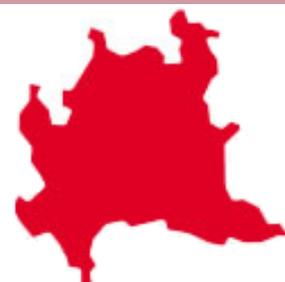
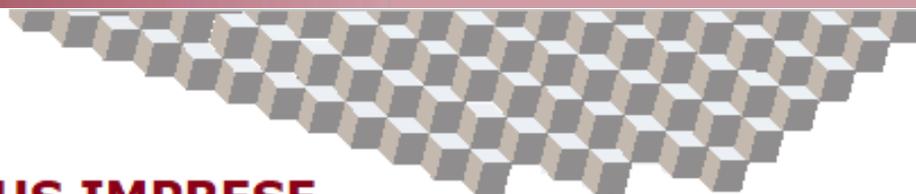


**unioncamerelombardia**

Funzione Informazione Economica



## **FOCUS IMPRESE**

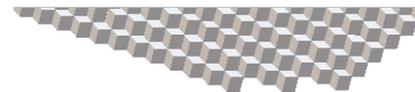
Osservatorio sulle imprese e per le imprese

### **IMPRESE MANIFATTURIERE**

L'andamento economico di industria e artigianato in Lombardia

1° trimestre 2020

**InFocus: L'impatto Covid-19**



**Sommario**

Sommario ..... 2

INTRODUZIONE ..... 3

1.1 L’andamento della domanda: consumi, *sentiment* e fiducia dei consumatori ..... 6

1.2 L’industria ..... 11

1.2.1 La produzione industriale: un confronto ..... 15

1.2.2. Le dinamiche di fatturato nazionale ed estero ..... 21

1.2.3 Capacità produttiva, andamento degli ordini e dinamiche dei prezzi ..... 24

1.2.4 L’occupazione industriale ..... 27

1.2.5 Le aspettative degli imprenditori ..... 32

1.3 L’artigianato ..... 38

1.3.1 I livelli di produzione dell’artigianato lombardo ..... 38

1.3.2 Il fatturato: composizione e dinamiche congiunturali ..... 40

1.3.3 L’andamento degli ordini e dei prezzi ..... 41

1.3.4 Il livello di occupazione ..... 44

1.3.5 Le aspettative degli artigiani lombardi ..... 44

2 LA SITUAZIONE INTERNAZIONALE ..... 47

2.1 L’andamento delle principali variabili macro economiche e gli effetti sulla congiuntura  
47

2.2 Le performance del sistema Lombardia-Italia nel confronto internazionale ..... 50

3 L’IMPATTO COVID-19 SULLA STRUTTURA ECONOMICA E PRODUTTIVA LOMBARDA ..... 51

3.1 Gli effetti della pandemia sulle imprese sulle imprese manifatturiere lombarde ..... 51

3.2 Covid-19 forza rinnovatrice e motore di cambiamento: una prospettiva internazionale  
64

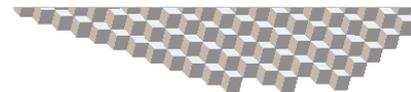
4 CONCLUSIONI ..... 68

5 NOTA METODOLOGICA ..... 70

6 GLOSSARIO ..... 71



Quest’opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale. Per leggere una copia della licenza visita il sito web: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> o spedisci una lettera a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

**INTRODUZIONE**

Il primo trimestre 2020 è stato segnato dagli effetti del *lockdown*, in seguito alla pandemia da Covid-19 che ha avuto inizio in Italia con il primo caso ufficiale il 20 febbraio 2020 a Codogno in Lombardia, ma che in breve tempo ha colpito l'intera regione, dove si sono registrati il maggior numero di casi di contagio e di decessi a livello nazionale.

Con il primo Decreto Legge del 23.02.2020 è stata definita in Lombardia anche la prima zona rossa, coinvolgendo ben 15 comuni nel lodigiano per un totale di circa 50 mila abitanti e bloccate le relative attività economiche, a parte la vendita di prodotti alimentari.

A seguito dei successivi DPCM dell'1, dell'8, 9 e 11 marzo, l'intero Paese entra ufficialmente in *lockdown*, con il blocco delle attività – sia a livello produttivo che a livello di *retail* e di servizi – con eccezioni riservate alle filiere ai prodotti e a i servizi "essenziali" – quali *in primis* i settori alimentare, trasporti, sanitario e farmaceutico. Viene tuttavia garantita la piena operatività del commercio elettronico, rimangono chiusi tutti i negozi dei centri commerciali, mentre la ristorazione è consentita solo a domicilio.

In un contesto senza precedenti e di grande incertezza, l'andamento congiunturale dell'industria e dell'artigianato nel primo trimestre, quindi, è stata penalizzata soprattutto con riferimento al fermo attività del mese di marzo, sebbene gli effetti siano destinati a protrarsi nei mesi a seguire. La pandemia ha tuttavia condizionato progressivamente l'intera economia internazionale e, di conseguenza, l'andamento import-export, così come ha spesso costretto le imprese a rivedere la *supply-chain*, lungo le filiere caratterizzate da processi di globalizzazione, a seguito anche di significative interruzioni di fornitura.

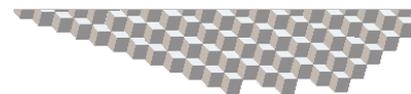
Dato questo quadro, il presente rapporto di analisi congiunturale dell'attività delle imprese industriali e artigiane lombarde intende perseguire tre obiettivi principali:

1. valorizzare i risultati dell'indagine sul campo di Unioncamere Lombardia, per inquadrare la situazione economica e produttiva a livello locale - anche rispetto al contesto nazionale e internazionale - grazie al contributo di un campione di oltre 3.000 imprese del territorio (1.724 imprese industriali e 1.356 imprese artigiane), superiore alle aspettative;
2. approfondire in particolare quali siano stati gli effetti del COVID-19 nel primo trimestre per industria e artigianato lombardi;
3. identificare i principali percorsi di sviluppo per affrontare il prossimo futuro, alla luce dei contributi derivanti dall'analisi di dati e ricerche disponibili a livello nazionale e internazionale.

In questa prospettiva, più in dettaglio, il report di ricerca è strutturato in 4 momenti:

- I. l'analisi congiunturale a livello di domanda e offerta;
- II. la situazione internazionale e le performance del sistema lombardo a confronto;
- III. l'impatto Covid-19 sul tessuto imprenditoriale in Lombardia;
- IV. le indicazioni conclusive e le dinamiche in atto, nell'ottica delle più recenti previsioni disponibili.

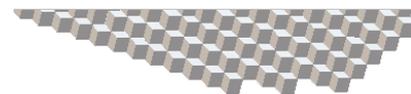
Con riferimento alla prima parte, si evidenzia in particolare la necessità di analizzare la situazione mettendo a confronto le dinamiche della domanda e dell'offerta, per una migliore lettura e interpretazione dei dati, rispetto alle criticità e alle opportunità *in nuce*. Alcuni cambiamenti in atto nei mercati, infatti, potrebbero diventare strutturali e portare le imprese a dover rivedere anche i propri modelli di business. Il successivo ampio approfondimento della struttura



dell'offerta e dell'andamento delle attività mostra differenze tra i comparti, con non poche sorprese, palesando alcuni comportamenti proattivi rispetto alla situazione di crisi, così come il peggioramento della situazione, nei comparti nei quali questa era già in corso a partire dall'ultimo trimestre 2019.

Nella seconda parte, l'analisi della situazione internazionale si concentra in primo luogo su quei fattori esogeni che possono condizionare o meno l'intero assetto produttivo e, successivamente, è tesa a verificare se vi sono elementi che fanno intravedere potenziali cambiamenti strutturali nell'andamento import-export.

La sezione successiva è invece dedicata ad approfondire nel dettaglio le ripercussioni della pandemia sulle imprese, sebbene l'impatto analizzato in questa sede si limiti al mese di marzo. Ciononostante è possibile non solo valutare le prevedibili riduzioni a livello di fatturato, ma anche le prime reazioni da parte delle imprese in termini di innovazione di processo, più che di prodotto. Un percorso di trasformazione e innovazione, sicuramente indotta in modo esogeno, ma non per questo meno importante per il futuro, così come confermato da molti lavori disponibili a livello nazionale e internazionale, di cui si vuole offrire una sintesi, quale ulteriore spunto di riflessione. La quarta sezione conclusiva è infine dedicata alla lettura congiunta dei dati e delle informazioni, da un lato, sulla realtà regionale e il contesto, così come dall'altro alle riflessioni su quanto emerso rispetto alle crisi passate (a partire dal 2008), per identificare alcune delle possibili evoluzioni future.

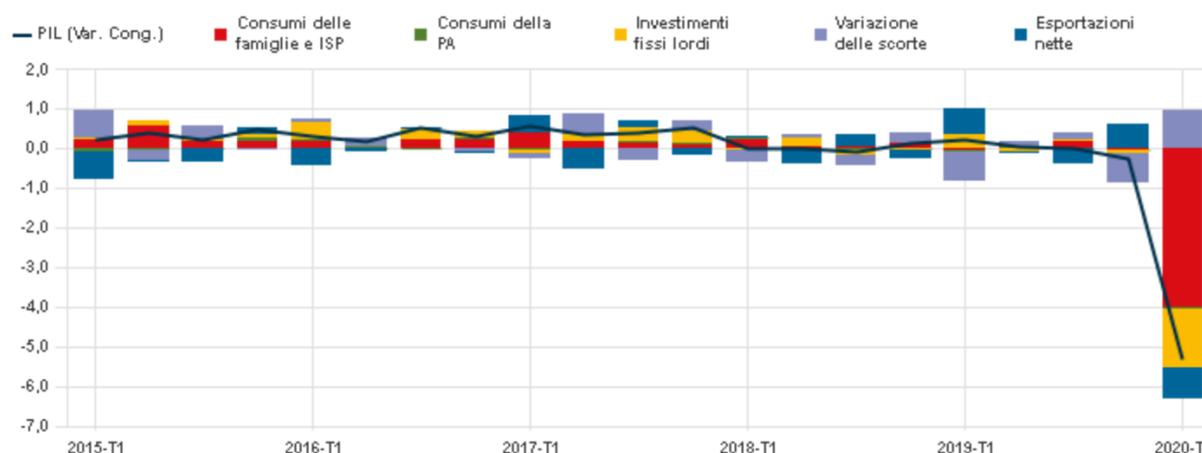


### 1. IL SETTORE MANIFATTURIERO DELLA LOMBARDIA

Il contesto nel quale ha operato il settore manifatturiero lombardo condizionato dalla situazione di emergenza Covid-19 risulta come è noto particolarmente difficile.

A livello paese gli ultimi indicatori mostrano per il primo trimestre una variazione congiunturale del PIL pari al -5,3% rispetto al trimestre precedente e una variazione tendenziale del -5,4%, nei confronti del primo trimestre del 2019 (Figura 1.1).

**Figura 1.1. Conti nazionali trimestrali – Valori concatenati (milioni di euro – anno di riferimento 2010; dati destagionalizzati e corretti per effetto di calendario – contributi alla crescita del PIL**

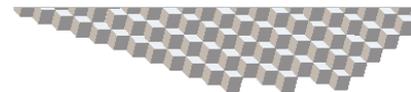


Prossimo aggiornamento 31/08/2020		
Ultimo trimestre disponibile 2020-T1		
Serie	PIL (Var. Cong.)	PIL (Var. Tend.)
	-5,3	-5,4

Fonte: ISTAT, 29 maggio 2020

Rispetto al trimestre precedente, infatti, tutti i principali aggregati della domanda interna sono in diminuzione, con un calo del 5,1% dei consumi finali nazionali e dell'8,1% degli investimenti fissi lordi. Le importazioni e le esportazioni sono diminuite, rispettivamente, del 6,2% e dell'8%. La domanda nazionale al netto delle scorte ha contribuito per -5,5 punti percentuali alla contrazione del Pil: -4% i consumi delle famiglie (dovuto in particolare ai beni non alimentari) e delle Istituzioni Sociali Private ISP, -1,5% gli investimenti fissi lordi e -0,1% la spesa delle Amministrazioni Pubbliche (AP). Per contro, la variazione delle scorte ha contribuito positivamente alla variazione del Pil per 1 punto percentuale, mentre il contributo della domanda estera netta è risultato pari a -0,8 punti percentuali.

La comprensione della situazione attuale del settore manifatturiero nel primo trimestre non può quindi prescindere da un confronto tra quanto accaduto a livello di domanda e quanto registrato a livello di offerta. In entrambi i casi, per una più corretta interpretazione dei dati disponibili, in virtù della ricerca sul campo di Unioncamere Lombardia così come da altre fonti complementari è sempre utile integrare le rielaborazioni quantitative con informazioni qualitative, che possano contribuire alla migliore comprensione dei fenomeni sottostanti. In questo senso, l'analisi dei consumi e delle scelte di canale deve essere letta anche in funzione del *sentiment* a livello sociale e del livello di fiducia dei consumatori, così come l'andamento dell'attività delle imprese e, in particolare, le previsioni degli imprenditori, sono influenzate dal loro livello di fiducia sul futuro, a livello di settore e di sistema economico.



### 1.1 L'andamento della domanda: consumi, *sentiment* e fiducia dei consumatori

L'andamento dei consumi è stato fortemente condizionato dalle indicazioni dei diversi decreti relativi all'emergenza COVID-19, ma nonostante la chiusura dei punti vendita relativi a prodotti e servizi non essenziali, l'esplosione delle vendite dei prodotti alimentari in grande distribuzione e delle vendite on line hanno in qualche modo mitigato gli effetti sia a livello di *retailer* sia a livello di brand e produttori.

Più nello specifico, le vendite al dettaglio hanno segnato un incremento, verosimilmente connesso ai comportamenti di spesa delle famiglie in presenza della prima fase dell'epidemia di COVID-19. Secondo gli ultimi dati disponibili diffusi a marzo dall'Istat, nei primi mesi dell'anno il commercio al dettaglio ha in generale mostrato una ripresa. In particolare, a febbraio le vendite hanno segnato un deciso miglioramento (+0,9% la variazione congiunturale in volume e +0,8% in valore) trainato dagli acquisti di beni alimentari (+1,2% in volume e +1,1% in valore). Tuttavia, nello stesso mese, prima del *lockdown* risultavano in crescita anche i consumi non alimentari (+0,5% in valore). Su base tendenziale, a febbraio, si registra una crescita del 5,7% in valore e del 5,8% in volume.

Gli acquisti hanno privilegiato la grande distribuzione (+8,4% la variazione tendenziale in valore), con aumenti tendenziali del 9,9% delle vendite nei supermercati, del 9,6% di quelle nei discount alimentari e dell'8,7% negli ipermercati - rispetto alle imprese operanti su piccole superfici (+3,3%), in virtù del servizio di prossimità (Nota Mensile, ISTAT). Inoltre, rispetto a febbraio 2019, le vendite al di fuori dei negozi calano dello 0,1% mentre è in crescita sostenuta il commercio elettronico (+15,3%).

