



CONFINDUSTRIA  
Centro Studi  
Area Politiche Industriali

**SCENARI  
INDUSTRIALI**

# **PRODUZIONE E COMMERCIO: COME CAMBIA LA GLOBALIZZAZIONE**

## **LA MANIFATTURA ITALIANA RIPARTE SU BUONE BASI**

Roma, 5 novembre 2015

Confindustria • Sala Andrea Pininfarina



# **La nuova fase della manifattura globale. I fondamentali dell'Italia.**

**Luca Paolazzi**  
Direttore Centro Studi Confindustria

# I TEMI

**La ripartenza.**

**Come cambia il contesto esterno.**

**Come è cambiato il contesto interno.**

**Le solide basi da cui riparte l'Italia.**

**Una nuova politica industriale.**

**Sei lezioni per le imprese.**



# I TEMI

## La ripartenza.

Come cambia il contesto esterno.

Come è cambiato il contesto interno.

Le solide basi da cui riparte l'Italia.

Una nuova politica industriale.

Sei lezioni per le imprese.

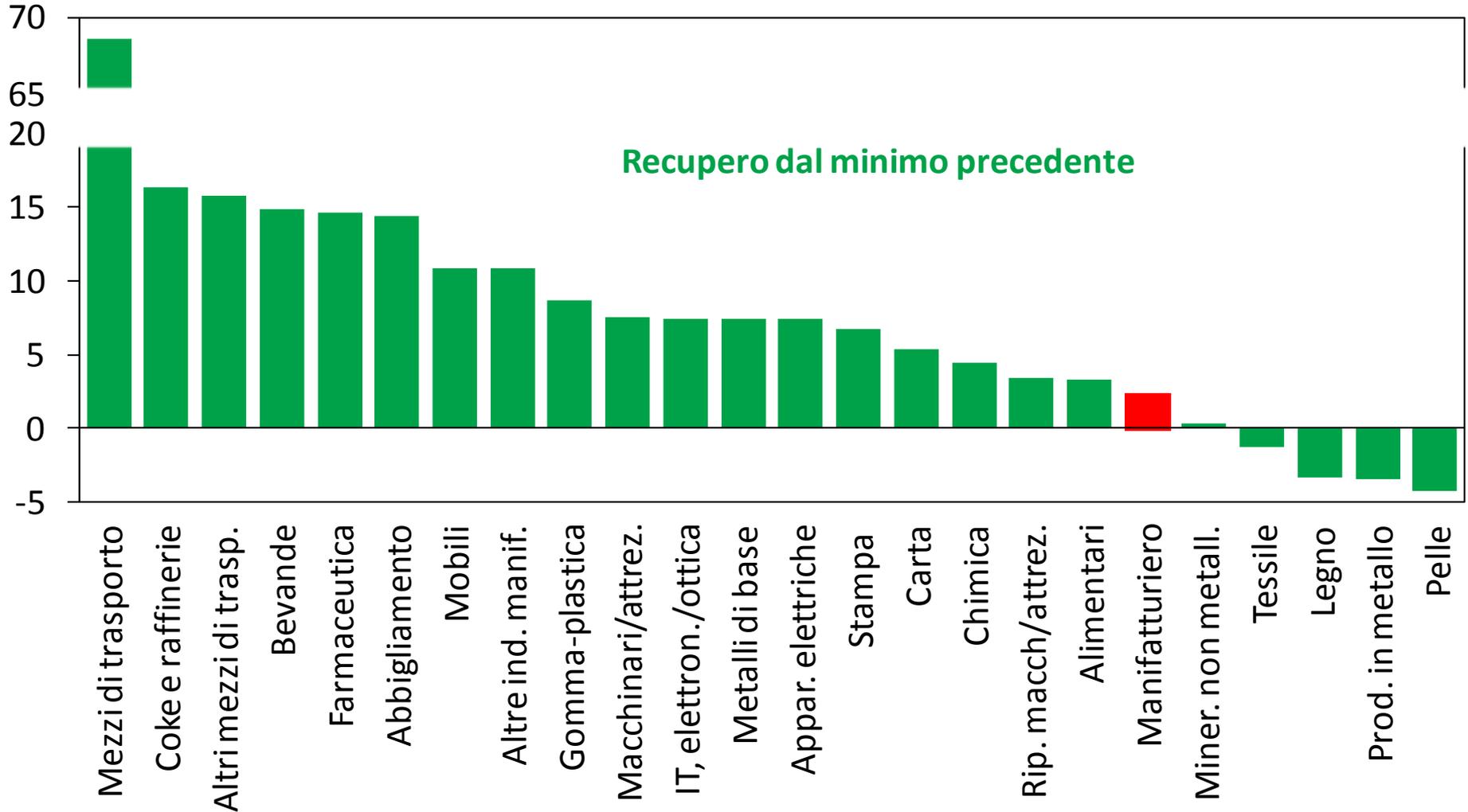


Dalla seconda metà del 2014 l'industria manifatturiera italiana ha cominciato a **risalire la china**, con un **passo** ancora lento (+2,3% cumulato in undici mesi) e assai **disomogeneo** tra i comparti: +70% nell'*automotive*, +15% in farmaceutica, bevande, abbigliamento, macchinari e attrezzature, +10% nei mobili e -3/-4% in legno, prodotti in metallo, pelletteria e calzature.



# Risalita a diverse velocità

(Italia, variazioni %, media luglio-agosto 2015, dati mensili destagionalizzati)



Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.



È un **nuovo cominciamento** poggiato su buone fondamenta. Il contesto esterno e la realtà interna sono molto cambiati e stanno ulteriormente mutando. Quali sono questi **mutamenti profondi**?



# I TEMI

La ripartenza.

**Come cambia il contesto esterno.**

Come è cambiato il contesto interno.

Le solide basi da cui riparte l'Italia.

Una nuova politica industriale.

Sei lezioni per le imprese.



# I FATTI PIÙ IMPORTANTI

1. La stabilizzazione delle **quote** nazionali.
2. Il rallentamento degli **scambi** internazionali.
3. La modificata **struttura europea**.
4. Le **materie prime** a basso costo.



**1. La stabilizzazione delle quote nazionali** sulla produzione industriale mondiale emerge dall'annuale graduatoria elaborata dal CSC. L'ascesa di alcuni paesi emergenti si è fatta meno dirompente. Si è fermato l'arretramento per molti paesi avanzati. Si è ristretta la **forbice** delle dinamiche. Rimane la progressione impressionante, senza precedenti storici, della **Cina**: 8,3% nel 2000, 14,3% nel 2007, 28,3% nel 2012 e 32,8% nel 2014.



# Avanzano ma più lentamente i BRIC. Italia 8<sup>^</sup>

Paese produttore		Quota % sulla produzione manifatturiera mondiale (cambi e prezzi correnti)				Tasso % di crescita medio annuo della produzione manifatturiera (dollari 2005)		Quota % su popolazione mondiale al 2014
		2000	2007	2012	2014	2007-2012	2012-2014	
1	Cina	8,3	14,3	28,3	32,8	9,4	7,1	18,9
2	Stati Uniti	24,5	17,7	14,2	14,1	-1,0	3,3	4,4
3	Giappone	16,0	9,5	8,7	6,2	-3,6	0,0	1,8
4	Germania	6,7	7,5	5,3	5,3	0,1	1,5	1,1
5	Corea del Sud	3,2	3,9	3,8	3,7	4,2	2,7	0,7
6	India	1,7	2,8	3,0	2,7	5,9	3,1	17,8
7	Brasile	2,0	2,6	3,0	2,6	0,6	-0,7	2,8
<b>8</b>	<b>Italia</b>	<b>4,2</b>	<b>4,5</b>	<b>2,6</b>	<b>2,5</b>	<b>-5,3</b>	<b>-1,9</b>	<b>0,8</b>
9	Francia	4,0	3,9	2,6	2,5	-2,7	-0,2	0,9
10	Russia	0,8	2,1	2,1	1,9	0,2	0,6	2,0
<i>Mondo</i>						0,8	2,5	
Paesi avanzati		72,4	60,0	46,3	43,7	-1,6	1,5	12,9
Area euro		21,0	23,1	15,4	15,1	-2,3	0,5	4,4
BRIC		12,8	21,8	36,3	40,1	7,5	5,7	41,5

