imprese intermedie di affrancarsi dal monopsonio di un grande committente e proporre i propri prodotti sul mercato globale dei beni intermedi; simmetricamente, dall’abilità delle nostre imprese committenti di allargare alla scala globale la platea dei potenziali fornitori alla ricerca della combinazione organizzativa ottima.

Non si tratta di esiti scontati, né facili. Come ogni altro tipo di progresso verso una maggiore produttività e capacità di crescita, a ostacolare quegli esiti stanno innanzitutto caratteristiche strutturali del sistema delle imprese italiane: diffusa renitenza alla crescita dimensionale; governance rigida; condizionamento dei vincoli familiari sull’audacia imprenditoriale. Tuttavia, ostacoli provengono

anche dalle inadeguatezze delle politiche pubbliche (Rossi 2009): sistema giuridico opaco, incerto, ostile all'efficienza; relazioni industriali mal regolate e politiche di welfare distorte a favore delle generazioni anziane; tutela solo parziale della concorrenza; pubblica amministrazione pletorica, inefficiente, oppressiva; pressione fiscale troppo alta. I comportamenti privati e pubblici interagiscono negativamente nel mantenere il sistema economico paralizzato da interessi corporativi contrastanti.

Le imprese italiane hanno mostrato più volte nella storia di essere capaci di giocare ruoli di primo piano nell'economia internazionale. Siamo ora a un passaggio cruciale, solo una "politica per la crescita" organica e consapevole può consentirci di superarlo.

## Bibliografia

Amighini A., Rabellotti R. (2003), *The Effect of Globalisation on Industrial Districts in Italy: Evidence from the Footwear Sector*, Working Paper 64, SEMEQ Department, University of Eastern Piedmont.

Arrighetti A. e Traù F. (2008), Struttura industriale e architetture organizzative: ipotesi sul "ritorno" della gerarchia in: Arrighetti A. e Ninni A. (a cura di) *Dimensioni e crescita nell'industria manifatturiera italiana. Il ruolo delle medie imprese*, Milano, Franco Angeli, pp. 70-96.

Bair J., Gereffi G. (2001), Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry, *World Development*, 29, pp.1885-903.

Baldwin R. (2009), "The Great Trade Collapse: What Caused It and What Does It Mean", in Baldwin R. (ed.), *The Great Trade Collapse: Causes, Consequences and Prospects*, CEPR for VoxEU.org, pp. 1-14.

Baldwin R., Robert-Nicoud F. (2007), *Offshoring: General Equilibrium Effects on Wages, Production and Trade*, NBER Working Paper, 12991.

Baldwin R., Robert-Nicoud F. (2010), *Trade-in-Goods and Trade-in-Tasks: an Integrating Framework*, CEPR Discussion paper, 7775.

Banca d'Italia (2008), *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi*, 42, 18 luglio.

Banca d'Italia (2009a), *Relazione Annuale*.

Banca d'Italia (2009b), *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi*, 38, 28 luglio.

Banca d'Italia (2010a), *Relazione Annuale*.

Banca d'Italia (2010b), *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi*, 38, 28 luglio.

Banca d'Italia (2010c), *Sondaggio congiunturale sulle imprese industriali e dei servizi*, 57, 4 novembre.

Banca d'Italia (2011), *Bollettino Economico*, 63, gennaio 2011.

Bazan L. e Navas-Aleman L. (2004), The Underground Revolution in the Sinos Valley: A Comparison of Upgrading in Global and National Value Chain, in: Schmitz H. (ed.), *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 110-39.

Blinder A.S. (2006), "Offshoring: the Next Industrial Revolution?", *Foreign Affairs*, 85/2, pp. 113-128.

Brandolini A., Bugamelli M. (2009), Rapporto sulle tendenze del sistema produttivo italiano, *Questioni di economia e finanza*, Banca d'Italia, 45.