Quanto il fenomeno del commercio elettronico possa stabilizzarsi e diventare strutturale è un aspetto sul quale si stanno concentrando molte ricerche. È tuttavia indubbio l'aumento particolarmente significativo del numero degli e-shopper, pari ad oltre 2 milioni, ossia di consumatori che non avevano quindi mai acquistato on line prima dell'emergenza Covid, come emerge dalla recente indagine Netcomm (marzo 2020). Le vendite on line hanno peraltro riguardato diverse tipologie di attori: dai "pure player" già esistenti, ai *retailer* integrati, sino alle realtà più piccole (artigiani e piccoli commercianti), che hanno potuto potenziare il loro servizio di prenotazione e consegna a domicilio. Una lettura più qualitativa delle tipologie di acquisti on line in periodo di coronavirus ha permesso anche di rilevare l'emergere di nuovi stili di vita come è possibile osservare alla Figura 1.2.

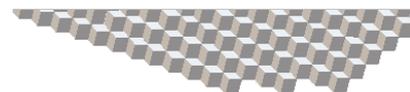
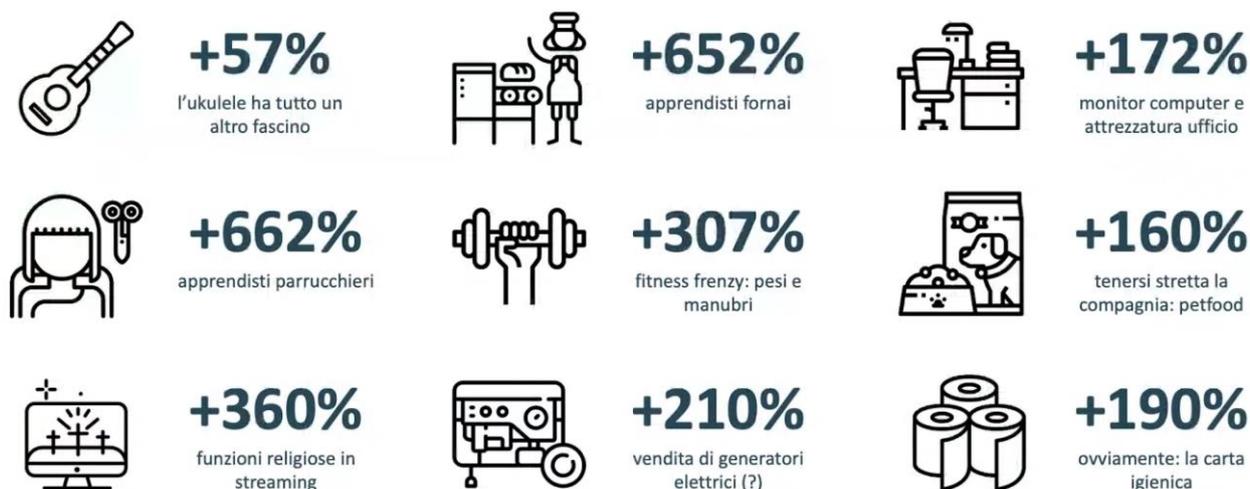


Figura 1.2 – I nuovi trend digitali dei consumatori ai tempi del Covid-19



\*risultati indagine Stackline "Top 100 Fastest Growing & Declining Categories in E-commerce", disponibile presso: <https://www.stackline.com/news/top-100-gaining-top-100-declining-e-commerce-categories-march-2020>  
 \*\*risultati indagine Glimpse "COVID-19 Consumer Impact Tracker", disponibile presso: <https://meetglimpse.com/covid19/>

Fonte: Stackline, 2020

Oltre alle indicazioni quantitative, per comprendere come e quanto tali fenomeni possono essere destinati a protrarsi nel prossimo futuro, può essere utile considerare l'andamento del *sentiment* a livello sociale e il grado di fiducia dei consumatori italiani nell'arco del primo trimestre. In particolare a marzo, la fiducia dei consumatori ha segnato un deciso peggioramento (da 110,5 a 100,1) (Tabella 1.1). Tutte le componenti del clima di fiducia dei consumatori sono in flessione, ma l'intensità del calo è marcata soprattutto per il clima economico e futuro (Figura 1.3), mentre il clima personale e quello corrente registrano diminuzioni più contenute (Figura 1.4). Più in dettaglio, il clima economico passa da 123,4 a 94,4, il clima personale cala da 107,8 a 102,4, il clima corrente flette da 110,6 a 104,8 e il clima futuro decresce da 111,7 a 93,3. Le serie storiche, al contrario, consentono di valutare la situazione attuale con quella immediatamente post crisi del 2008.

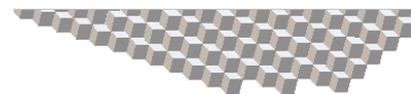
Tabella 1.1 - Clima di Fiducia dei consumatori e disaggregazioni (a) I trimestre 2020 (indici destagionalizzati base 2010= 100)

	Clima di Fiducia dei consumatori	Clima economico	Clima personale <sup>(b)</sup>	Clima corrente <sup>(b)</sup>	Clima futuro
Gennaio	111,1	123,8	108,4	110,7	113,8
Febbraio	110,5	123,4	107,8	110,6	111,7
Marzo	100,1	94,4	102,4	104,8	93,3

(a) Il clima di fiducia può essere disaggregato nei climi economico e personale, o, alternativamente, nei climi corrente e futuro.

(b) Serie non affetta da stagionalità.

Fonte: ISTAT, 2020



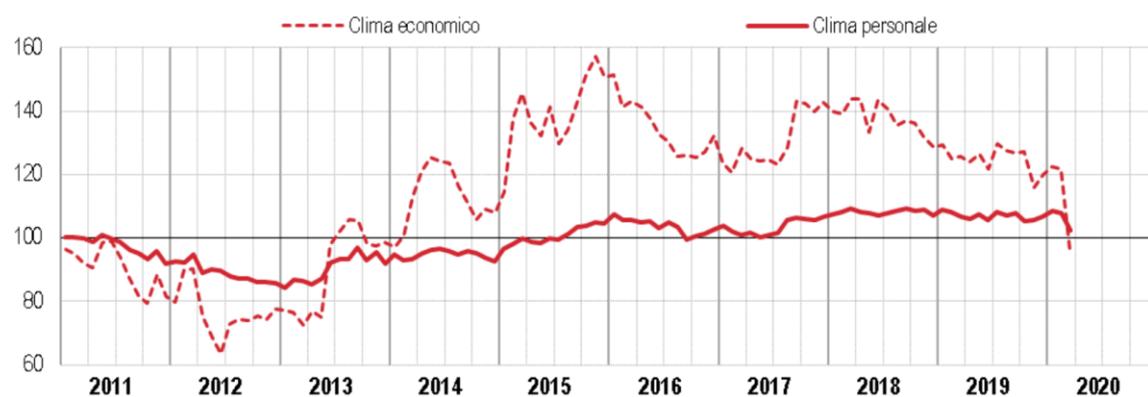
**Figura 1.3 – Indici sul Clima corrente e futuro dei consumatori – ISTAT, 2020**

Gennaio 2011 – marzo 2020, indici destagionalizzati (base 2010=100)



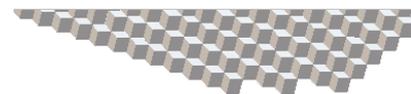
**Figura 1.4 – Indici sul Clima economico e personale dei consumatori**

Gennaio 2011 – marzo 2020, indici destagionalizzati (base 2010=100)



Fonte: ISTAT, 2020

Approfondire le ulteriori componenti degli indici di fiducia dei consumatori ci permette anche di capire qual è il *sentiment* a livello sociale rispetto alle prospettive del Paese e quale la propensione al risparmio (in funzione delle attese sul reddito e sul tasso di disoccupazione) o ad acquistare, in particolare beni durevoli, o a chiedere l'intervento a imprese artigianali, per le attività di manutenzione degli stessi. Nella Tabella 1.2 è possibile osservare il confronto con l'ultimo bimestre del 2019, mentre nelle tabelle successive (dalla 1.3 alla 1.9), il dettaglio del primo trimestre 2020.



**Tabella 1.2 – Indice del Clima di Fiducia dei consumatori italiani e componenti**

Novembre 2019 – marzo 2020, indici (base 2010=100) e saldi ponderati destagionalizzati

	2019		2020		
	nov	dic	gen	feb	mar
<b>INDICI</b>					
<b>CLIMA DI FIDUCIA (a)</b>	<b>108,5</b>	<b>110,6</b>	<b>111,4</b>	<b>110,9</b>	<b>101,0</b>
Clima economico	116,0	120,0	122,5	121,9	96,2
Clima personale (b)	105,8	106,8	108,4	107,8	102,4
Clima corrente (b)	106,8	108,8	110,7	110,6	104,8
Clima futuro	110,0	111,8	113,9	112,0	94,8
<b>COMPONENTI</b>					
<b>SALDI</b>					
Giudizi sulla situazione economica dell'Italia	-70,1	-60,8	-61,2	-54,6	-70,2
Attese sulla situazione economica dell'Italia	-32,7	-31,0	-28,7	-27,8	-82,6
Attese sulla disoccupazione	45,4	40,8	33,3	36,8	68,0
Giudizi sulla situazione economica della famiglia	-27,1	-22,1	-22,8	-21,5	-18,8
Attese sulla situazione economica della famiglia (b)	-8,7	-9,9	-7,2	-8,0	-20,7
Giudizi sul bilancio familiare	12,4	14,5	15,7	14,7	15,0
Opportunità attuale del risparmio (b)	139,8	138,4	144,4	143,5	142,3
Possibilità future di risparmio (b)	-29,4	-23,4	-21,4	-24,7	-37,7
Opportunità attuale all'acquisto di beni durevoli (b)	-52,2	-51,6	-47,9	-49,1	-85,9

(a) Il clima di fiducia è la sintesi dei climi economico e personale o, alternativamente, dei climi corrente e futuro. La destagionalizzazione viene effettuata separatamente per l'indice generale e le sue componenti e questo può generare andamenti congiunturali non sempre coerenti tra i vari indici.

(b) Serie non affetta da stagionalità.

**Tabella 1.3 - Serie componenti il clima di fiducia dei consumatori – I trimestre 2020 (saldi destagionalizzati)**

	Giudizi sulla situazione economica dell'Italia	Attese sulla situazione economica dell'Italia	Attese sulla disoccupazione (b)	Giudizi sulla situazione economica della famiglia	Attese sulla situazione economica della famiglia (a)	Giudizi sul bilancio familiare	Opportunità del risparmio (a)	Possibilità future di risparmio (a)	Opportunità all'acquisto di beni durevoli (a)
Gennaio	-61,2	-27,5	32,1	-22,9	-7,2	15,6	144,4	-21,4	-47,9
Febbraio	-54,6	-26,4	35,3	-21,7	-8,0	14,6	143,5	-24,7	-49,1
Marzo	-70,2	-86,7	69,8	-19,1	-20,7	14,9	142,3	-37,7	-85,9

(a) Serie non affetta da stagionalità

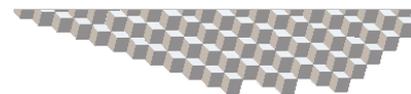
(b) Considerato l'ordine in cui sono formulate le modalità di risposta e la tecnica di calcolo del saldo, un aumento del saldo è da interpretarsi come un peggioramento dell'andamento della variabile.

Fonte: ISTAT, 2020

**Tabella 1.4 - Intenzioni future di spesa per beni durevoli, giudizi e attese sull'andamento dei prezzi – I trimestre 2020 (saldi grezzi)**

	Intenzioni future di spesa per beni durevoli	Giudizi sull'andamento dei prezzi	Attese sull'andamento dei prezzi
Gennaio	-44,6	-9,0	-3,7
Febbraio	-46,8	-7,6	-0,1
Marzo	-50,5	-24,6	12,1

Fonte: ISTAT, 2020



**Tabella 1.5 - Giudizi e attese sulla situazione economica dell'Italia, attese sulla disoccupazione<sup>(a)</sup> – I trimestre 2020 (serie grezze)**

Periodo	Giudizi sulla situazione economica dell'Italia						Attese sulla situazione economica dell'Italia						Attese sulla disoccupazione					
	++	+	=	-	--	NR	++	+	=	-	--	NR	++	+	=	-	--	NR
Gennaio	0,0	7,2	44,0	32,1	16,8	0,0	0,4	14,6	51,9	22,6	9,1	1,6	9,9	27,0	48,2	13,9	0,2	1,0
Febbraio	0,3	7,5	42,9	33,6	15,8	0,0	0,5	13,4	52,9	23,9	8,8	0,7	10,2	31,0	44,3	13,4	0,4	0,8
Marzo	0,2	5,9	34,0	38,4	21,0	0,5	0,4	8,4	23,4	35,0	30,9	2,0	20,4	39,4	29,2	8,0	0,7	2,3

(a) Frequenze percentuali per modalità di risposta

(b) Modalità di risposta: "++": molto migliorata, migliorerà molto, aumenterà molto; "+": migliorata, migliorerà leggermente, aumenterà poco; "=": invariata, rimarrà stazionaria, rimarrà stabile; "-": peggiorata, peggiorerà lievemente, diminuirà poco; "--" molto peggiorata, peggiorerà molto, diminuirà molto; NR: non sa, non rispondere

N.B: per effetto degli arrotondamenti la somma delle modalità delle singole domande può discostarsi da 100

Fonte: ISTAT, 2020

**Tabella 1.6 - Giudizi e attese sui prezzi, giudizi sul bilancio familiare <sup>(a)</sup> – I trimestre 2020 (serie grezze)**

Periodo	Prezzi: giudizi sui precedenti 12 mesi						Prezzi: attese sui successivi 12 mesi						Giudizi sul bilancio familiare					
	++	+	=	-	--	NR	++	+	=	-	--	NR	++	+	=	-	--	NR
Gennaio	7,7	22,5	24,3	43,6	1,7	0,4	16,6	20,4	4,9	54,2	1,6	2,4	1,9	29,0	54,8	11,8	2,1	0,5
Febbraio	6,5	24,3	25,1	42,7	1,1	0,3	18,4	19,5	6,0	53,1	1,7	1,4	1,7	28,7	55,5	11,2	2,8	0,2
Marzo	4,6	20,1	21,4	51,7	1,1	1,1	24,1	18,0	4,6	45,0	4,6	3,8	2,8	23,3	61,4	10,6	1,5	0,4

(a) Frequenze percentuali per modalità di risposta; (b) Modalità di risposta: "++": forte crescita, incremento più rapido, risparmio abbastanza; "+": crescita moderata incremento costante, risparmia qualcosa; "=": crescita lieve, incremento più debole, quadra il bilancio; "-": stabili, tendenzialmente stabili; usa i risparmi; "--": diminuiti, in diminuzione, contrae debiti; NR: non sa, non risponde

N.B: per effetto degli arrotondamenti la somma delle modalità delle singole domande può discostarsi da 100

Fonte: ISTAT, 2020

**Tabella 1.7 - Giudizi e attese sulla situazione economica della famiglia, opportunità attuale di risparmio <sup>(a)</sup> – I trimestre 2020 (serie grezze)**