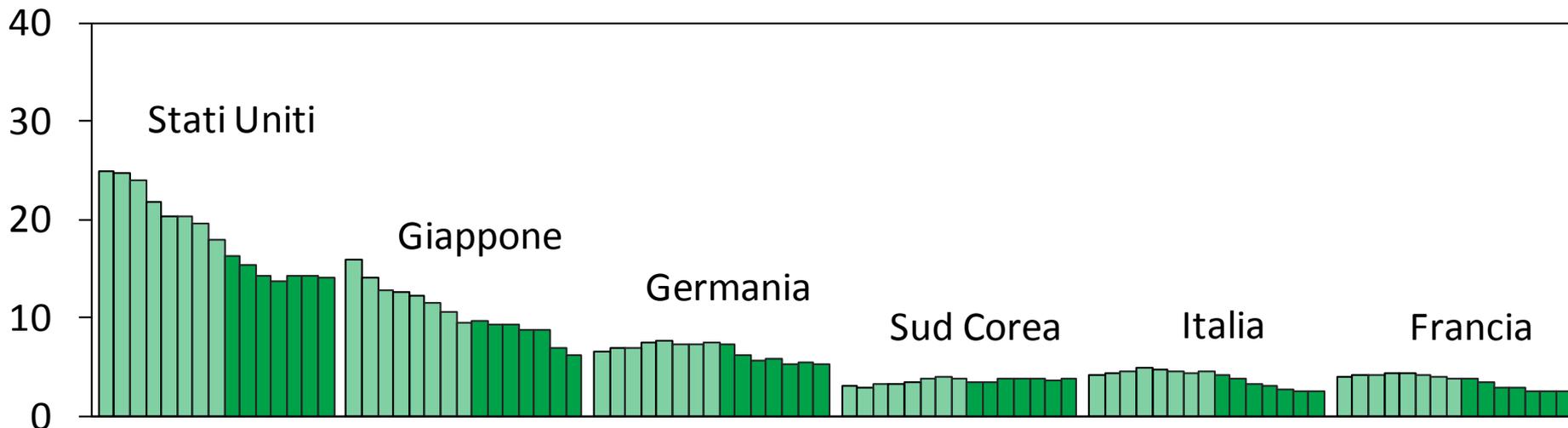
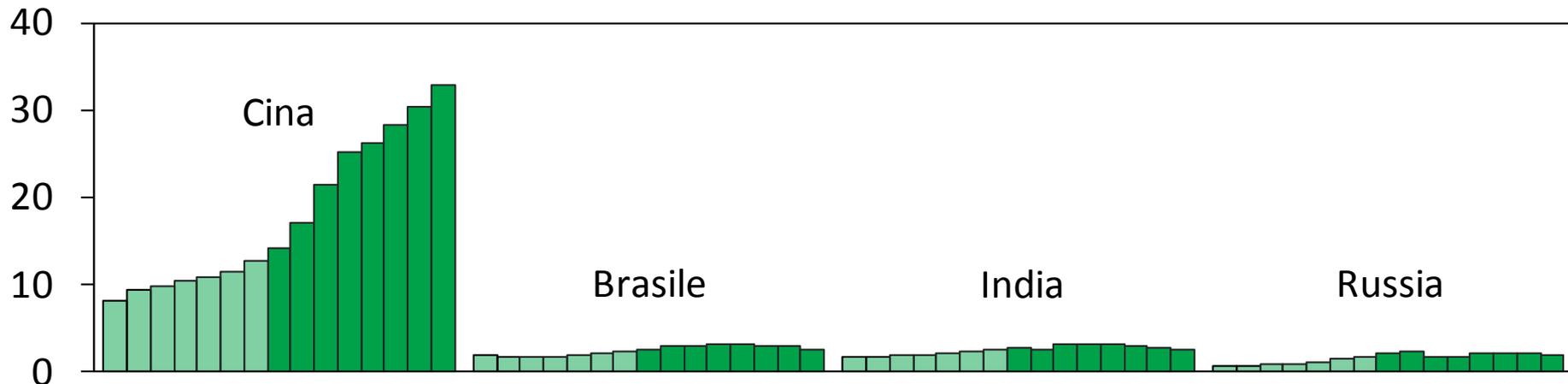
Paesi ordinati sul 2014. Paesi avanzati: UE-15, Svizzera, Stati Uniti, Canada, Giappone e Corea.

Fonte: elaborazioni CSC su dati e stime Global Insight e ONU.



# Su la Cina, giù il Giappone, stabili gli altri

(Quota % sulla produzione manifatturiera mondiale, dollari correnti, 2000-14)



*In scuro gli anni della crisi.*

*Fonte: elaborazioni CSC su dati e stime Global Insight.*



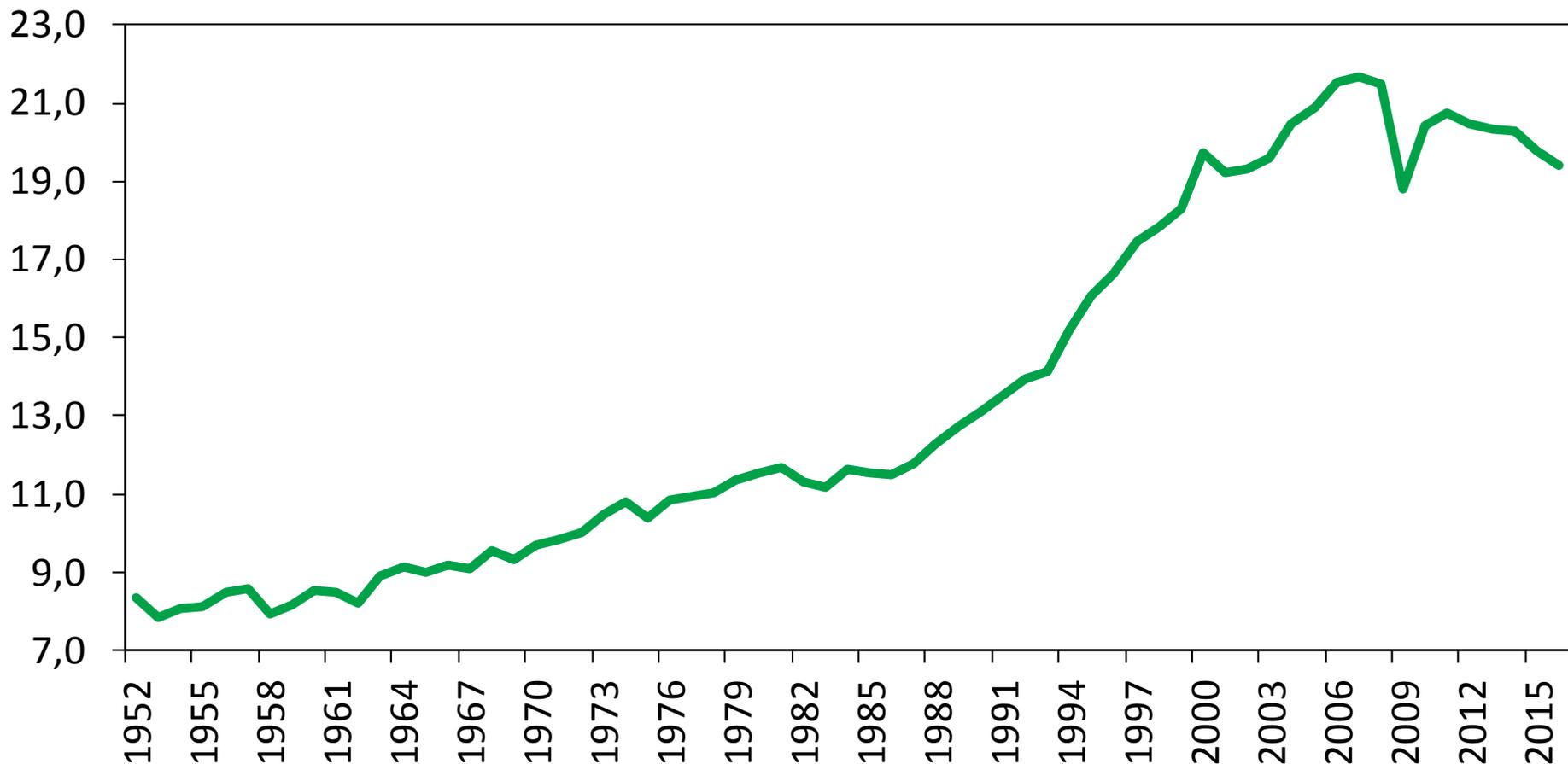
**2. Il rallentamento degli scambi internazionali,** che dall'insorgere della crisi marcano a ritmi modesti e molto inferiori a quelli del PIL globale, all'opposto di quanto era accaduto nei precedenti cinquant'anni.

Tanto che il rapporto tra commercio e prodotto mondiali è in graduale diminuzione, dopo essere incessantemente salito e molto velocemente nel periodo pre-crisi.



# Commercio/PII: si allontana il picco pre-crisi

(Mondo, scambi con l'estero in % PIL)



Fonte: elaborazioni CSC su dati FMI e Penn World Tables.



La stabilizzazione delle **quote** e la frenata degli **scambi** internazionali sono causati da **correnti profonde**:

- l'attenuazione degli effetti di **shock storici** e tecnologici (caduta del muro Est-Ovest, ingresso della Cina nel WTO, rivoluzione ICT);
- il **naturale esaurimento** dell'iniziale slancio dell'industrializzazione degli emergenti;



- l'esperienza che ha spinto le imprese al **ripensamento** dell'organizzazione delle produzioni su scala globale;
- le **nuove politiche industriali** che puntano a rivalorizzare il ruolo del manifatturiero;
  - la **fine** della grande **liberalizzazione** multilaterale degli scambi.

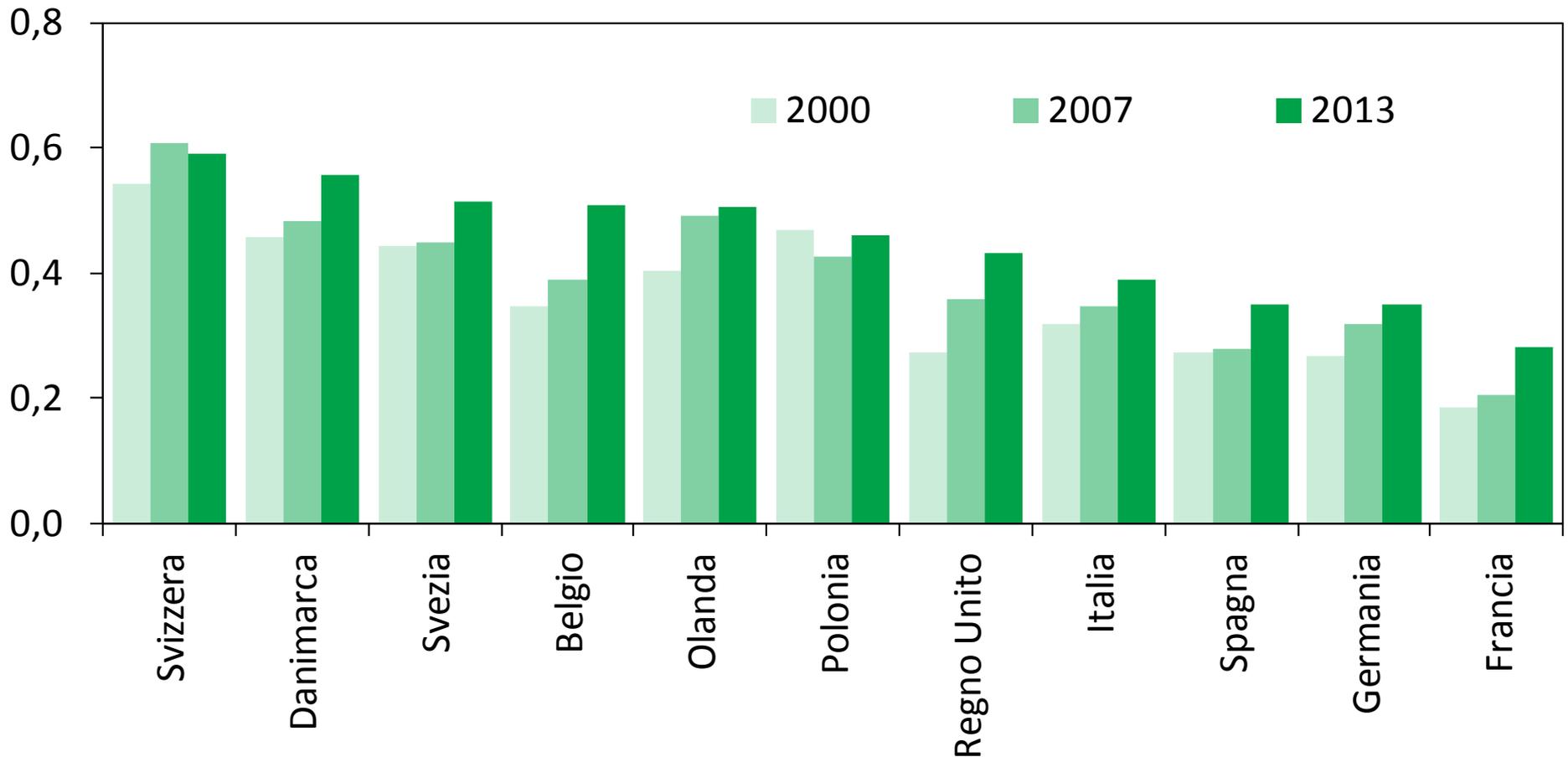


**3. La modificata struttura europea** si legge nella **distribuzione tra paesi** delle produzioni manifatturiere. Una maggiore specializzazione è stata indotta dall'integrazione impressa con l'unione monetaria, dall'aumentata concorrenza degli emergenti e dalla crisi.