Bugamelli M., Cristadoro R., Zevi G. (2009), La crisi internazionale e il sistema produttivo italiano: un'analisi su dati a livello d'impresa, *Questioni di economia e finanza*, Banca d'Italia, 58.

Caivano M., Rodano L., Siviero S. (2010), La trasmissione della crisi finanziaria globale all'economia italiana. Un'analisi controfattuale 2008-2010, *Questioni di economia e finanza*, Banca d'Italia, 64.

Canadian Trade Commissioner Service (2010), *Linking to the Global Value Chains: a Guide for Small and Medium-Sized Enterprises*.

Cattaneo O., Gereffi G., Staritz C. (a cura di) (2010), *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*, World Bank, Washington D.C.

Clerides S., Lach S., Tybout, J. (1998), Is Learning by Exporting Important? Micro-Dynamic Evidence from Columbia, Mexico and Morocco, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, pp. 903–48.

Coase R.H. (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, New Series, vol. 4, 16, pp 386-405.

Corò G., Grandinetti R. (1999) Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti italiani, *L'Industria*, 4, pp. 897-924.

Daveri F., Jona-Lasinio C. (2007), *Offshoring and Productivity Growth in the Italian Manufacturing Industry*, Economics Department Working Paper, Parma University EP08.

D'Agostino M., Giunta A., Nugent J.B., Scalera D., Trivieri F. (2010), L'impresa manifatturiera subfornitrice italiana nella catena del valore globale. Un confronto di produttività (1998-2006), in: Zazzaro A. (a cura di), *Reti di imprese e territorio*, Il Mulino, Bologna, pp. 199 – 228.

De Arcangelis G., Ferri G. (2005), La specializzazione dei distretti: dai beni finali ai macchinari per il Made in Italy?, in: Signorini L. F., Omiccioli M., (a cura di) *Economie locali e competizione globale: il localismo industriale italiano di fronte a nuove sfide*, Il Mulino, Bologna.

Dolan C., Humphrey J. (2000), Changing Governance Patterns in the Trade in Fresh Vegetables between Africa and the United Kingdom, *Environment and Planning*, 36, pp. 491-509.

Falzoni A.M., Tajoli L. (2008), *Offshoring and the Skill Composition of Employment in the Italian Manufacturing Industries*, KITEs Working Paper, 219.

Federico S. (2010), Outsourcing Versus Integration at Home or Abroad, *Temi di Discussione*, Banca d'Italia, 742.

Feenstra R.C. (1998), Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, 4, Fall, pp. 31-50.

Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), The Governance of Global Value Chains, *Review of International Political Economy*, 12, pp. 78-104.

Giuliani E., Pietrobelli C., Rabellotti R. (2005), Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters, *World Development*, 33, pp. 549-73.

- Giunta A., Nifo A., Scalera D. (in corso di pubblicazione), Subcontracting in Italian Industry. Labour Division, Firm Growth and the North-South Divide, *Regional Studies*.
- Giunta A., Scalera D. (2007), L'impresa subfornitrice: redditività, produttività e divari territoriali, *Economia e Politica Industriale*, 34, pp. 123-46.
- Grossman G.M., Rossi-Hansberg E. (2006), *Trading Tasks: a Simple Theory of Offshoring*, NBER working paper, 12721.
- Grossman G.M., Rossi-Hansberg E. (2008), Trading Tasks: a Simple Theory of Offshoring, *American Economic Review*, 98:5, pp. 1978-1997.
- Helpman E. (2006), *Trade, FDI and the Organization of firms*, NBER working paper, 12091.
- Humphrey J., Schmitz H. (2002), How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?, *Regional Studies*, 36, pp. 1017-27.
- OCSE (2007), *Moving Up the Value Chain: Staying Competitive in the Global Economy*, Parigi.
- Memedovic O. (2008), Editorial, *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 1, 4, pp. 451-458.
- Razzolini T., Vannoni D. (2009), Strategie di export passivo, produzione su commessa e performance, *L'Industria*, 3, pp. 437-466.
- Rossi S. (2003), *La Nuova Economia: i fatti dietro il mito*, il Mulino, Bologna.
- Rossi S. (2006), *La regina e il cavallo. Quattro mosse contro il declino*, Laterza, Roma-Bari.
- Rossi S. (2009), *Controtempo. L'Italia nella crisi mondiale*, Laterza, Roma-Bari.
- Rossi S. (2010), "Il sistema produttivo italiano tra crisi e nuova globalizzazione", *Global Competition*, n. 28, pp. 12-20.
- Saliola F., Zanfei A. (2009), Multinational Firms, Global Value Chains and the Organization of Knowledge Transfer, *Research Policy*, 38, pp. 369-81.
- Signorini L.F., Visco I. (2002), *L'economia Italiana*, il Mulino, Bologna.
- Sturgeon T. J. (2008), Mapping Integrative Trade: Conceptualising and Measuring Global Value Chains, *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, vol. 1, 3, pp. 237-257.