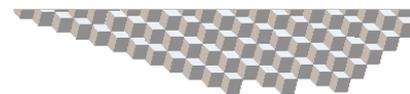
Periodo	Situazione economica della famiglia: giudizi sui precedenti 12 mesi						Situazione economica della famiglia: attese sui successivi 12 mesi						Risparmio: opportunità attuale				
	++	+	=	-	--	NR	++	+	=	-	--	NR	++	+	-	--	NR
Gennaio	0,3	4,0	73,6	18,3	3,9	0,0	0,2	6,6	80,1	11,2	1,5	0,5	64,3	27,2	5,2	3,1	0,3
Febbraio	0,5	4,6	72,5	18,2	4,3	0,1	0,5	7,1	78,0	11,7	2,2	0,8	61,3	30,8	5,1	2,4	0,5
Marzo	0,3	3,6	75,9	16,5	3,7	0,1	0,2	3,2	74,1	17,9	3,2	1,5	60,7	30,8	5,8	2,0	0,7

(a) Frequenze percentuali per modalità di risposta

(b) Modalità di risposta: "++": molto migliorata, migliorerà molto, certamente sì; "+": migliorata, migliorerà leggermente, probabilmente sì; "=": invariata, rimarrà stazionaria; "-": peggiorata, peggiorerà lievemente, probabilmente no; "--": molto peggiorata, peggiorerà molto, certamente no; NR: non sa, non risponde

N.B: per effetto degli arrotondamenti la somma delle modalità delle singole domande può discostarsi da 100

Fonte: ISTAT, 2020



**Tabella 1.8 - Possibilità future di risparmio, opportunità ad acquisti immediati e intenzioni di acquisto di beni durevoli <sup>(a)</sup> – I trimestre 2020 (serie grezze)**

Periodo	Risparmio: possibilità future					Beni durevoli: opportunità ad acquisti immediati				Beni durevoli: intenzioni di acquisto					
	++	+	-	--	NR	++	=	--	NR	++	+	=	-	--	NR
Gennaio	7,4	38,2	32,0	21,2	1,4	15,6	44,3	39,5	0,7	0,5	5,6	62,4	11,2	20,0	0,5
Febbraio	7,1	36,9	34,2	20,8	1,1	16,0	42,7	40,5	0,9	0,9	6,0	58,5	13,9	20,4	0,5
Marzo	7,9	30,5	36,1	23,9	1,6	10,0	35,3	52,9	1,7	0,4	5,0	57,3	14,9	20,7	1,8

(a) Frequenze percentuali per modalità di risposta

(b) Modalità di risposta: "++": certamente sì, molto di più.; "+": probabilmente sì, favorevole, un po' di più; "=": indifferente, uguale; "-": probabilmente no, sfavorevole, un po' di meno; "--": certamente no, molto meno; NR: non sa, non risponde

N.B: per effetto degli arrotondamenti la somma delle modalità delle singole domande può discostarsi da 100

Fonte: ISTAT, 2020

**Tabella 1.9 - Intenzioni di acquisto di beni durevoli (autovetture, abitazione, manutenzione abitazione) <sup>(a)</sup> – I trimestre 2020 (serie grezze)**

Intenzioni di acquisto di beni durevoli nei successivi 12 mesi <sup>(b)</sup>															
Periodo	Autovettura					Abitazione					Manutenzione abitazione				
	++	+	-	--	NR	++	+	-	--	NR	++	+	-	--	NR
Gennaio	2,4	6,6	7,9	82,7	0,5	0,5	2,0	3,7	93,6	0,4	3,5	13,2	9,7	73,2	0,5

(a) Frequenze percentuali per modalità di risposta

(b) Le domande vengono poste ogni tre mesi

(c) Modalità di risposta: "++": certamente sì; "+": probabilmente sì; "-": probabilmente no; "--": certamente no; NR: non sa, non risponde

N.B: per effetto degli arrotondamenti la somma delle modalità delle singole domande può discostarsi da 100

Fonte: ISTAT, 2020

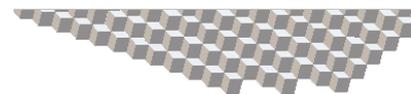
## 1.2 L'industria

In premessa all'analisi dell'andamento delle imprese industriali in Lombardia, può essere utile una panoramica sulla struttura dimensionale della manifattura. I dati completi per settore di attività forniti dalle fonti disponibili non sono tuttavia aggiornati. La Tabella 1.10, fornisce un primo quadro generale.

**Tabella 1.10: Unità locali delle imprese e loro addetti – Industria (escluso artigianato)**

	10-49		50-199		200 e oltre		Totale	
	UL	Add.	UL	Add.	UL	Add.	UL	Add.
Siderurgia	365	8.512	155	15.101	34	14.398	554	38.012
Min.non metall.	331	6.878	61	5.678	3	1.035	395	13.591
Chimiche	565	13.051	270	26.552	56	21.923	891	61.526
Meccaniche	5.426	117.624	1.063	96.783	132	50.543	6.621	264.950
Mezzi trasporto	214	5.015	84	7.961	34	21.489	332	34.465
Alimentari	585	13.418	179	16.864	45	15.235	809	45.516
Tessile	626	14.251	176	14.693	14	5.402	816	34.346
Pelli calzature	135	3.037	35	3.190	4	1.095	174	7.323
Abbigliamento	382	8.221	62	5.754	16	5.043	460	19.018
Legno mobilio	542	11.610	91	8.222	6	1.557	639	21.388
Carta editoria	561	11.880	113	10.334	8	2.408	682	24.622
Gomma plastica	830	18.528	202	17.581	26	8.533	1.058	44.642
Ind. varie	196	4.150	39	3.456	13	3.756	248	11.361
<b>Totale</b>	<b>10.758</b>	<b>236.173</b>	<b>2.530</b>	<b>232.170</b>	<b>391</b>	<b>152.417</b>	<b>13.679</b>	<b>620.760</b>

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati ISTAT – ASIA unità locali 2015



In particolare, la manifattura lombarda è caratterizzata da un numero elevato di unità locali con dimensione tra i 10 e 49 addetti che rappresentano il 78,6% di tutte le unità locali. Sempre in termini di unità locali le imprese con un numero di addetti compreso tra i 50 e 199 sono pari al 18,5% del totale e quelle con più di 200 addetti solo al 2,8%. Emerge subito quanto le piccole e medie imprese siano la parte predominante del nostro sistema industriale.

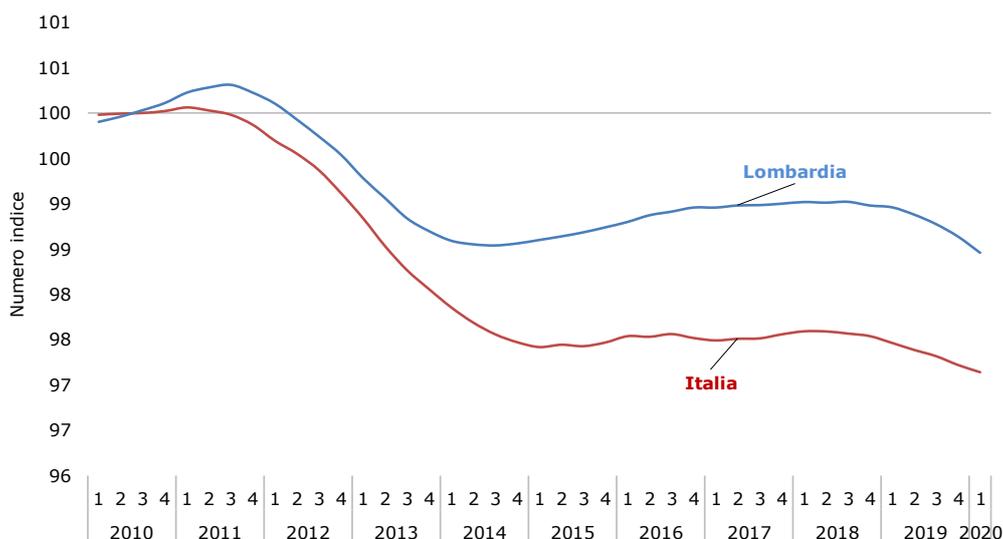
Le imprese grandi con più di 200 addetti rappresentano una frazione esigua della popolazione delle imprese stesse. Sottodimensionamento aziendale che nel tempo è stato con corsi e ricorsi storici alternativamente valutato. Spesso celebrato negli anni '70 come elemento di forza e poi criticato recentemente perché la piccola dimensione è vista come limitazione in una competizione sempre più globale.

Dati ISTAT aggiornati al 2018, relativi all'attività manifatturiera in Lombardia, ci offrono una situazione più vicina a quella attuale per quanto concerne la numerosità totale e la struttura dimensionale - industria e artigianato - sebbene risultino aggregati per tipologia di comparto economico<sup>1</sup>. In particolare in Lombardia, nel 2018, le imprese totali (da 10 ad oltre 500 addetti) risultano pari a 17.756 unità. Tra queste, la quota di imprese oltre i 250 addetti è di 378 unità, pari solo al 2,1% del totale. Al contrario le imprese da 20 a 49 addetti sono 14.818 (ben l'83,5%), le imprese medie da 50-99 dipendenti sono 1649 (9,3%) mentre quelle da 100 a 249 solo 912 (5,1%). A queste si aggiungono ulteriori 24.249 microimprese, da 3 a 9 dipendenti. La maggiore numerosità a fronte di una dimensione media inferiore è in parte spiegabile con l'aumento delle start up degli ultimi anni.

Per comprendere al meglio l'evoluzione degli ultimi anni è tuttavia possibile fare ricorso agli ultimi dati Movimprese, aggiornati al primo trimestre 2020, che permettono di osservare la dinamica tra imprese attive e cessazioni. Più in dettaglio, il Grafico 1.1 mostra come subito dopo il 2018 le imprese attive siano tornate a decrescere, peraltro con tasso maggiore rispetto a quello nazionale.

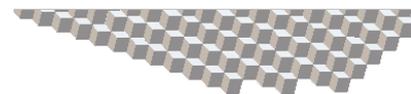
**Grafico 1.1 – Le imprese attive in Lombardia - Totale**

Indice destagionalizzato base media anno 2010 =100



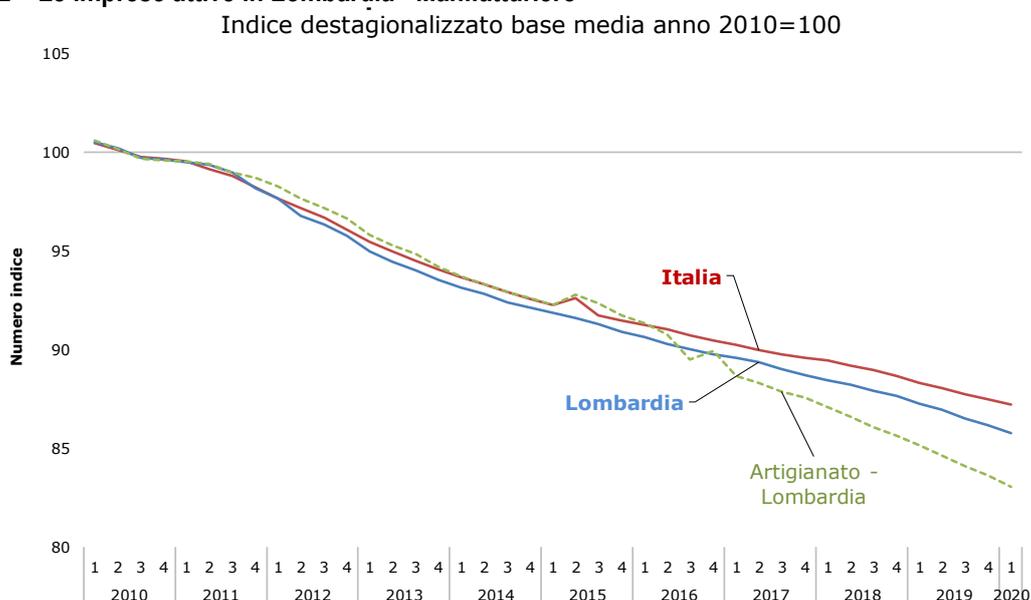
Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Infocamere Movimprese

<sup>1</sup> <http://dati-censimentipermanenti.istat.it/#>



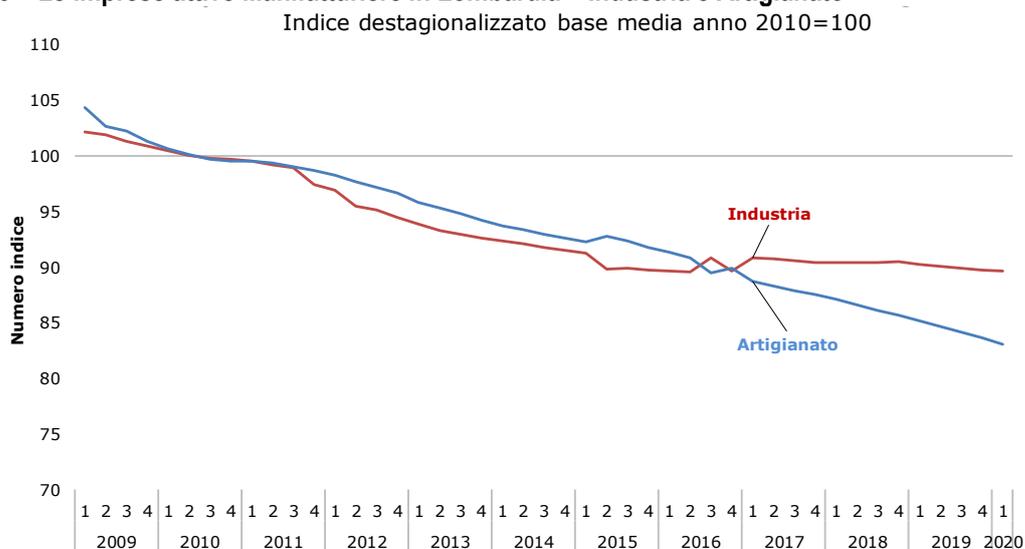
Dai grafici successivi si ricavano ulteriori informazioni per quanto riguarda l'andamento delle imprese attive in Lombardia, distinguendo i settori industria e artigianato. In particolare, i Grafici 1.2 e 1.3 mostrano, per quanto riguarda il settore manifatturiero italiano e lombardo, un calo continuo dal 2010 del numero di imprese attive, con una piccola punta positiva nel 2015: il settore artigiano lombardo presenta numeri di imprese attive inferiori a quelli del manifatturiero dal terzo trimestre 2015. Questo trend di riduzione del numero di imprese attive vede tra il secondo e terzo trimestre del 2016 l'industria che supera l'artigianato (grafico 1.3): artigianato che per vari aspetti si vedrà essere sempre in una situazione di sofferenza maggiore rispetto al manifatturiero.