# Paesi europei sempre più specializzati

(Manifatturiero, indice di Krugman, benchmark: media Europa, dati a prezzi e cambi correnti)



Paesi ordinati sul 2013.

L'indice misura il grado di specializzazione relativa tra i diversi sistemi manifatturieri e assume valori tra 0 e 2.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Global Insight.

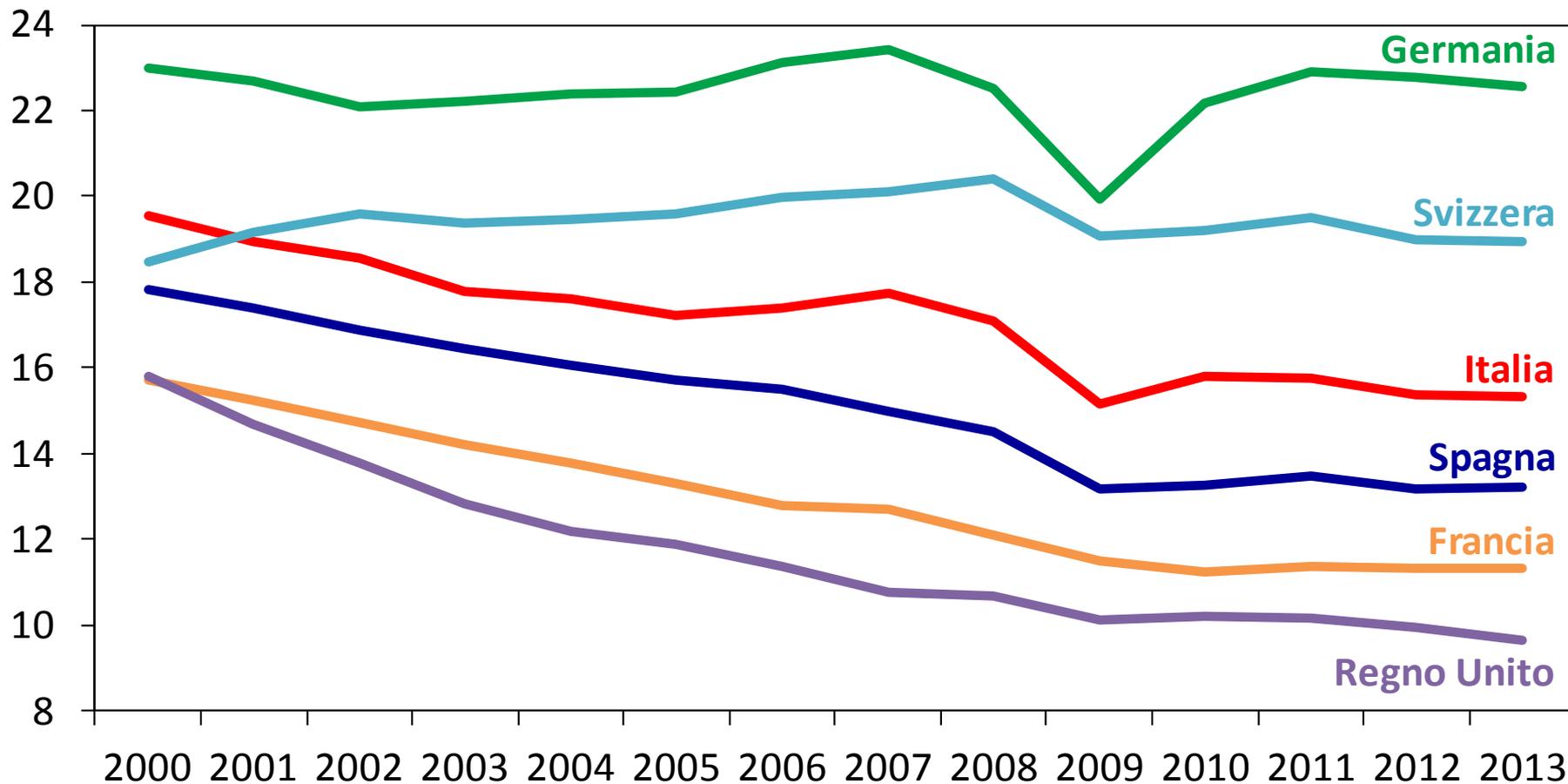


La specializzazione è avvenuta seguendo in gran parte i **vantaggi comparati**, misurati con la produttività, e si è accompagnata ovunque al ridimensionamento del manifatturiero, con la notevole eccezione della Germania (e della Svizzera).



# Solo in Germania peso manifatturiero fermo

(Quota % VA manifatturiero, euro correnti)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

Luca Paolazzi - Direttore Centro Studi Confindustria



La **Germania** fa leva sulle competenze delle produzioni estere a minor costo per aumentare la sua potenza di grande esportatore (sul modello della *Bazaar Economy*). I dati smentiscono, però, che l'**euro** abbia indebolito gli altri produttori europei a vantaggio dei tedeschi: nel resto d'Europa l'import dalla Germania è salito insieme alla produzione, non in sua sostituzione.



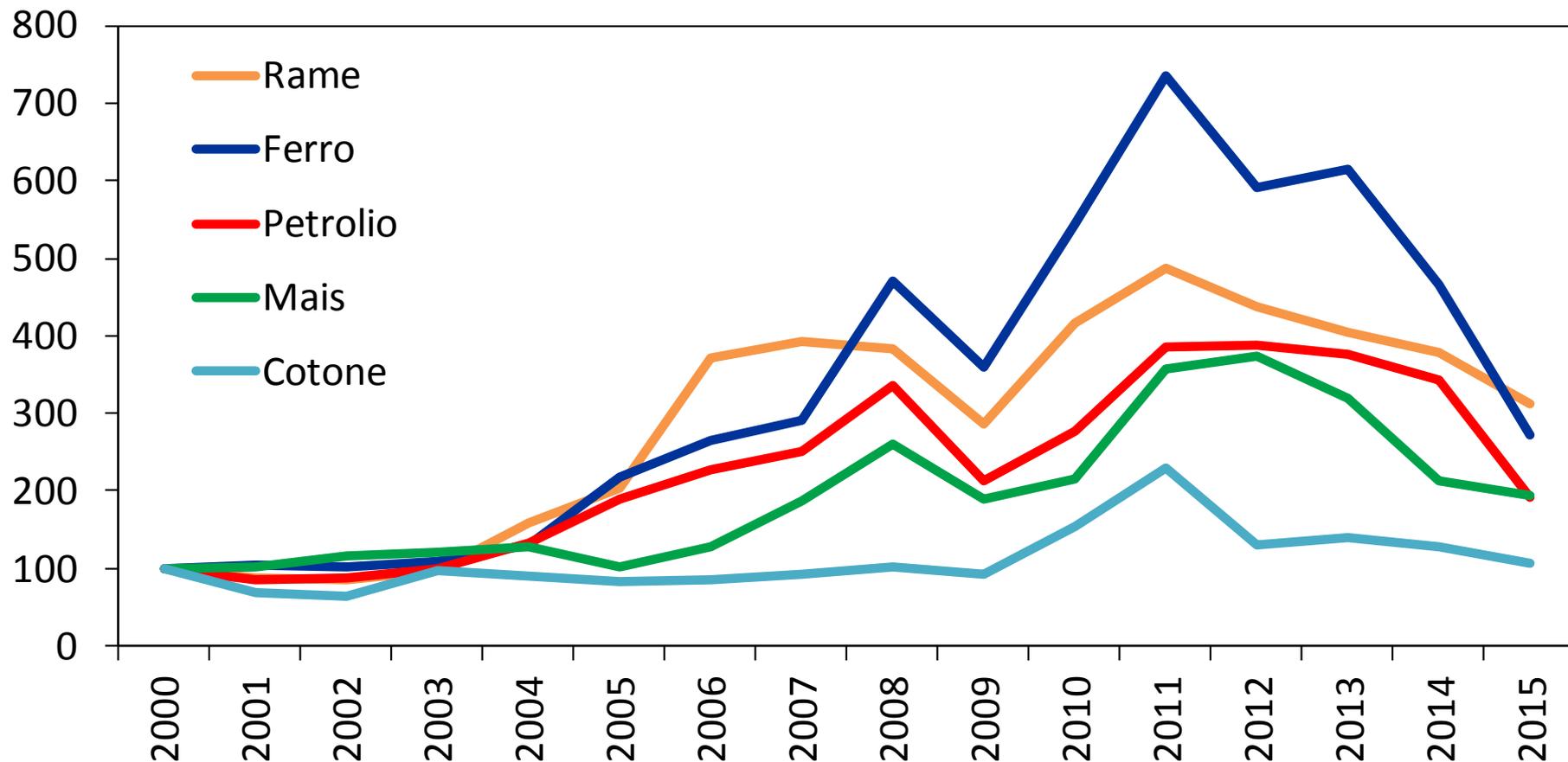
## 4. Le **materie prime** a basso costo

hanno origine negli anni delle quotazioni altissime che avevano messo in moto un ciclo di investimenti che si è tradotto in un aumento dell'offerta superiore a quello della domanda; da qui il crollo dei corsi sperimentato nell'ultimo anno e mezzo, che ha già messo in moto tagli negli investimenti in esplorazioni, coltivazioni, giacimenti. Cioè, il seme della **prossima scarsità** è già stato gettato, sebbene non si sappia quando germoglierà.