Tavola 1

**IMPRESE FINALI E INTERMEDIE:  
STATISTICHE DESCRITTIVE**

	Imprese finali	Imprese intermedie
Addetti	79,3	71,1
Fatturato per addetto (1)	298,3	202,5
Quota di dirigenti e impiegati (2)	31%	27%
Quota di fatturato esportato	32%	24%

Fonte: Elaborazioni su dati Invind 2007.

Medie pesate per l'anno 2007. Le imprese intermedie sono quelle che avevano un fatturato in subfornitura pari ad almeno il 10 per cento del totale negli anni 2004 e 2007.

(1) Migliaia di euro. (2) Sul totale degli addetti.

Tavola 2

**IMPRESE INTERMEDIE:  
EVOLUZIONE LUNGO LA CATENA DEL VALORE**

	Marginali	Avanzamento solo funzionale	Avanzamento solo relazionale	Evolute
Numerosità campionaria	108	97	92	102
Addetti	59,2	57,8	82,9	86,5
Fatturato per addetto (1)	162,5	197,3	234,7	224,2
Quota di dirigenti e impiegati (2)	18%	29%	24%	38%
Quota di fatturato esportato	20%	21%	29%	27%

Fonte: Elaborazioni su dati Invind 2007 e 2004.

Medie pesate per l'anno 2007.

(1) Migliaia di euro. (2) Sul totale degli addetti.

**PERFORMANCE DELLE IMPRESE INTERMEDIE  
DURANTE LA CRISI 2008-09**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Fatturato	Ore lavorate	Fatturato	Ore lavorate
Marginali	-0,078* (0,046)	-0,096** (0,032)	-0,083* (0,046)	-0,087** (0,032)
Avanzamento solo funzionale	0,080** (0,036)	0,087*** (0,023)	0,067* (0,034)	0,082** (0,022)
Avanzamento solo relazionale	-0,094** (0,047)	-0,119** (0,037)	-0,077* (0,046)	-0,101** (0,037)
Evolute	0,017 (0,040)	-0,025 (0,029)	-0,015 (0,040)	-0,047 (0,030)
Log del fatturato a inizio periodo	-0,006 (0,006)	-	-0,001 (0,006)	-
Log delle ore lavorate a inizio periodo	-	-0,017** (0,005)	-	-0,017** (0,005)
Quota di operai e apprendisti	-	-	-0,103** (0,045)	-0,145*** (0,030)
Quota di fatturato esportato	-	-	-0,096** (0,030)	-0,048** (0,023)
No. dummies settoriali	4	4	19	19
Dummies territoriali	SI	SI	SI	SI
Dummy risultato di esercizio a inizio periodo	SI	SI	SI	SI
Costante	-0,236** (0,069)	0,091 (0,069)	-0,188** (0,087)	0,197** (0,077)
R <sup>2</sup>	0,04	0,08	0,09	0,12
Numero di osservazioni	1.527	1.528	1.527	1.528