**Grafico 1.2 – Le imprese attive in Lombardia - Manifatturiero**



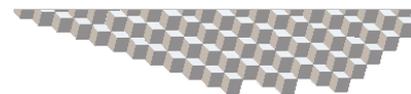
Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Infocamere Movimprese

**Grafico 1.3 – Le imprese attive Manifatturiere in Lombardia – Industria e Artigianato**



Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Infocamere

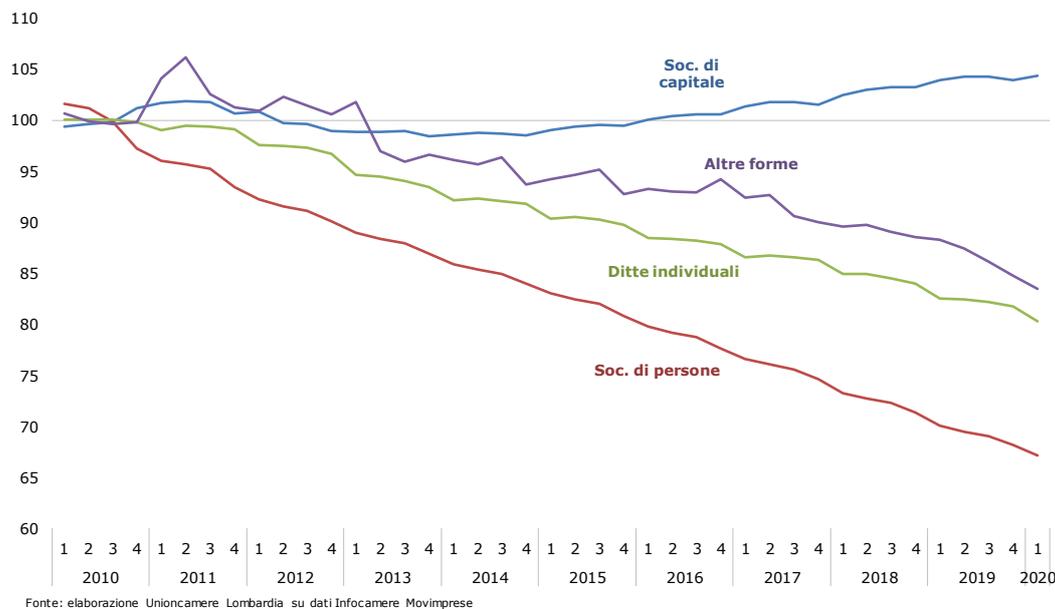
Il seguente Grafico 1.4 invece mostra come tra le imprese attive in Lombardia nel corso del tempo ci sia una costante crescita delle società di capitale, crescita che dal 2016 ha raggiunto



dei valori superiori al valore 100 del numero indice nel 2010. Si osserva al contrario un trend costantemente decrescente e sempre sotto valori del numero indice pari a 100 per le società di persone, le ditte individuali e le altre forme di società.

**Grafico 1.4 – Le imprese manifatturiere attive per forma giuridica**

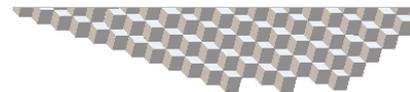
Lombardia - Numeri indice 2010=100 - Dati trimestrali



Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Infocamere Movimprese

A conferma delle valutazioni precedenti, il Grafico 1.5 fornisce informazioni complementari rispetto alle imprese attive, fornendo il numero di cessazioni di imprese nel settore manifatturiero lombardo. I dati mostrano che le imprese cessate totali presentano delle punte notevoli, la maggiore nel 2012, seguita da una punta leggermente inferiore nell'ultimo trimestre 2019. Per quanto riguarda il primo trimestre 2020 si vede una riduzione del numero delle cessazioni, ma in questa fase è ancora presto per registrare gli effetti del *lockdown* sulle imprese nel manifatturiero.

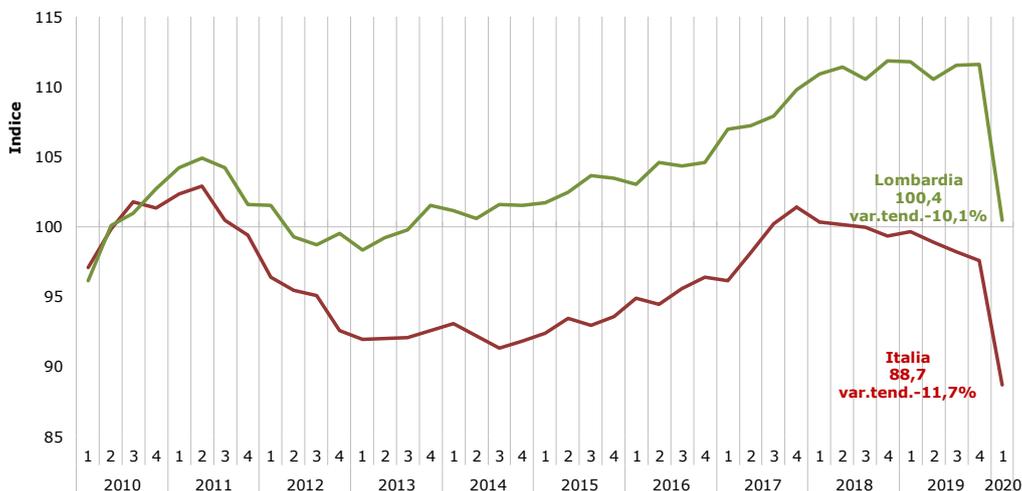




la regione più colpita dalla pandemia, è la Regione che può più di altre contare sulla sua posizione di vantaggio pre-crisi, per porsi come traino del resto del paese nella ripresa post-Covid-19.

**Grafico 1.6 – Indice di produzione settore manifatturiero - Industria**

Base media anno 2010=100 - Dati trimestrali destagionalizzati

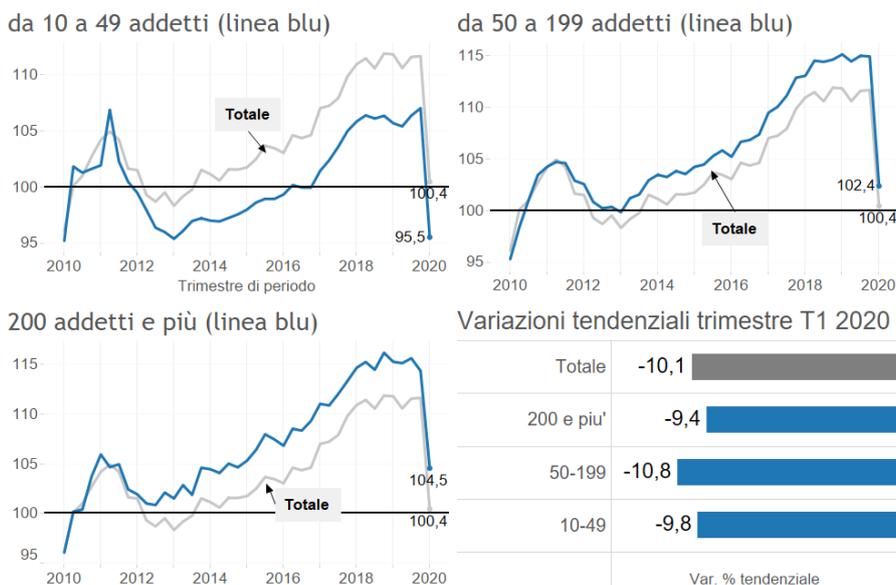


Fonte: Unioncamere Lombardia, Istat

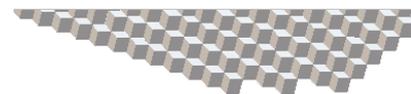
Passando inoltre a considerare l’andamento dell’indice della produzione industriale per numero di addetti delle imprese stesse, notiamo che per le imprese con numero di addetti tra i 10 ed i 49, l’indice è generalmente più basso rispetto alla media e che in questo trimestre è sceso al livello di inizio 2010 (Grafico 1.7). Gli indici delle imprese con un numero di addetti maggiori a 50, rimangono invece su livelli di poco superiori ai valori medi del 2010. La variazione tendenziale mostra come le imprese più colpite siano le medie-piccole imprese.

**Grafico 0.7 Indice della produzione industriale per dimensione**

Dati destagionalizzati - indice base media 2010=100



Fonte: Unioncamere Lombardia



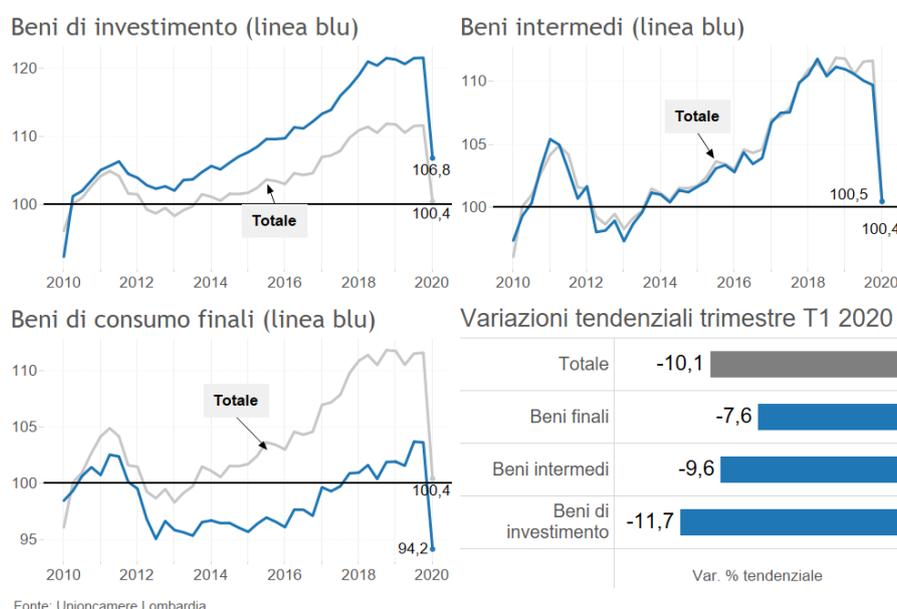
L'elemento dimensionale, spesso citato come aspetto caratterizzante del nostro sistema manifatturiero, mostra anche in questo caso come le grandi imprese abbiano una maggiore capacità di fronteggiare i momenti difficili e gli shock improvvisi, mentre le piccole-medie imprese incontrano maggiori difficoltà nell'attutire il colpo di forti crisi.

Il valore dell'indice della produzione industriale complessivo, pari a 100,4 si spiega guardando anche la composizione delle imprese analizzata precedentemente in Tabella 1.10, da cui emerge che il tessuto imprenditoriale lombardo è formato da una alta percentuale di piccole-medie unità, le cui performance sono state peggiori rispetto alle grandi imprese.

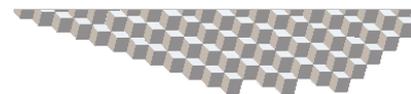
Il Grafico 1.8 mostra come il valore dell'indice della produzione industriale lombarda si differenzi in modo significativo a seconda del tipo di beni: beni di consumo finali, beni intermedi e beni di investimento. Le variazioni tendenziali del primo trimestre 2020 mostrano come il crollo complessivo del 10,1%, sia principalmente ascrivibile ai beni di investimento (-11,7%) seguito subito da una discesa del 9,6 per cento nella produzione di beni intermedi. Minore invece è il calo registrato nella produzione di beni di consumo finali (-7,6%), anche se il livello della produzione per questo tipo di beni, di 94,2, risulta nettamente inferiore al valore del 2010, quale anno base.

Per quanto riguarda i beni di consumo finali si nota inoltre che, da tempo, si registrano difficoltà nel generare un impulso alla domanda interna nel paese. La domanda interna è tipicamente guidata dalla classe media, in quanto questa fascia della popolazione è tipicamente quella con la propensione marginale al consumo più elevata. Per cui, la mancata crescita nella produzione di beni di consumo finali, può essere dovuta all'assottigliamento osservato, sia in Italia che in Europa, di questa classe della popolazione.

**Grafico 0.8 – Indice di produzione industriale per destinazione dei beni – Dati destagionalizzati – indice base media 2010=100**



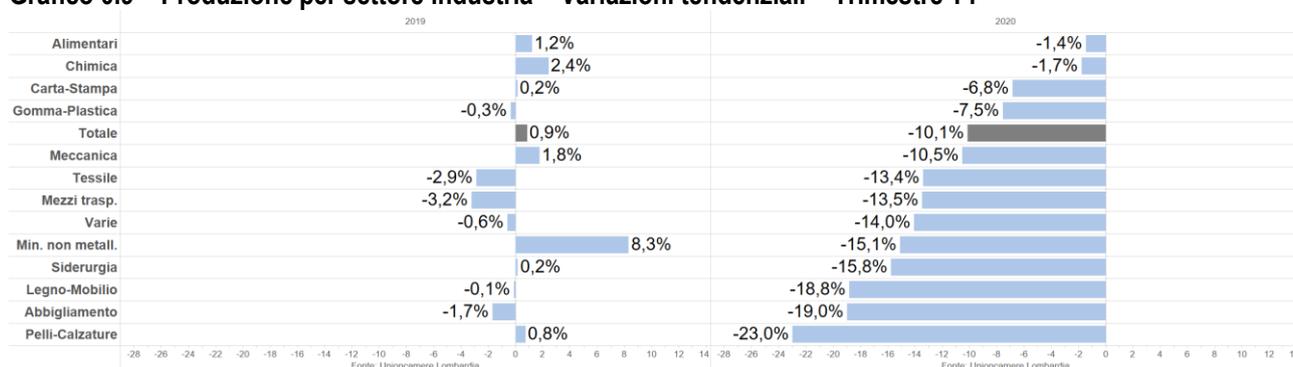
Nel Grafico 1.9 si confrontano le variazioni tendenziali del primo trimestre 2020 con quelle del primo trimestre 2019, per ciascun settore industriale. La modesta crescita dell'indice della produzione industriale nel primo trimestre 2019, come già notato, viene ora sostituito da un -10,1%. Come questo calo medio è ripartito tra i vari settori? I settori che registrano una diminuzione più accentuata sono: Legno-Mobilio (-18,8%), Abbigliamento (-19%), e il settore



delle Pelli e Calzature, la cui discesa arriva addirittura al -23%. Va notato, che vi erano settori che registravano già cali nello stesso trimestre del 2019, quali il tessile, i mezzi di trasporto e l'abbigliamento. Diventa quindi importante osservare la presenza di sofferenze già nel 2019, per poter distinguere tra l'acuirsi delle problematiche pre-pandemia e i problemi generati dal lockdown: in altre parole, occorre separare ciò che è contingente da ciò che è strutturale per elaborare risposte adeguate.

Infine, i settori che hanno subito i cali minori, sotto al 2%, sono i settori alimentari e quello della chimica. Gli alimentari infatti, anche durante la chiusura, hanno continuato a lavorare a regime sostenuto perché soddisfano esigenze primarie ed irrinunciabili della popolazione e la chimica, in cui è collocata anche la farmaceutica, che in questo momento ha visto un impulso rilevante.

**Grafico 0.9 – Produzione per settore industria – Variazioni tendenziali – Trimestre T1<sup>2</sup>**



Il grafico successivo (Grafico 1.10) mostra invece come ogni settore si posizioni rispetto alla produzione complessiva di tutto il settore industriale in Lombardia.