# Prezzi delle commodity in ribasso dai picchi

(Quotazioni internazionali, medie annue, indici 2000=100)



2015: primi dieci mesi.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Thomson Reuters.



# I TEMI

La ripartenza.

Come cambia il contesto esterno.

**Come è cambiato il contesto interno.**

Le solide basi da cui riparte l'Italia.

Una nuova politica industriale.

Sei lezioni per le imprese.



# I FATTI PIÙ IMPORTANTI

1. La perdita di **capacità**.
2. La **deindustrializzazione** nei territori.
3. Il **costo del lavoro** variabile indipendente.

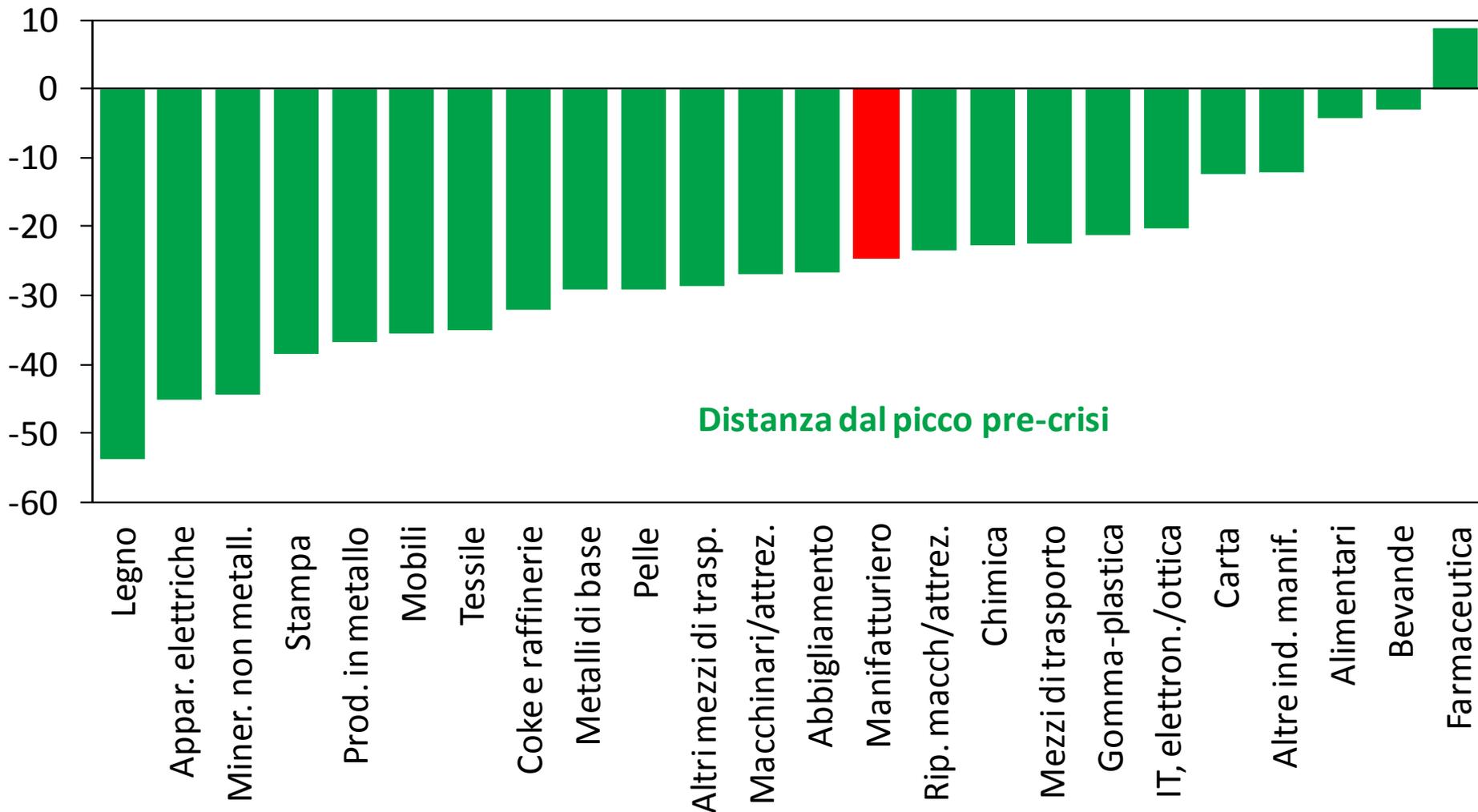


**1. La perdita di capacità** provocata dalle due recessioni è molto differenziata e proporzionale alle riduzioni nelle produzioni, che nei confronti del picco pre-crisi vanno dal -4,3% nell'alimentare al -53,7% nel legno, con mobili, tessile e prodotti in metallo a -35% e la sola farmaceutica con segno positivo (+8,9%), essendo la media pari a -24%.



# Restano ampie le perdite causate dalla crisi

(Italia, variazioni %, media luglio-agosto 2015, dati mensili destagionalizzati)



Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.



Le perdite sono state molto rilevanti anche perché il *downgrading* della domanda, conseguente alla grande caduta dei redditi familiari, ha colto in contropiede l'*upgrading* che in molte produzioni si stavano (e si stanno) concretizzando, premiando l'import da paesi a basso costo.



## 2. La **deindustrializzazione** nei territori

è la seconda eredità negativa della crisi.

Come immaginabile, le produzioni manifatturiere sono arretrate di più là dove il tessuto industriale aveva una trama più rada e di meno là dove era più compatto. La spiegazione sta nel diverso **addensamento di competenze** che consente di reagire in modo più o meno rapido ed efficace, cioè con adattabilità e resilienze assai disuguali.

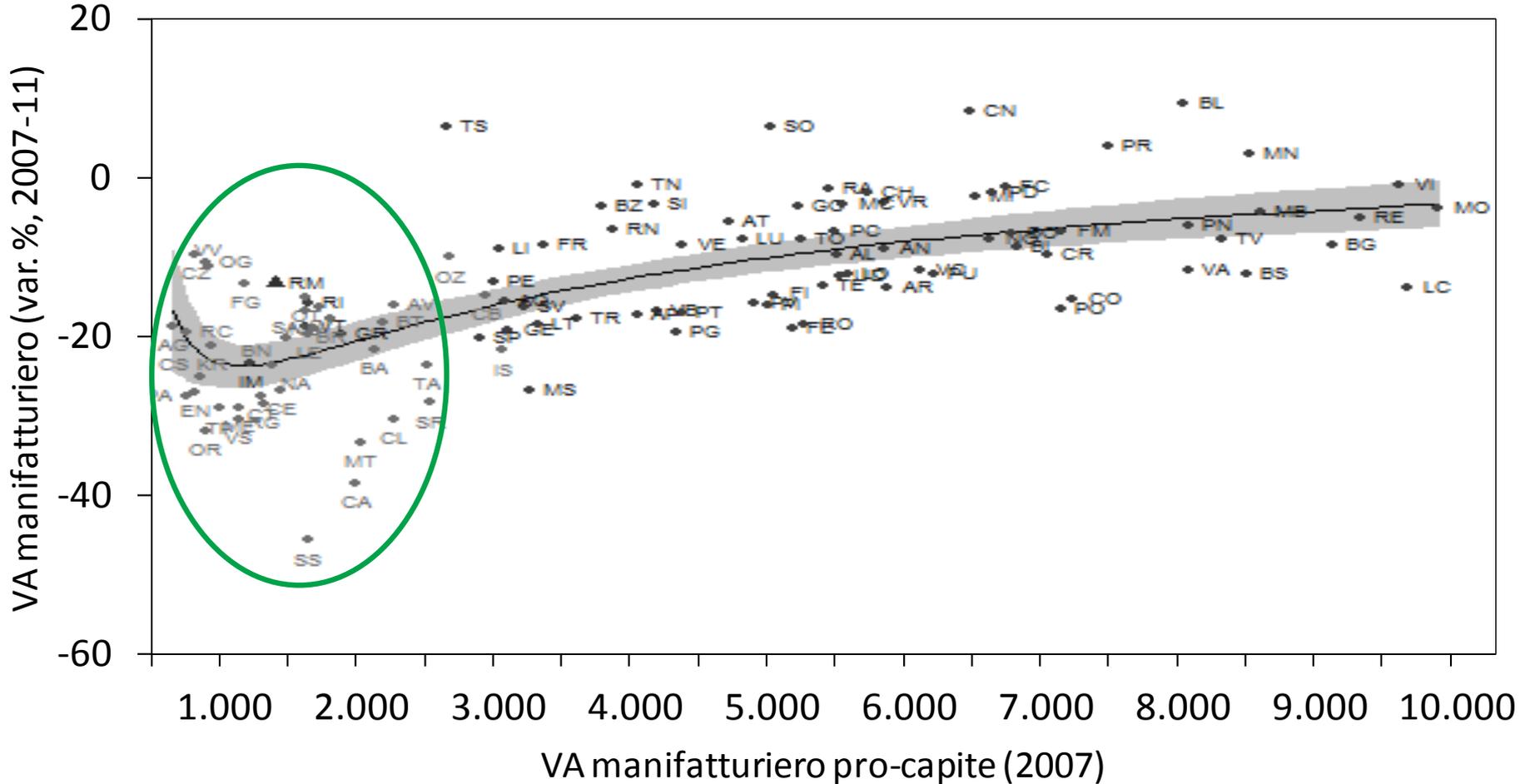


L'analisi del CSC evidenzia che la **vocazione manifatturiera**, stimata dal valore aggiunto pro-capite, è caduta molto di più dove era già più bassa, ossia nelle **province meridionali** (con cali anche del 30%), che dove era più alta, cioè in quelle **setteentrionali** (che hanno registrato perfino aumenti).  
Agli antipodi troviamo Vicenza, con 9.681 euro per abitante (+0,3% nel 2007-2011) e Agrigento con 588 (-18,3%).