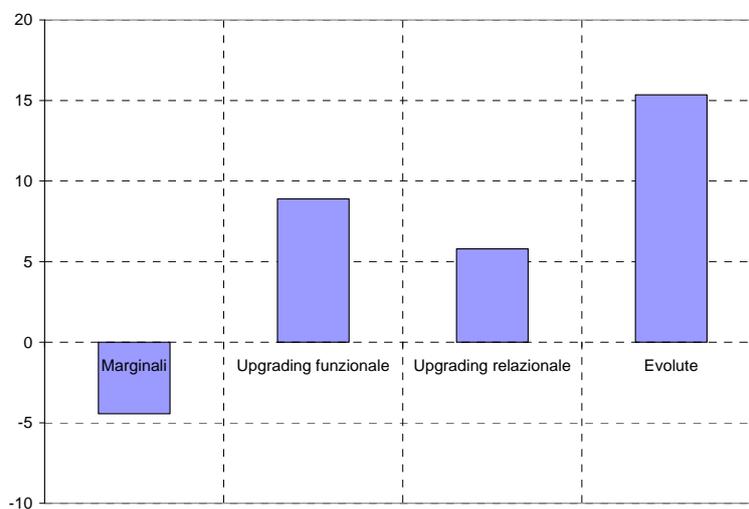
Fonte: Elaborazioni su dati Invind 2004, 2007 e 2009.

Metodo di stima: OLS. Stime ottenute escludendo il 1° e il 99° percentile della variabile dipendente. Le colonne (1) e (2) non includono i controlli per la quota di operai e apprendisti e per la quota di fatturato esportato. Standard errors robusti tra parentesi. \* significativo al 10%, \*\* significativo al 5%, \*\*\* significativo all'1%.

Fig. 1

## FACILITÀ NEL SOSTITUIRE IL COMMITTENTE PRINCIPALE

(punti percentuali)



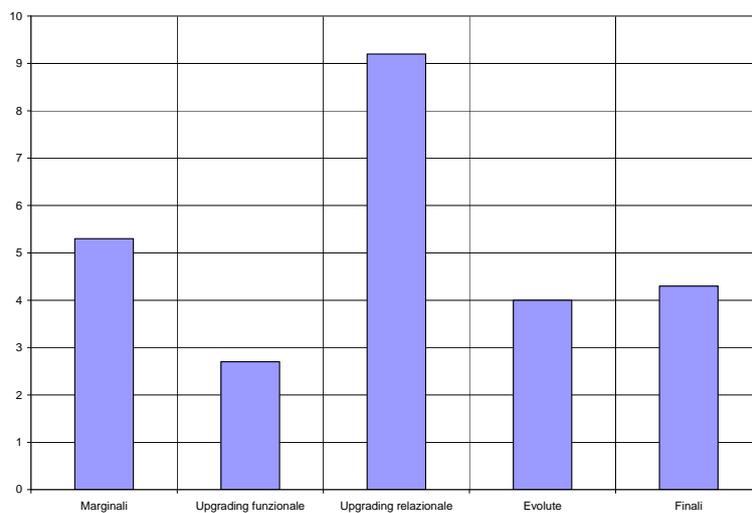
Fonte: Elaborazioni su dati Invind 2007 e Sondaggio Telefonico 2010.

Frequenze pesate (per la costruzione dei pesi campionari, cfr. Banca d'Italia, 2010c). Saldo tra le risposte "facile" e "praticamente impossibile" alla domanda: "Se il principale committente decidesse di non acquistare più i vostri prodotti, la ricerca di un altro committente sarebbe: (i) facile; (ii) difficile; (iii) praticamente impossibile?".

Fig. 2

## PREVISIONI DI FATTURATO PER IL 2010

(valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni su dati Invind 2007 e 2009.

Tassi di crescita sull'anno precedente. Previsioni formulate a febbraio-marzo 2010 per l'anno in corso.