Legno-Mobilio, Tessile, Abbigliamento, Minerali non metalliferi da tempo mostrano valori sensibilmente inferiori all'indice della produzione industriale lombardo: il problema Covid-19 non ha fatto altro che aggravare la situazione preesistente. Settori che performavano meglio rispetto al totale industria - come Meccanica, Siderurgia - o in linea, come la Gomma e Plastica, hanno registrato in questo primo trimestre sostanziali cali, pur mostrando però sempre una posizione migliore rispetto alla totalità dell'indice della produzione dell'industria lombarda.

Il successivo Grafico 1.11 mostra il confronto tra l'andamento della produzione industriale in questo trimestre con lo stesso trimestre 2019, differenziando i risultati per le diverse province lombarde. Nel 2019, le uniche province con cali della produzione erano: Varese, Brescia e Como, con l'ultima provincia che mostrava il calo maggiore, pari all'1,9%. Nello stesso trimestre 2020 tutte le province invece presentano cali nella produzione industriale, tra cui le più colpite risultano, in ordine decrescente, Brescia, Monza-Brianza, Sondrio e Bergamo. Le meno colpite Lecco, Lodi e Milano.

<sup>2</sup> Il settore delle industrie Varie comprende: gioielleria e bigiotteria; strumenti musicali, articoli sportivi, giochi e giocattoli, protesi dentarie e ortopediche, lenti oftalmiche, armature per occhiali, articoli di vestiario protettivi e di sicurezza, mobili per uso medico, apparecchi per diagnosi, materiale medico-chirurgico.

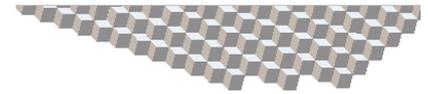
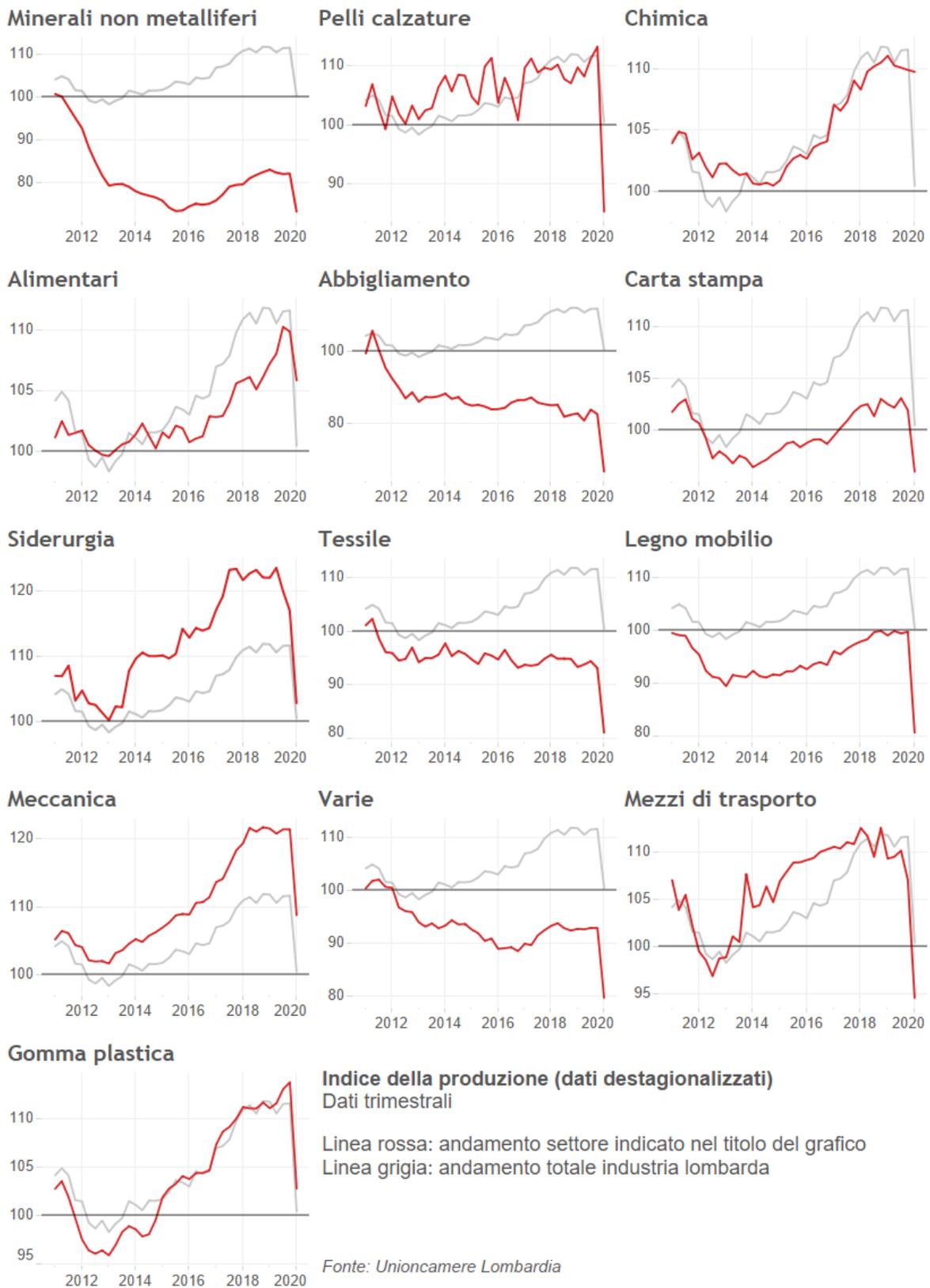
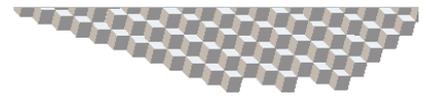
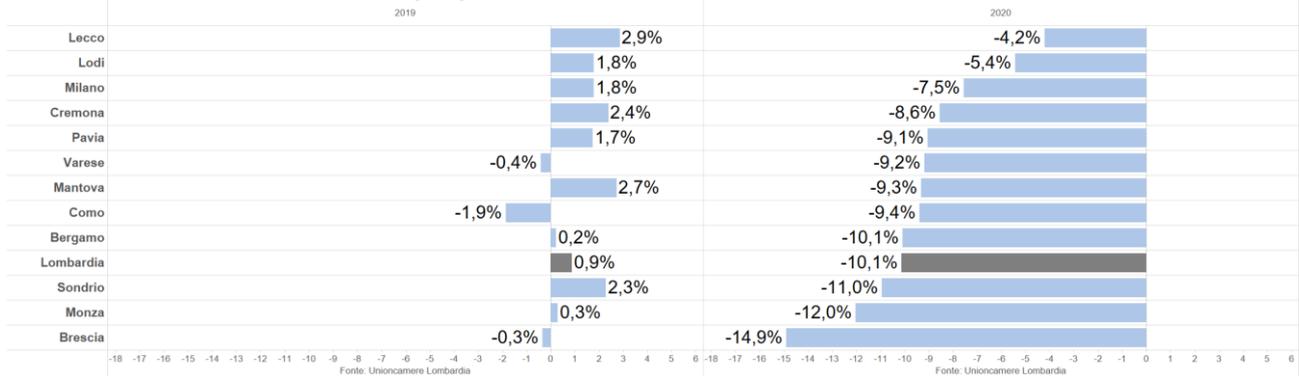


Grafico 0.10 - Indice produzione industriale per settore





**Grafico 0.11 - Produzione Industria per provincia – Variazioni tendenziali – Trimestre T1**

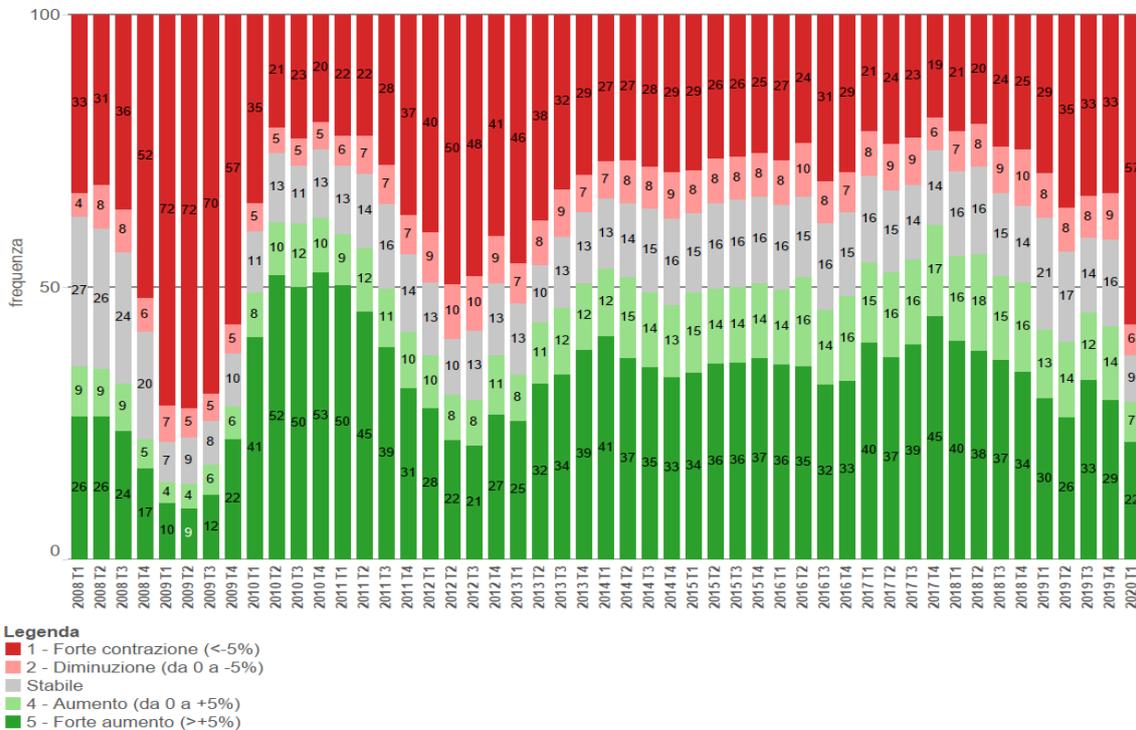


Il Grafico 1.12 mostra nel tempo e nei vari trimestri, dal 2008 ad oggi, come la composizione percentuale della produzione industriale vari a seconda dei settori che hanno affrontato: forti contrazioni, minori contrazioni, stabilità, aumenti e forti aumenti nell’andamento della produzione industriale.

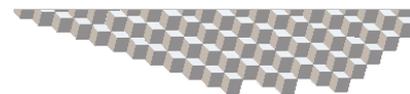
La frequenza di chi si confronta con un grosso calo è il 57%, valore molto elevato se pensiamo che era pari al 33 per cento nel trimestre precedente ma per fortuna pur sempre inferiore ai valori del 70 per cento ed oltre nei primi 3 trimestri del 2009, in seguito alla crisi del 2008.

Si sono, come immaginabile rispetto al trimestre precedente, ridotte le percentuali di settori che hanno registrato un forte aumento od un semplice aumento.

**Grafico 0.12 – Produzione Industria – Variazione su anno precedente – Distribuzione di frequenze**



Altro elemento importante che permette di capire l’andamento dei vari settori industriali è il livello di innovazione. Il Grafico 1.13, molto interessante, mostra l’andamento della produzione industriale a seconda della classificazione Pavitt. La classificazione Pavitt differenzia i settori in

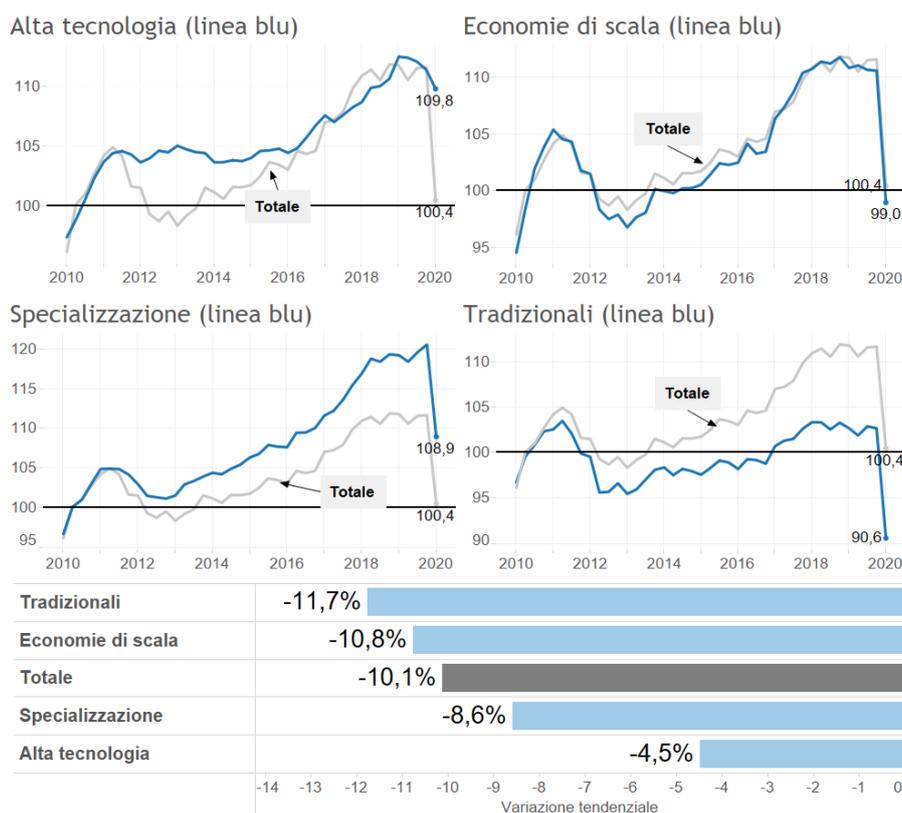


base al contenuto tecnologico, presumibilmente connesso con gli investimenti in Ricerca e Sviluppo.

I settori che in questo trimestre mostrano un risultato posizionato nettamente sopra il valore complessivo dell'indice di tutta la produzione industriale, sono: i *settori ad alta tecnologia*, settori in cui l'innovazione è mirata al miglioramento di processo e prodotto, tra cui ci sono elettronica e farmaceutica; ed i *settori a specializzazione* dove ritroviamo meccanica strumentale, macchinari, settori in cui l'innovazione è mirata al miglioramento della performance, affidabilità e customizzazione.

Tutte le quattro riaggregazioni di settori mostrano un calo dell'indice della produzione industriale ma dove l'innovazione gioca un ruolo maggiore la performance è migliore. Anche qua riemerge un altro elemento chiave che caratterizza la fonte di successo dell'industria (o di minore insuccesso) e maggiore tenuta come appare in questo periodo difficile: il ruolo della ricerca industriale ed innovazione, che deve essere sempre promuovere ed in modo permanente.