# La crisi ha colpito di più la manifattura al Sud

(Valore aggiunto manifatturiero, variazioni % ed euro, prezzi correnti)



In grigio chiaro le province del Mezzogiorno.  
Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.



# Nell'industria Italia più divisa

(VA manifatturiero pro-capite; ranking 2011, livelli e var. % a prezzi correnti)

		Livello 2011 (euro)	Variazione % 2007-2011			Livello 2011 (euro)	Variazione % 2007-2011
1	Vicenza	9.681	0,3	101	Medio Campidano	834	-30,6
2	Modena	9.659	-2,8	102	Crotone	807	-20,8
3	Belluno	8.990	11,2	103	Catanzaro	807	-8,8
4	Reggio Emilia	8.984	-4,1	104	Trapani	764	-29,2
5	Mantova	8.951	4,6	105	Cosenza	704	-25,0
6	Bergamo	8.459	-7,6	106	Reggio Calabria	672	-19,0
7	Lecco	8.446	-13,1	107	Oristano	663	-32,2
8	Monza e Brianza	8.357	-3,3	108	Enna	644	-27,0
9	Parma	7.940	5,4	109	Palermo	604	-27,6
10	Treviso	7.796	-6,7	110	Agrigento	588	-18,3

Province ordinate sul livello di VA manifatturiero pro-capite nel 2011.

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.



Ciò può rappresentare una **rassicurazione**: sono rimasti i produttori meglio attrezzati a competere e a generare la ripartenza manifatturiera. Ma anche una preoccupazione: si aggrava la **questione meridionale** e diventa una sfida ancor più cogente e impegnativa la riduzione del divario tra più di un terzo del Paese e il resto.

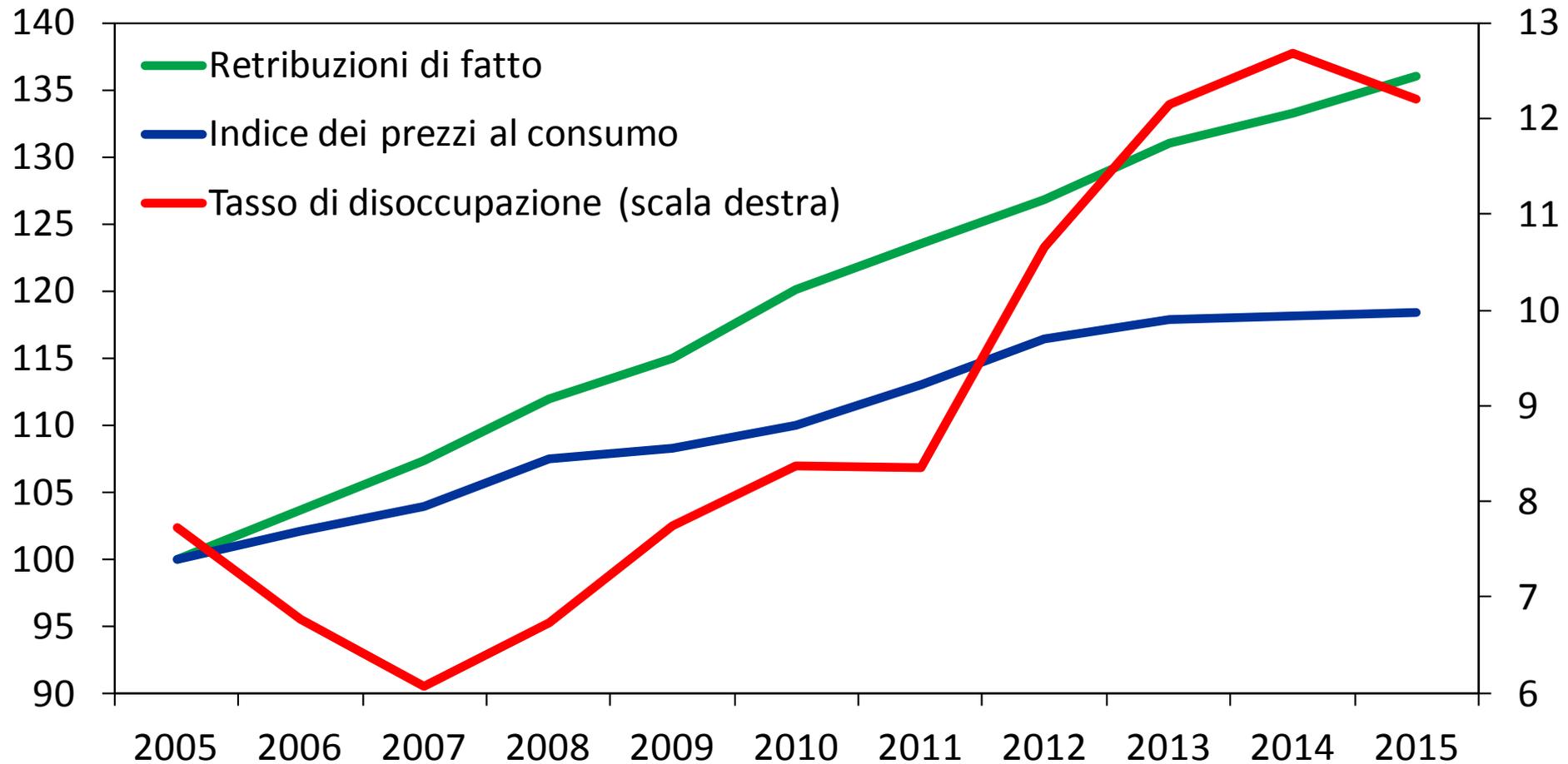


**3. Il costo del lavoro variabile indipendente**  
deriva dall'attuale assetto delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva nazionale, i cui limiti sono stati messi a nudo dalla crisi. Durante la quale il **costo del lavoro** ha marciato nell'industria a ritmi pressoché costanti e indifferenti alla variazione della produttività e alla sua incidenza sul valore aggiunto.



# I salari battono i prezzi e la disoccupazione...

(Italia, industria s.s., indici 2005=100; disoccupati in % della forza lavoro)



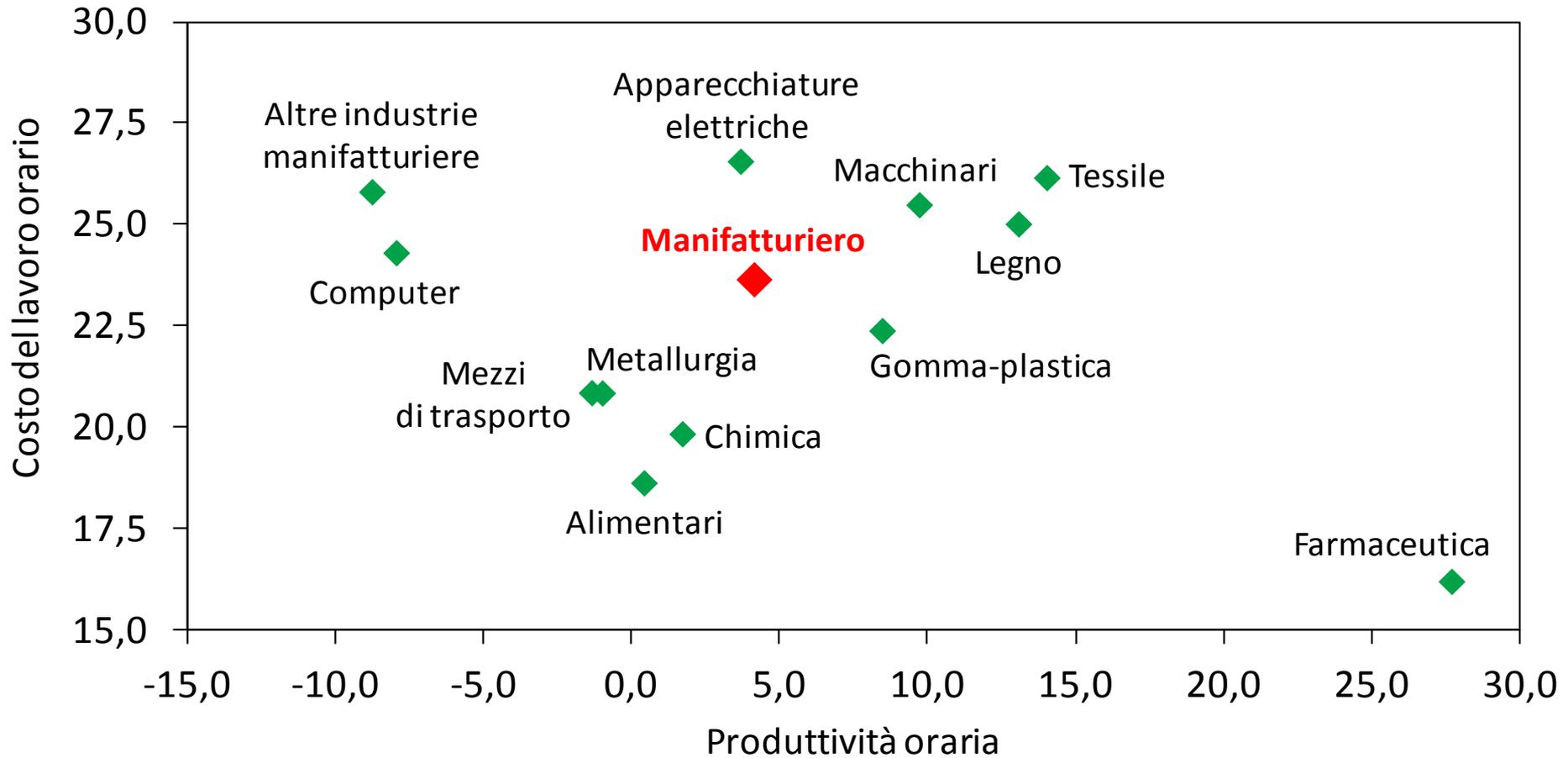
2015: previsioni CSC.

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.