**Grafico 0.13 – Indice della Produzione Industriale per settori PAVITT – Dati destagionalizzati – indice base media 2010=100**

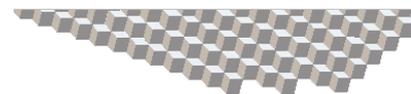


Fonte: Unioncamere Lombardia

### 1.2.2. Le dinamiche di fatturato nazionale ed estero

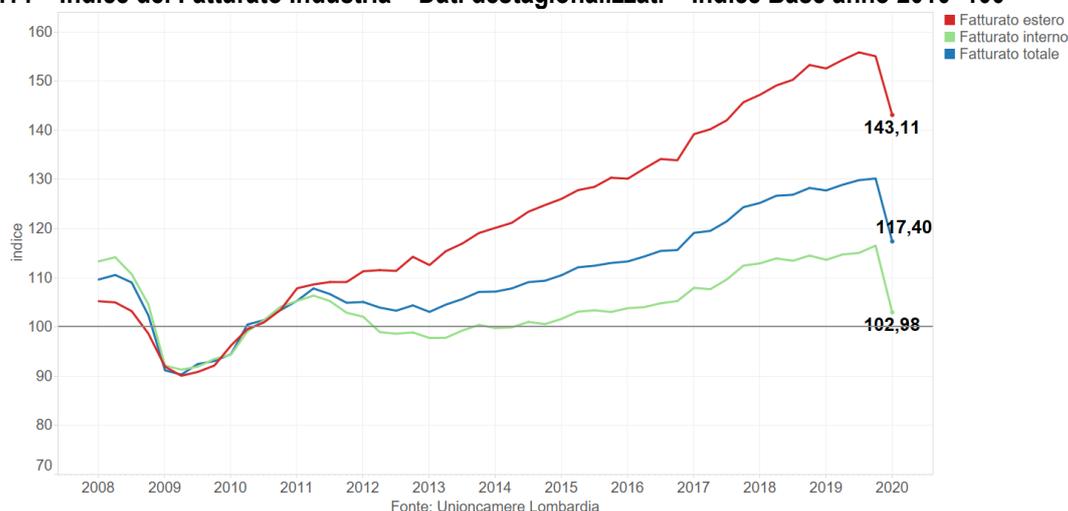
Il fatturato delle imprese lombarde è drasticamente calato nel primo trimestre del 2020 ritornando ai livelli di poco superiori a quelli di circa tre anni prima (Grafico 1.14). In termini percentuali, La crisi COVID ha ridotto il fatturato totale del 8,2% (Grafico 1.15).

La mancanza di prospettiva dovuta al fatto che la crisi sia ancora in atto non permette al momento di fare un confronto preciso con la crisi del 2008-2009. Il grafico 1.14, tuttavia, indica



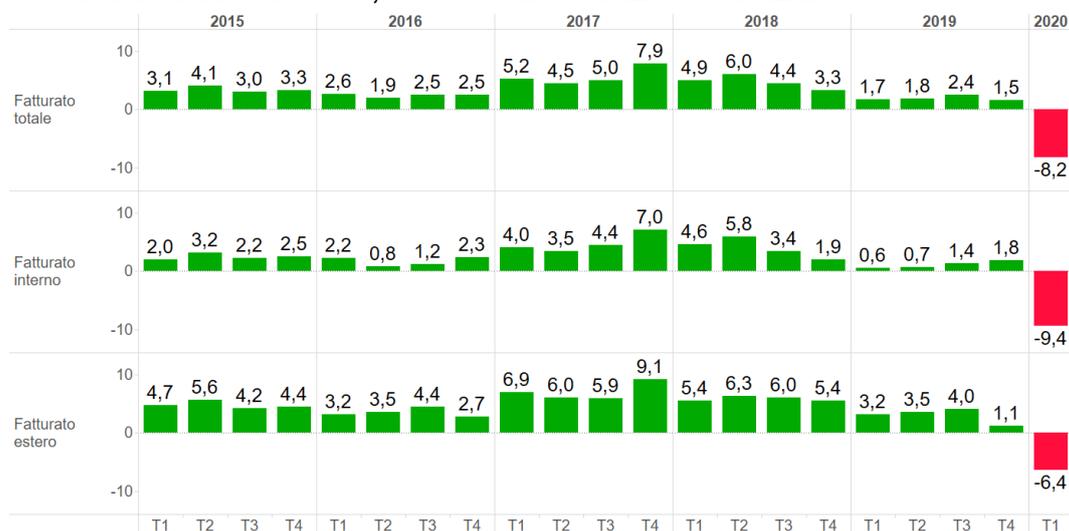
come il crollo registrato in questo primo trimestre del 2020 sia almeno comparabile a quello del terzo trimestre 2008, in cui è cominciata la crisi 2008-2009.

**Grafico 0.14 – Indice del Fatturato Industria – Dati destagionalizzati – Indice Base anno 2010=100**

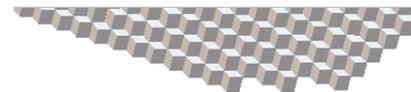


Il Grafico 1.14 mostra inoltre come il crollo del fatturato totale sia dovuto soprattutto a una diminuzione del fatturato registrato in Italia, con un calo percentuale del 9,4% (Grafico 1.15). Questa pesante riduzione riporta il fatturato delle imprese lombarde ai livelli di 10 anni prima.

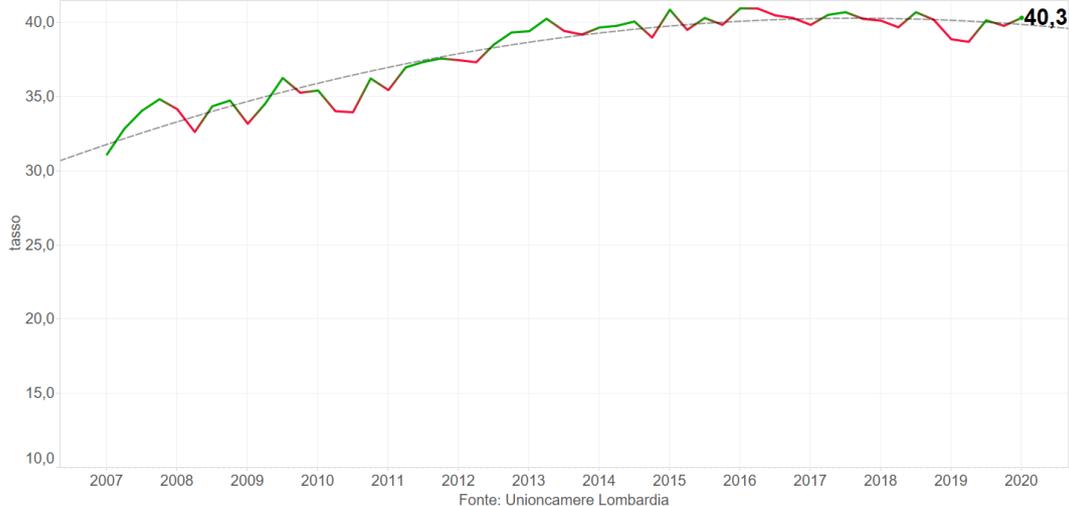
**Grafico 0.15 – Fatturato Industria: interno, estero e totale – variazioni tendenziali**



Ciò mostra come si sia persa in un solo trimestre la crescita accumulata nei 10 anni precedenti. Il fatturato estero, invece, è calato in maniera meno sensibile, con una riduzione del 6,4% (Grafico 1.15). Questo implica che la quota del fatturato estero sul totale sia cresciuta e si attesti a un livello del 40,3% del fatturato totale delle imprese lombarde (Grafico 1.16).

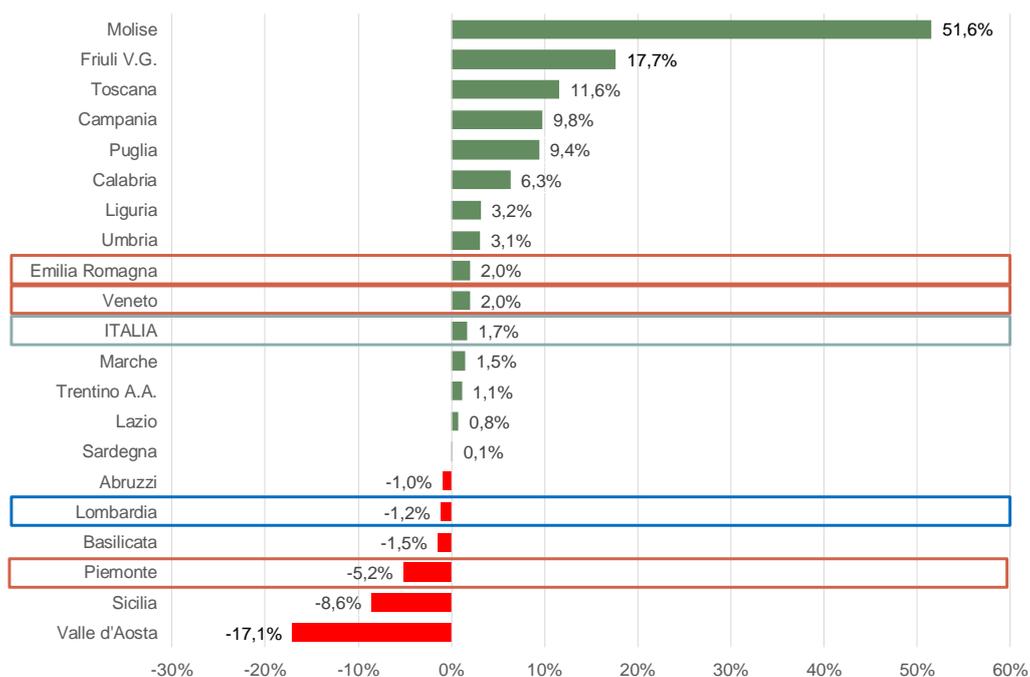


**Grafico 0.16 – Quota fatturato estero sul totale – Quota e linea di tendenza**

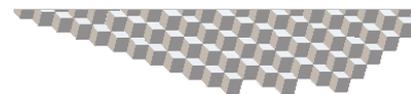


Per quanto il quadro complessivo sul fatturato possa sembrare molto negativo in termini assoluti, rispetto ai dati aggregati sulle esportazioni italiane nel primo trimestre del 2020, la Lombardia segna una frenata nettamente inferiore a quella Italiana che si attesta al 13,2% (ISTAT). Questo è un buon segnale per le imprese Lombarde, perché fa notare come la domanda estera per i beni lombardi sia rimasta relativamente più stabile rispetto al resto dell'Italia, anche a fronte del fatto che la Lombardia sia stata la regione più colpita dalla crisi COVID-19. Inoltre, il dato negativo del fatturato estero si inserisce in una dinamica già negativa rispetto all'ultimo trimestre del 2019, in cui la Lombardia aveva perso l'1,2% su base trimestrale (Grafico 1.17).

**Grafico 0.17 – Export Settore Manifatturiero – IV Trimestre 2019 – Variazione tendenziali per Regione  
Dati trimestrali cumulati**



Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati ISTAT



1.2.3 Capacità produttiva, andamento degli ordini e dinamiche dei prezzi

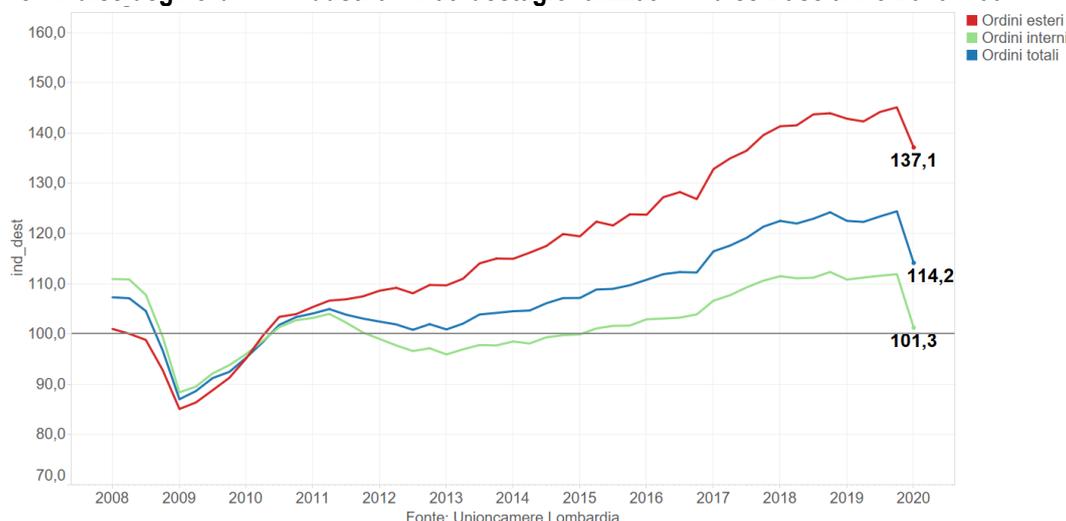
Il primo trimestre del 2020 fa segnare un brusco calo anche degli ordini dell'industria, interrompendo così per la prima volta dal 2009 un trend positivo (Grafico 1.18).

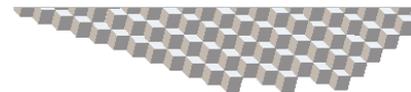
In particolare, per gli ordini dall'estero – in crescita costante dal 2009 – la frenata è evidente, ma comunque limitata rispetto all'indice degli ordini interni che fa segnare un calo più sostenuto. Va inoltre precisato che il trend degli ordini interni (contrariamente agli ordini esteri, molto più sostenuti) sembrava già faticare a ripartire dopo il prolungarsi della stagnazione economica nazionale, che nel 2015 mostrava ancora valori destagionalizzati pari a quelli del 2010 e che solo nell'ultimo periodo – in particolare nel 2016-2019 – sembrava aver ripreso un percorso di crescita. Pertanto, lo shock di questo primo trimestre riporta gli ordini interni "indietro" di 10 anni (+1,3% rispetto al 2010) e gli ordini esteri di *solo* un paio d'anni.

La variazione tendenziale (Grafico 1.19) rispecchia la medesima interpretazione e fa segnare variazioni negative importanti, rispetto ad un 2019 già piuttosto debole nel confronto con i periodi precedenti, sia per quanto riguarda gli ordini interni, addirittura negativi, che per quanto riguarda gli ordini esterni, debolmente positivi.