# ...e non si curano della produttività...

(Comparti manifatturieri, produttività e costo del lavoro, var. % 2007-2014)

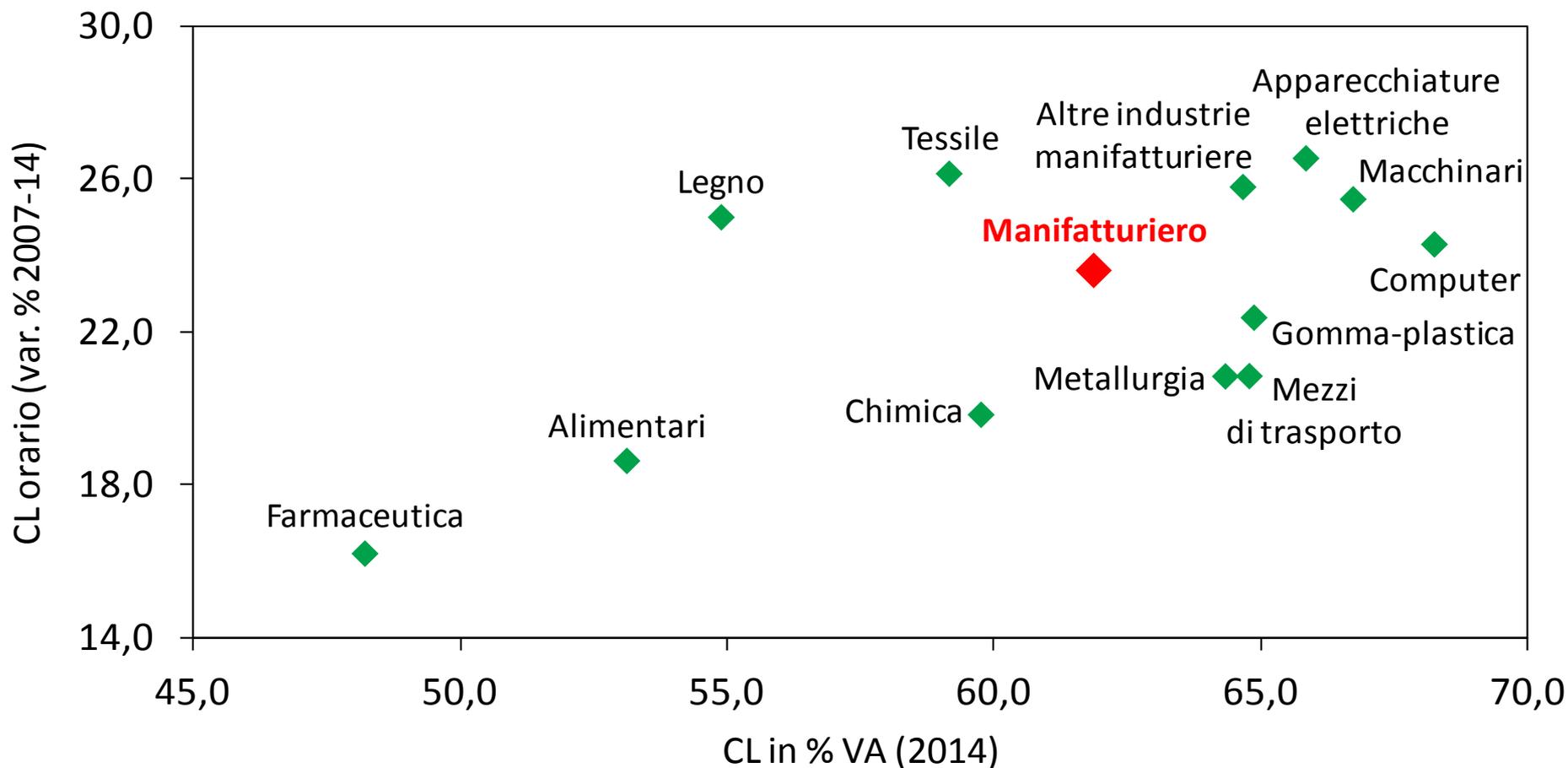


Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.



# ...ribaltando la relazione col peso del lavoro

(Manifatturiero, CL orario e CL su VA a prezzi costanti)



Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

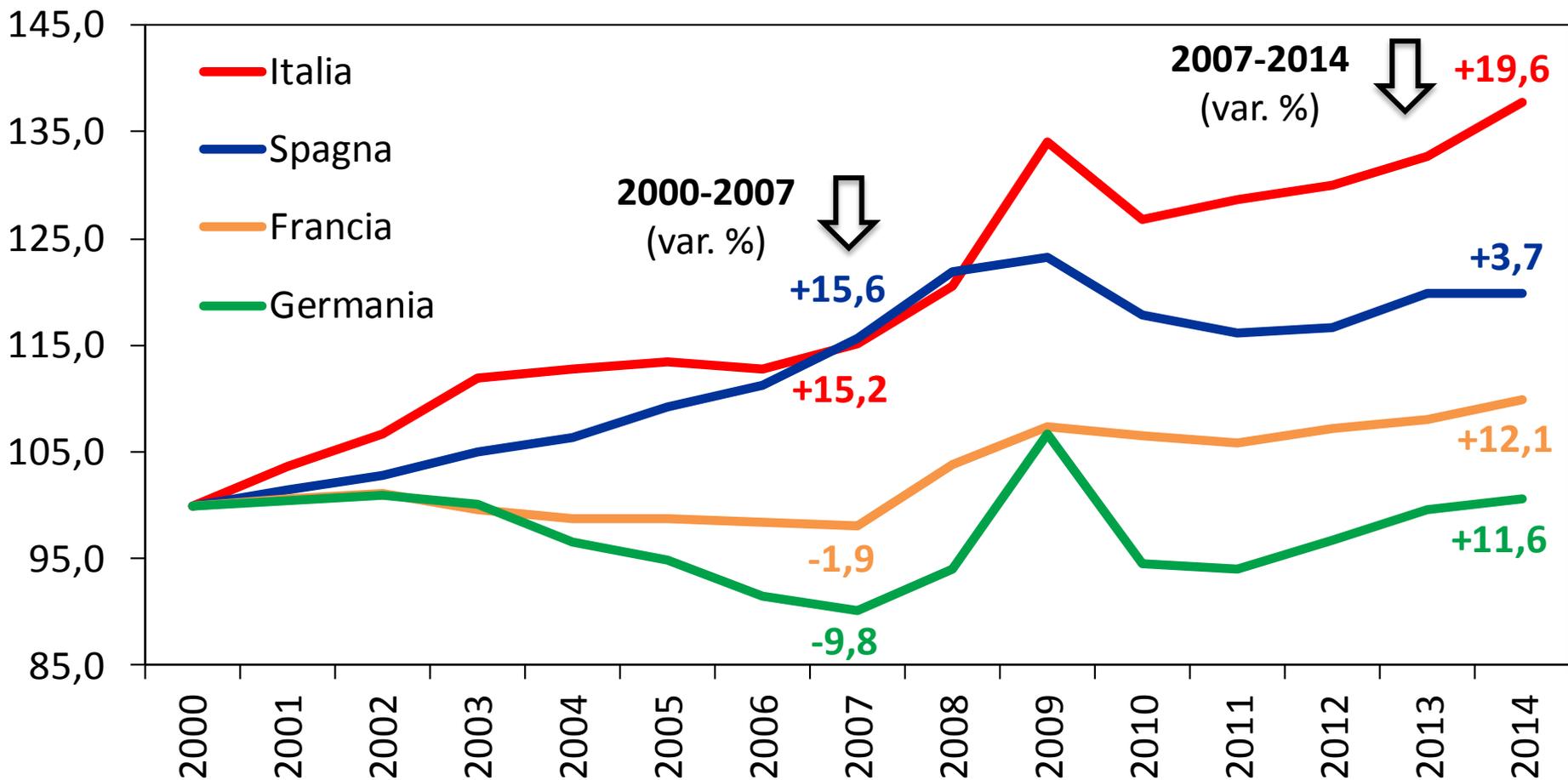


Ciò ha comportato una nuova forte erosione della competitività valutata sul CLUP in tutta la manifattura e nei singoli comparti (con l'unica eccezione del farmaceutico).  
Ne ha fatto le spese la **redditività** che è ai minimi.



# Fuori linea il CLUP italiano

(Industria in senso stretto, 2000=100)

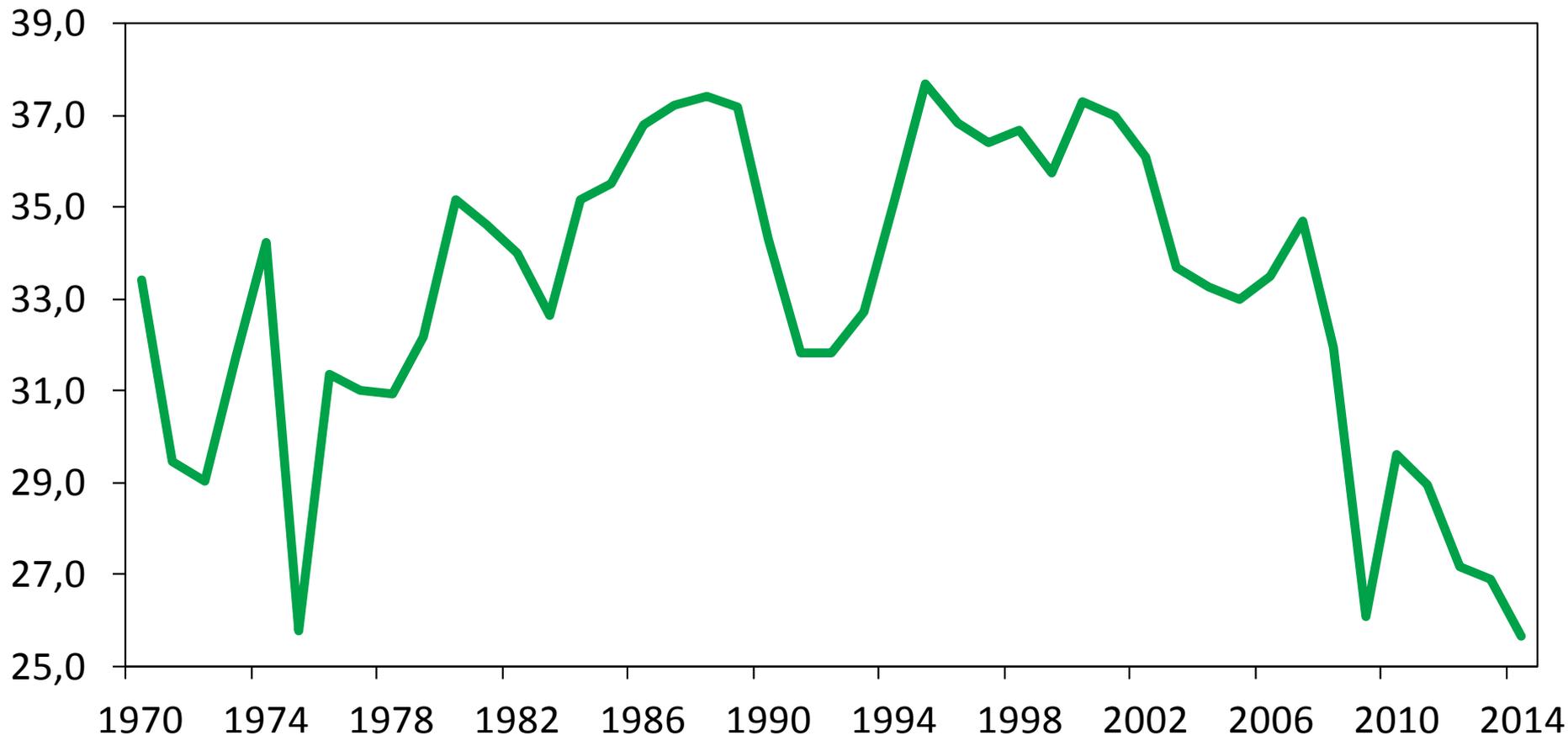


Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.