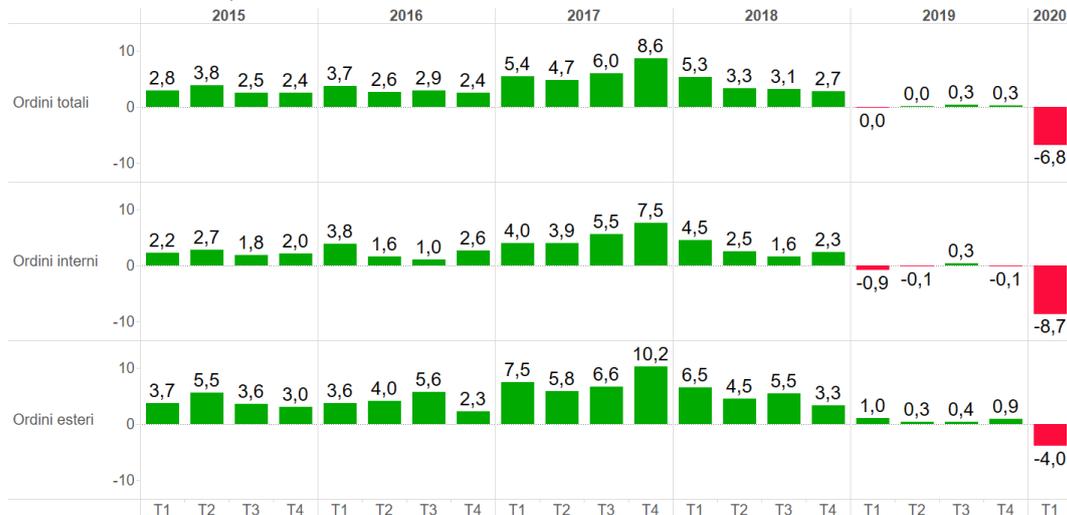
La variazione totale (-6,8%) è solo in parte limitata dalla flessione negli ordini provenienti dall'estero (-4,0%) che per il mercato interno fa invece segnare un preoccupante -8,7%. Pertanto, il problema della carenza di ordini nel mercato interno precedente alla pandemia di questi mesi, ben noto da tempo, diviene ora improcrastinabile e non si può attendere ulteriormente per affrontarlo seriamente.

Grafico 0.18 - Indice degli ordini – Industria – Dati destagionalizzati – Indice Base anno 2010=100





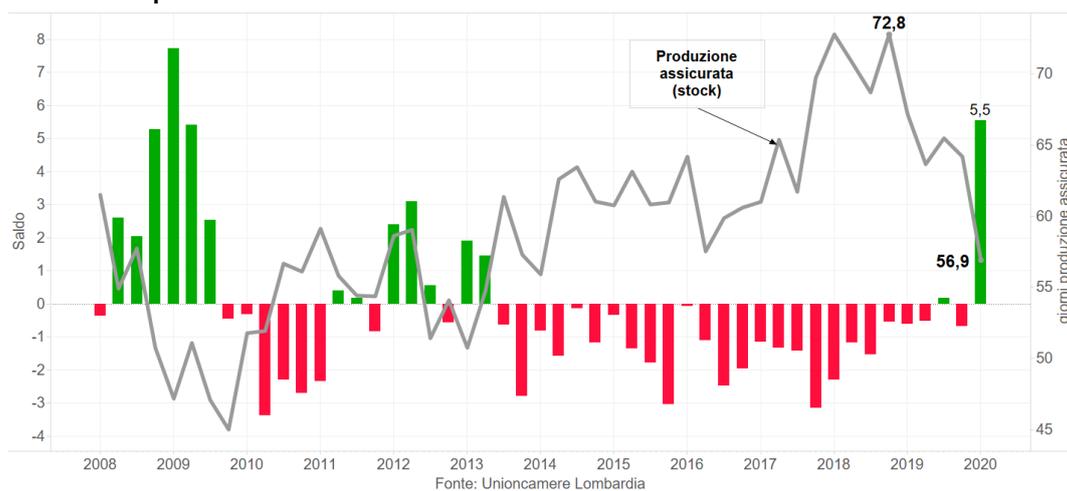
**Grafico 0.19 – Ordini: Interno, Estero e Totale – Variazioni tendenziali**



Fonte: Unioncamere Lombardia

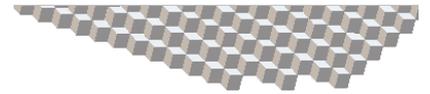
La prima conseguenza di questa improvvisa frenata è la crescita molto sostenuta (con sparute eccezioni non accadeva così dai trimestri più difficili della crisi del 2009) del saldo sulle scorte di prodotti finiti (Grafico 1.20 – barre) e dalla diminuzione dei giorni di produzione assicurata alla fine del trimestre stesso (Grafico 1.20 – spezzata), che scende da valori poco inferiori a circa 65 giorni (2019) a poco meno di 57, con quindi una diminuzione di circa il 12% del numero stesso dei giorni di produzione assicurata, nonostante proprio il numero di giorni di produzione aveva già fatto segnare un calo rispetto ai trimestri precedenti.

**Grafico 0.20 – Produzione assicurata e Scorte: produzione assicurata dagli ordini a fine trimestre (stock) e saldo Giudizi sulle scorte di prodotti finiti**

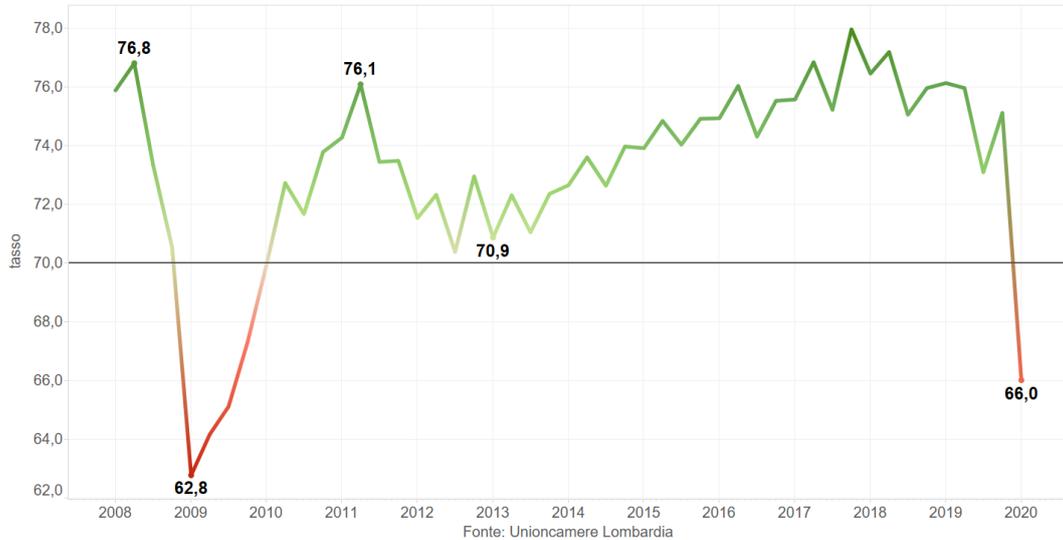


Fonte: Unioncamere Lombardia

Differenza analoga è visibile anche dal Grafico 1.21 che rappresenta il tasso di utilizzo degli impianti dell'industria, crollato al 66% rispetto al 75% dei trimestri precedenti. Ovviamente questo dato sconta in parte le misure di contenimento e distanziamento sociale imposte alla popolazione ed alle aziende nell'ultimo mese del trimestre di rilevazione (i.e. marzo 2020).

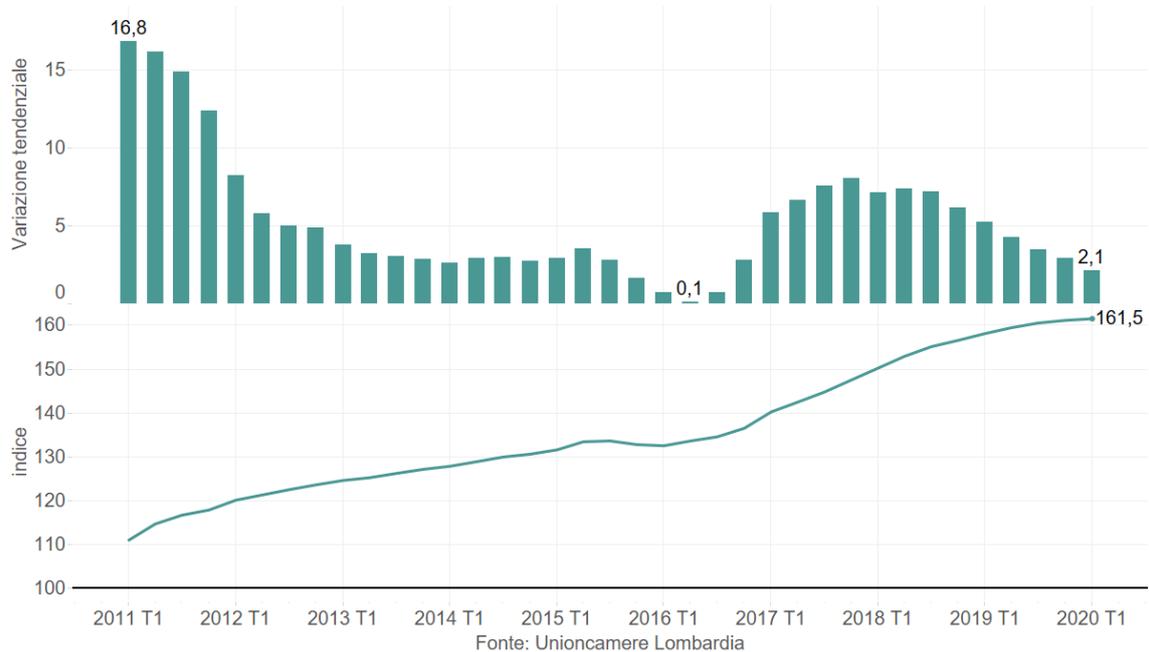


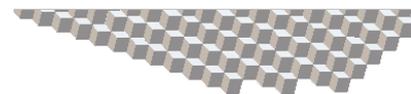
**Grafico 0.21 – Tasso di utilizzo degli impianti - Industria**



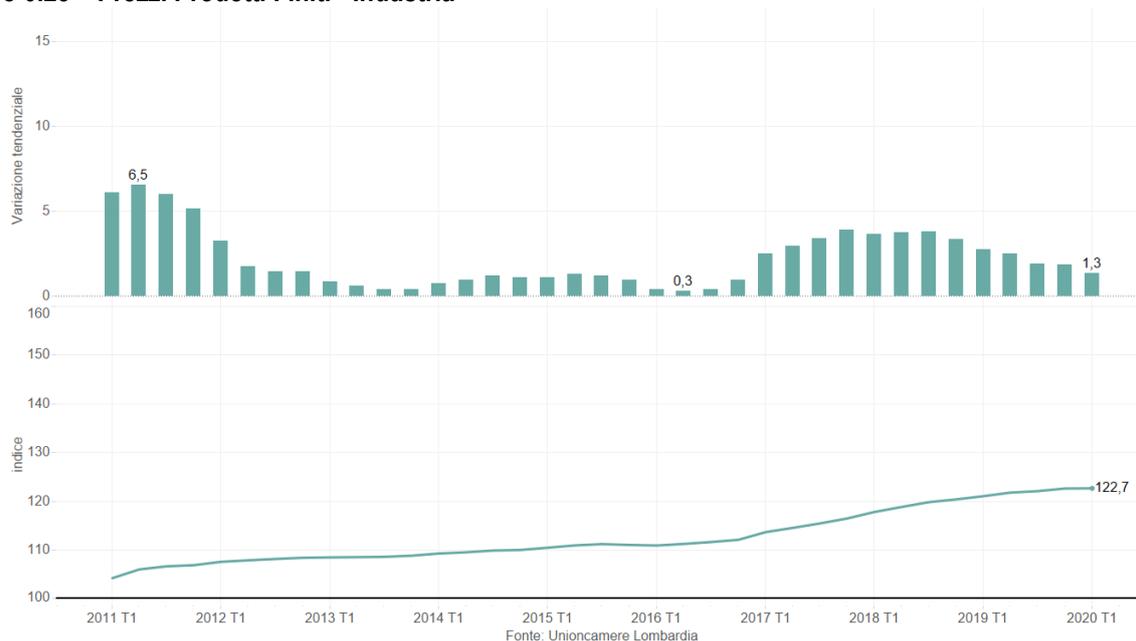
Per quanto riguarda invece i prezzi, sia delle materie prime (Grafico 1.22) che dei prodotti finiti (Grafico 1.23), sembra che questi non abbiano subito particolari cambiamenti; non presentano variazioni drammaticamente diverse rispetto alle oscillazioni alle quali ci avevamo abituato nei trimestri precedenti.

**Grafico 0.22 – Prezzi Materie Prime – Industria – Indice Base anno 2010=100**





**Grafico 0.23 – Prezzi Prodotti Finiti - Industria**



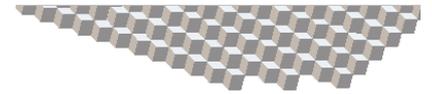
Da un paio d’anni, infatti, entrambe queste quantità – prezzi delle materie prime e dei prodotti finiti - stavano mostrando un rallentamento della curva, come visibile sia dalle variazioni tendenziali che congiunturali. In particolare, le prime facevano registrare aumenti via via decrescenti in magnitudine, mentre con riferimento alle seconde, la curva aveva da tempo cominciato a flettere verso un preoccupante appiattimento in contrasto con la crescita più sostenuta del biennio precedente 2016-2018.

Va comunque osservato che il tasso di crescita tendenziale dei prezzi delle materie prime, che ha registrato un aumento del 60% circa in 10 anni, è anche in questo trimestre maggiore (2,1% contro 1,3%) del tasso di crescita del prezzo dei prodotti finiti, che anche dal punto di vista della serie storica è comunque cresciuto di poco meno di due terzi in meno rispetto alle materie prime, ovvero solo del 22,7% rispetto al 2010.

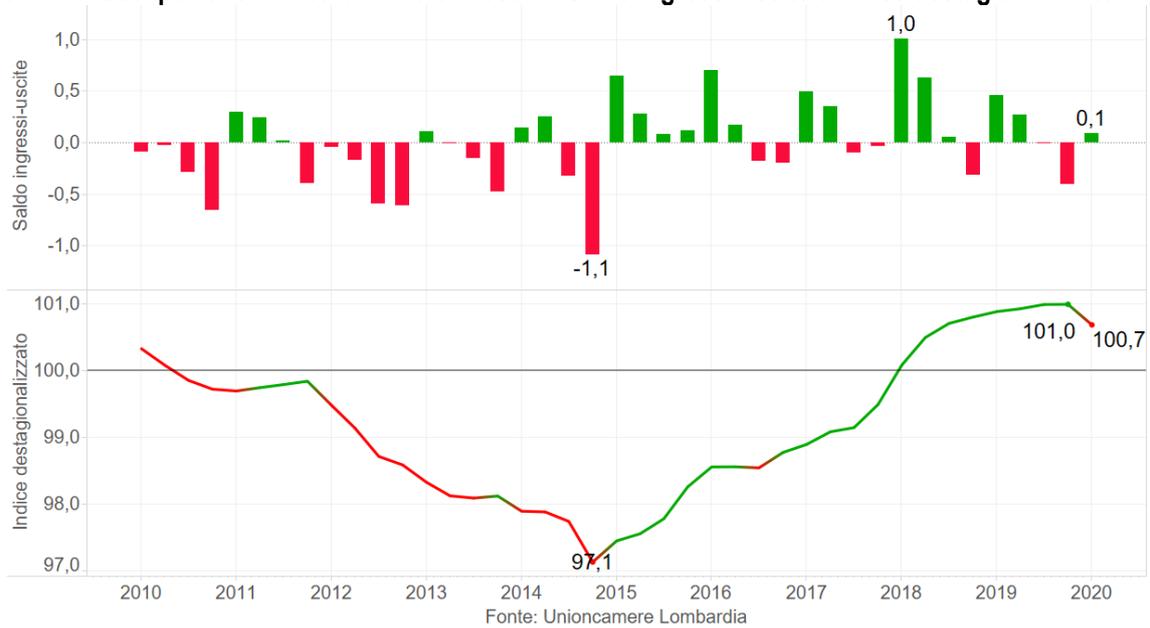
In conclusione, in corrispondenza di brusche frenate degli ordinativi e di un repentino shock su produzione assicurata e tasso di utilizzo degli impianti, i prezzi sembrano non aver subito alcuna variazione, rispetto al trend a cui ci avevano abituato nei periodi immediatamente precedenti, ad indicare che probabilmente è ancora prematuro vedere qui un effetto diretto della pandemia in corso.