# Profitti nei manufatti ai minimi storici

(Italia, manifatturiero, MOL\* in % del valore aggiunto ai prezzi base)



\* Margine operativo lordo: VA - reddito da lavoro, aggiustato per il peso del lavoro indipendente (utilizzando le unità di lavoro) e corretto per l'introduzione dell'IRAP.

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.



# I TEMI

La ripartenza.

Come cambia il contesto esterno.

Come è cambiato il contesto interno.

**Le solide basi da cui riparte l'Italia.**

Una nuova politica industriale.

Sei lezioni per le imprese.



# I FATTI PIÙ IMPORTANTI

1. L'ampia **articolazione** del manifatturiero.
2. L'elevata propensione a **innovare**.
3. L'alto tasso di **investimento**.
4. Il secondo posto nel **TPI**.



# 1. L'ampia **articolazione** del manifatturiero

ha permesso all'**Italia** di difendere bene la specializzazione nei suoi tradizionali **comparti di forza** legati a moda e design, contrastando l'avanzata cinese nelle fasce basse di mercato con la maggiore produttività e l'innalzamento dei valori unitari. Sono, però, comparti che rappresentano appena il 15,1% dell'export italiano (dal 21,9% del 1991), a dimostrazione della robustezza e varietà industriale del Paese.



# Un export ben diversificato

(Composizione % delle esportazioni italiane di beni manufatti\*, prezzi correnti)

	1991		2014	
Macchinari e apparecchi	17,9	39,7	20,2	41,2
Prodotti in metallo	9,2		12,1	
Apparecchi elettrici	6,2		5,7	
Computer, apparecchi elettronici e ottici	6,4		3,3	
Sostanze e prodotti chimici	6,1	10,9	7,1	16,6
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	1,3		5,6	
Gomma e materie plastiche	3,5		3,9	
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	8,3	11,4	7,5	10,8
Altri mezzi di trasporto	3,1		3,3	
Cuoio e calzature	5,8	21,9	5,1	15,1
Abbigliamento (anche in pelle e in pelliccia)	7,3		5,0	
Tessile	5,5		2,6	
Mobili	3,4		2,3	
Alimentari, bevande e tabacco	5,4	21,9	7,7	15,1
Prodotti delle altre industrie manifatturiere	4,4		3,8	
Minerali non metalliferi	4,2		2,6	
Carta e prodotti in carta e stampa	1,6		1,7	
Legno e prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili)	0,6		0,4	

\* Al netto dei prodotti petroliferi.

Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.



## 2. L'elevata propensione a **innovare**

è seconda solo a quella delle imprese tedesche  
(e nei processi perfino davanti).

La spesa in R&S è bassa ma in forte aumento.



# Nell'innovazione secondi solo ai tedeschi

(% delle imprese innovative sul totale del settore, 2012)

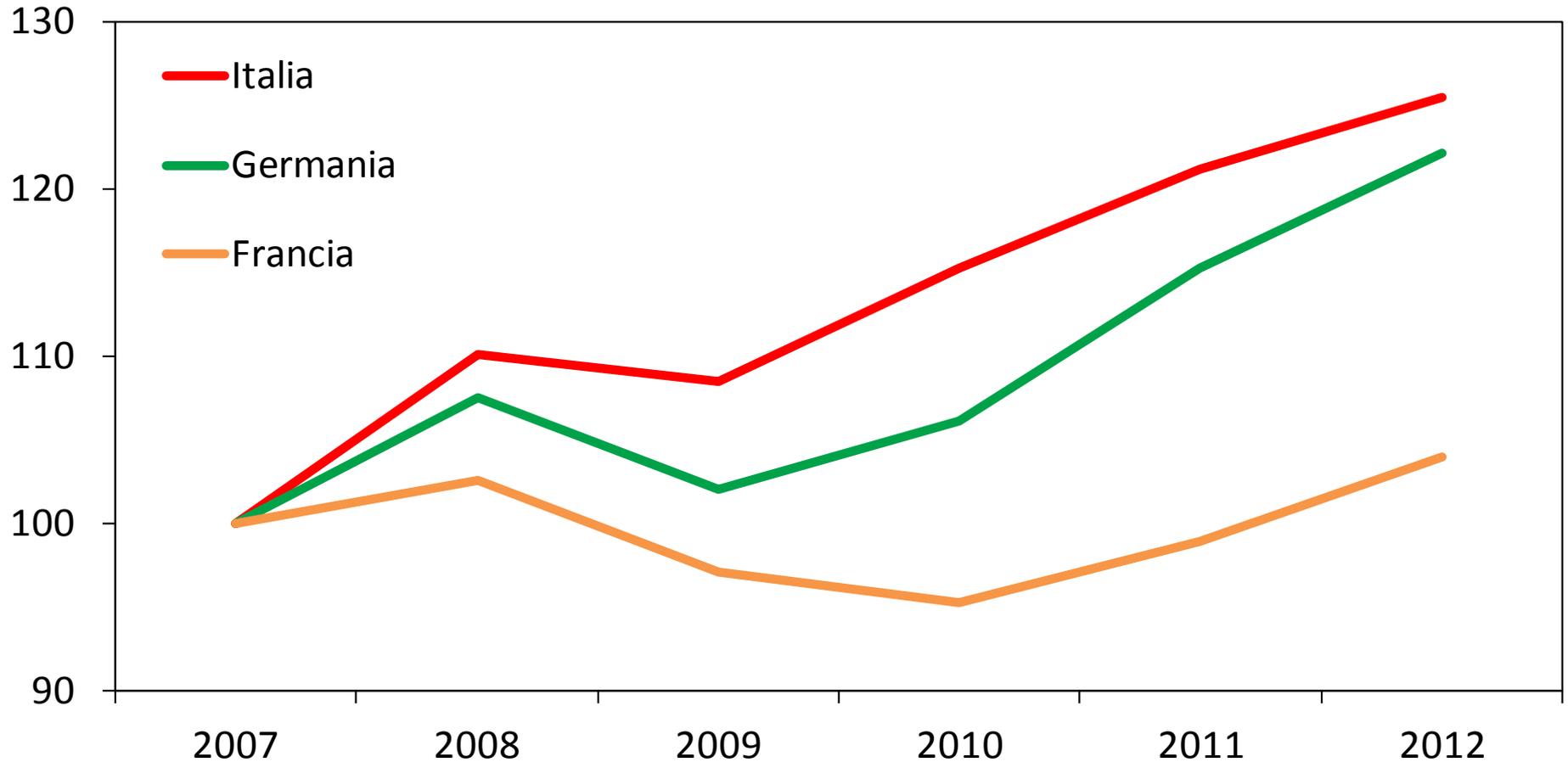
	Manifatturiero		Industria meccanica	
	Innovazione di prodotto	Innovazione di processo	Innovazione di prodotto	Innovazione di processo
Germania	44	31	51	34
<b>Italia</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>
Francia	28	28	33	29
Regno Unito	28	17	30	18
Spagna	14	19	17	19

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.



# In Italia cresce la ricerca anche nella crisi

(Manifatturiero, spesa in R&S a prezzi correnti, 2007=100)



Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat.

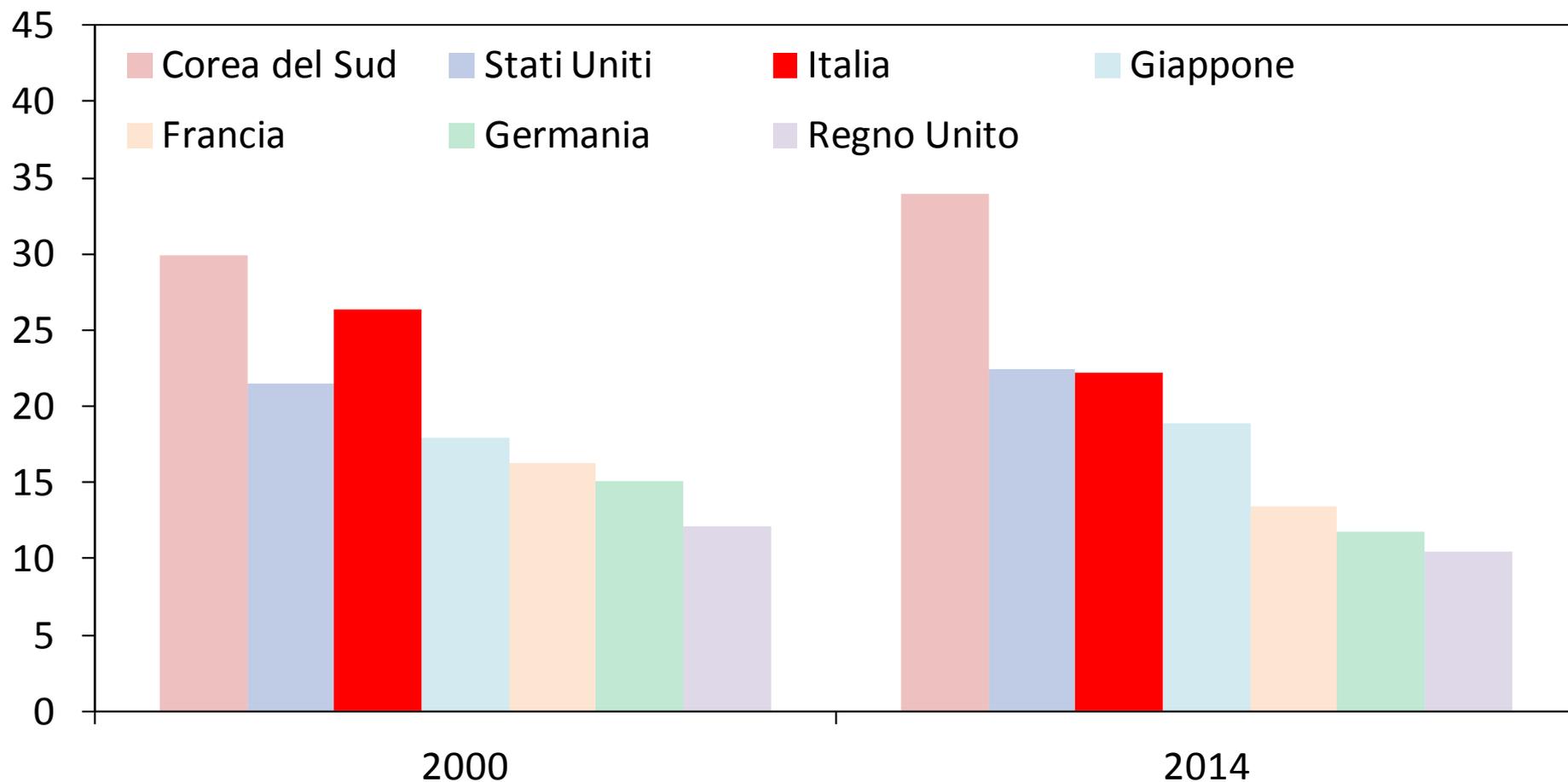


**3. L'alto tasso di investimento,**  
che è doppio di quelli tedesco e francese  
e in linea con quello USA,  
è indice di grande **vitalità imprenditoriale.**



# In Italia è alta la propensione a investire

(% investimenti su valore aggiunto manifatturiero, prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni CSC su dati e stime Global Insight.



4. Il secondo posto nel *Trade Performance Index* dice che l'Italia ha una grande **complessità di export** (dietro, di nuovo, solo alla Germania).



# Le migliori tre nell'*export performance*

(*Trade Performance Index*)

	1° posto		2° posto		3° posto	
	2006	2013	2006	2013	2006	2013
Mezzi di trasporto	Germania	Germania	Francia	<b>Italia</b>	Corea del Sud	Corea del Sud
Meccanica non elettronica	Germania	Germania	<b>Italia</b>	<b>Italia</b>	Svezia	Svezia
Chimica	Germania	Germania	Paesi Bassi	Paesi Bassi	Francia	Belgio
Prodotti manufatti di base	Germania	Germania	<b>Italia</b>	<b>Italia</b>	Svezia	Taiwan
Prodotti diversi	Germania	Germania	<b>Italia</b>	<b>Italia</b>	Svizzera	Paesi Bassi
Meccanica elettrica ed elettronica	Germania	Germania	<b>Italia</b>	<b>Italia</b>	Francia	Paesi Bassi
IT ed elettronica di consumo	Svezia	Malesia	Cina	Paesi Bassi	Singapore	Singapore
Prodotti alimentari lavorati	Paesi Bassi	Germania	Germania	Paesi Bassi	Francia	Francia
Prodotti in legno	Germania	Germania	Finlandia	Finlandia	Svezia	Svezia
Tessili	<b>Italia</b>	<b>Italia</b>	Germania	Germania	Taiwan	Cina
Abbigliamento	<b>Italia</b>	<b>Italia</b>	Cina	Cina	Romania	Turchia
Cuoio, pelletteria e calzature	<b>Italia</b>	<b>Italia</b>	Cina	Cina	Vietnam	Vietnam

Fonte: elaborazioni CSC su dati UNCTAD e WTO.



Questi elementi smentiscono molti luoghi comuni circa la fiacchezza (per alcuni atavica, per altri causata dalla crisi) degli **spiriti imprenditoriali** italiani e formano solide basi per far ripartire lo sviluppo. D'altra parte, senza di essi l'Italia non potrebbe essere **l'ottava potenza industriale**, con una quota sulla produzione mondiale (2,5%) che è un multiplo di quella demografica (0,8%), a conferma della sua elevata vocazione manifatturiera.



Il punto è se ciò basti ad avere un elevato **tasso di crescita**, in un'ottica che da statica diventa dinamica. L'analisi dell'andamento della produzione globale comparto per comparto, condotta in *Scenari industriali 2014*, dà una risposta negativa, perché mostra che l'Italia ha una performance migliore nei mercati dei beni che nel Mondo sono meno dinamici, e viceversa.



# I TEMI

La ripartenza.

Come cambia il contesto esterno.

Come è cambiato il contesto interno.

Le solide basi da cui riparte l'Italia.

**Una nuova politica industriale.**

Sei lezioni per le imprese.



Per tramutare i **punti di forza** statici in spinta alla crescita occorre la politica industriale. Il cui ruolo fondamentale è stato più volte sottolineato dal CSC.

CONFINDUSTRIA  
Centro Studi

SCENARI INDUSTRIALI



VUOTI DI DOMANDA  
E NUOVI DIVARI  
TRA LE IMPRESE.  
LA MANIFATTURA  
CUORE DELL'INNOVAZIONE:  
TORNA STRATEGICA  
A POLITICA INDUSTRIALE

Giugno 2012

CONFINDUSTRIA  
Centro Studi

SCENARI INDUSTRIALI



L'ALTO PREZZO  
DELLA CRISI  
PER L'ITALIA.  
CRESCONO I PAESI  
CHE COSTRUISCONO  
LE CONDIZIONI  
PER LO SVILUPPO  
MANIFATTURIERO.

Giugno 2013

CONFINDUSTRIA  
Centro Studi

SCENARI INDUSTRIALI



IN ITALIA  
LA MANIFATTURA  
SI RESTRINGE

NEI PAESI  
AVANZATI  
LE POLITICHE  
INDUSTRIALI  
PUNTANO  
SUL TERRITORIO

Giugno 2014

In tutti i sensi, quindi, sono **urgenti scelte politiche**, sia nell'approntare una strategia coerente con una visione di lungo periodo sia nell'adottare le misure concrete per realizzarla. C'è bisogno di politica, anzitutto per **rafforzare la R&S**, in cui l'Italia rimane molto indietro, sebbene non tanto quanto i dati di spesa dicano.



E poi per cavalcare l'onda di **Industria 4.0**, che può rivoluzionare i modi di produrre e di utilizzare i beni, quindi i consumi e gli investimenti, e può offrire alle imprese enormi margini per aumentare l'efficienza, essere ancora più leste a cogliere i mutamenti della domanda e ridurre ulteriormente le ricadute ambientali delle attività umane. Per essere sfruttata appieno servono quantomeno adeguate infrastrutture informatiche, nelle quali il Paese è carente.



# I TEMI

La ripartenza.

Come cambia il contesto esterno.

Come è cambiato il contesto interno.

Le solide basi da cui riparte l'Italia.

Una nuova politica industriale.

**Sei lezioni per le imprese.**



Dai nuovi Scenari industriali si possono trarre **sei lezioni** per le imprese.

Le prime due discendono dalla ridotta spinta all'integrazione tra paesi appartenenti a blocchi continentali diversi, che fa viaggiare meno i semilavorati e anche i prodotti finiti, e dal ripensamento aziendale della delocalizzazione maturato in seguito all'esperienza dei passati tre decenni.



# SEI LEZIONI PER LE IMPRESE

## 1<sup>^</sup> lezione: internazionalizzazione.

Più che esportare conta sempre di più produrre nei mercati dove si vuole vendere, ossia **internazionalizzazione** è la parola d'ordine. Per superare le barriere che sono aumentate, sopperire ai tempi morti della logistica, intercettare prima i mutamenti della domanda, essere partner strategici nelle catene del valore che sono un po' meno *global*.



## 2^ lezione: diversificare.

Il futuro è nel differenziarsi e nel **diversificare**, potenziando e utilizzando in altri campi le proprie competenze *core*, attraverso un incessante processo di ricerca e innovazione. Del quale il fare, anziché il far fare, è parte integrante perché fonte di sapere. Evitando così che la specializzazione si tramuti in vicolo cieco per la crescita aziendale.



## 3<sup>^</sup> lezione: materie prime.

Il comportamento dei mercati delle commodity non deve trarre in inganno. Non bisogna dare per scontato che i bassi prezzi e l'abbondanza delle **materie prime** durino per sempre e occorre continuare ad attrezzarsi per migliorarne l'uso.



## 4^ lezione: retribuzioni.

Rafforzare il legame tra le **retribuzioni** e i **risultati** delle aziende. Gli aumenti uguali per tutti, tra settori e tra aziende, non riescono a valorizzare i saperi e le competenze delle persone, che vanno invece coltivati per avere quei miglioramenti di produttività necessari a generare ritorni per gli investimenti e a gratificare con remunerazioni adeguate quelle stesse persone.



## 5<sup>^</sup> lezione: Industria 4.0.

**Cavalcare Industria 4.0**, anziché subirla.

Il paradigma dell'internet delle cose si affermerà, magari con progressione anziché con un salto. Non considerarlo subito con grande attenzione può rivelarsi letale.



## 6<sup>^</sup> lezione: ispirarsi ai *driver*.

I *driver* attorno ai quali sono disegnate le politiche industriali negli altri maggiori paesi industriali (Cina inclusa) sono un'utile bussola per le scelte strategiche aziendali perché plasmano la domanda di domani e promettono i più alti tassi di crescita dei fatturati.





CONFINDUSTRIA  
Centro Studi  
Area Politiche Industriali

**SCENARI  
INDUSTRIALI**

# **PRODUZIONE E COMMERCIO: COME CAMBIA LA GLOBALIZZAZIONE**

## **LA MANIFATTURA ITALIANA RIPARTE SU BUONE BASI**

Roma, 5 novembre 2015

Confindustria • Sala Andrea Pininfarina