#### 1.2.4 L’occupazione industriale

Per quanto concerne l’occupazione nell’industria, il valore dell’indice destagionalizzato (Grafico 1.24, pannello in basso) fa registrare per la prima volta dal 2015 un decremento, anche se ridotto rispetto al quarto trimestre del 2019. Discorso opposto per il dato trimestrale del saldo ingressi-uscite, che fa segnare un leggero incremento.

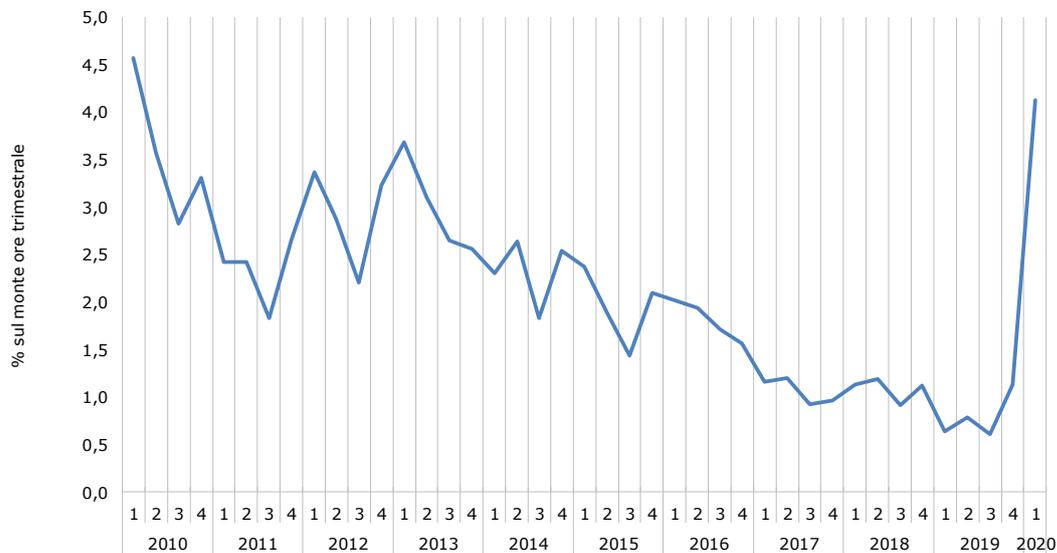


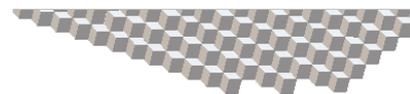
**Grafico 0.24 – Occupazione Industria – Dati trimestrali. Saldo ingressi-uscite e indice destagionalizzato**



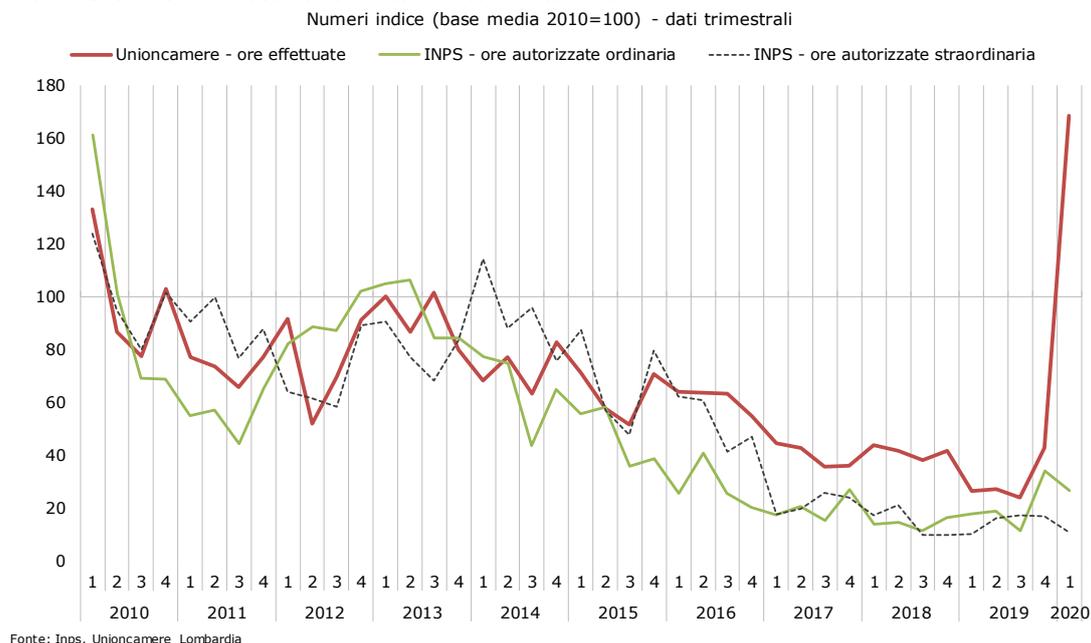
Discorso completamente diverso per il ricorso alla CIG, che in questo trimestre ha visto crescere in maniera esponenziale le ore richieste ed utilizzate per far fronte alle chiusure imposte dall'emergenza sanitaria in atto. Negli ultimi anni, infatti, la quota di ore di CIG era passata da circa il 4,5% a valori attorno all'1% (Grafico 1.25a), sebbene con qualche oscillazione e turbolenza soprattutto nel 2012-13. I dati del primo trimestre 2020 ci mostrano come la quota di ore di CIG sul monte ore trimestrale sia ora bruscamente risalito sopra il 4%. Il Grafico 1.25b permette di visualizzare l'andamento differenziato tra ore effettuate e autorizzate, mostrando qual può essere l'incidenza per quelle imprese che hanno deciso di anticipare quanto dovuto ai dipendenti, in attesa del riscontro da parte dell'INPS, ad una domanda che peraltro è cresciuta vertiginosamente.

**Grafico 0.25a – Ore di C.I.G. Totali effettuate – Lombardia – Quota sul monte ore trimestrale**



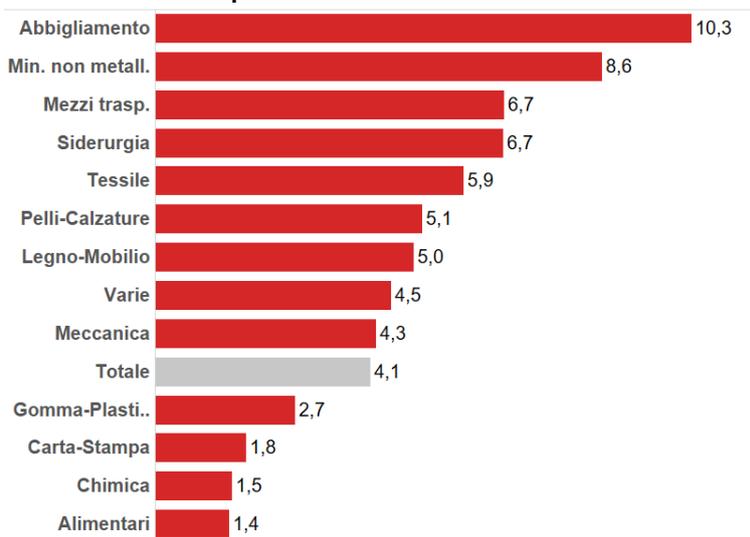


**Grafico 0.25b – Ore di C.I.G. Totali effettuate e autorizzate – Lombardia**



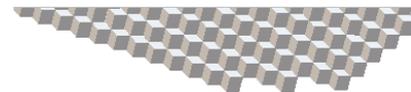
Sarà cruciale comprendere come questa proporzione varierà nei prossimi trimestri, soprattutto nei settori che hanno fatto maggior ricorso a questo strumento. Il Grafico 1.26 ci mostra esattamente questo, ovvero la quota delle ore di CIG per settore di riferimento, che varia dall'1,4% del settore alimentare al massimo del 10,3% del settore abbigliamento.

**Grafico 0.26 – C.I.G. : Quota sul monte ore per settore – Anno 2020 – T1**



Fonte: Unioncamere Lombardia

Bisogna peraltro ricordare che lo shock dovuto all'emergenza sanitaria ha coinvolto la parte finale del primo trimestre (marzo 2020), lasciando sostanzialmente invariati i primi due mesi per il mercato interno, mentre ha impattato maggiormente – soprattutto in termini temporali – per quanto riguarda il mercato estero.

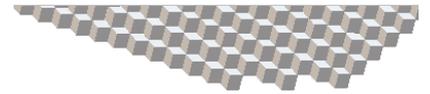


Ad ogni modo, la variabilità tra settori (Grafico 1.26) è rilevante e risente non solo delle misure di *lockdown* imposte dal Governo nazionale, ma anche dalla flessione di parte della domanda estera (basti pensare al mercato cinese), che ha avuto luogo dall'inizio dell'anno. Quasi sorprendentemente alcuni settori in difficoltà riducono – anche se di poco – la quota di CIG rispetto al trimestre precedente, anche se va menzionato non partissero da una situazione particolarmente positiva (pelli e calzature passano da 5,2 a 5,1 e i mezzi di trasporto da 7 a 6,7).

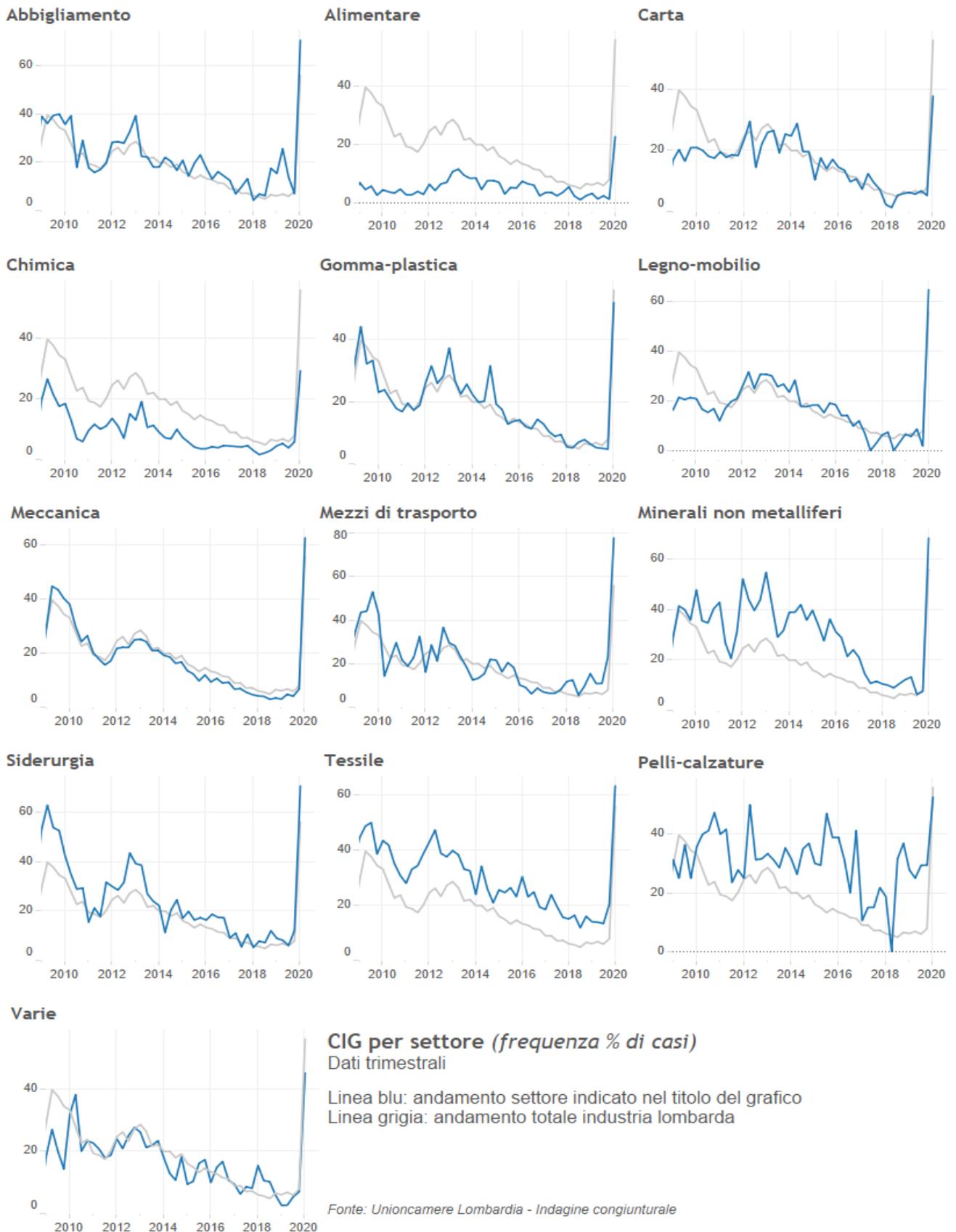
Anche la frequenza dei casi per settore (Grafico 1.27) mostra andamenti interessanti soprattutto se confrontati con l'andamento totale dell'industria lombarda: settori come le pelli e calzature presentavano già valori elevati di ricorso alla CIG anche nei periodi precedenti alla chiusura delle aziende, mentre altri come alimentare e chimica avevano valori più bassi della media. Visto che i settori che presentavano valori più bassi sono anche quelli che sono stati meno impattati dalle chiusure forzate, è realistico pensare ad una ripresa (almeno) a due velocità.

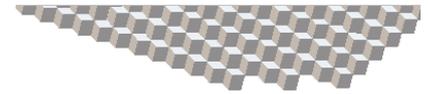
Le ultime indicazioni riguardano le differenze del ricorso alla CIG per Provincia. Il ricorso a livello territoriale alla CIG (Grafico 1.28), e quindi il tasso di ore di CIG sul monte ore trimestrale, varia dall'1,7% della Provincia di Cremona all'8,5% di Lodi, evidenziando quindi una sostenuta variabilità spaziale tra province.

La dispersione territoriale, oltre a quanto detto a livello di settore, sconta ovviamente anche la diversa composizione del mercato provinciale nei diversi settori e ovviamente l'espansione geografica dell'epidemia, che ha colpito prima alcune province di altre, anche con diversa intensità. Infatti, la distribuzione territoriale della quota di CIG sul monte ore è completamente mutata: Lodi e Sondrio che nel trimestre precedente avevano valori pari a zero ora scalano tristemente la classifica mentre Cremona resta la provincia con minore ricorso alla CIG.

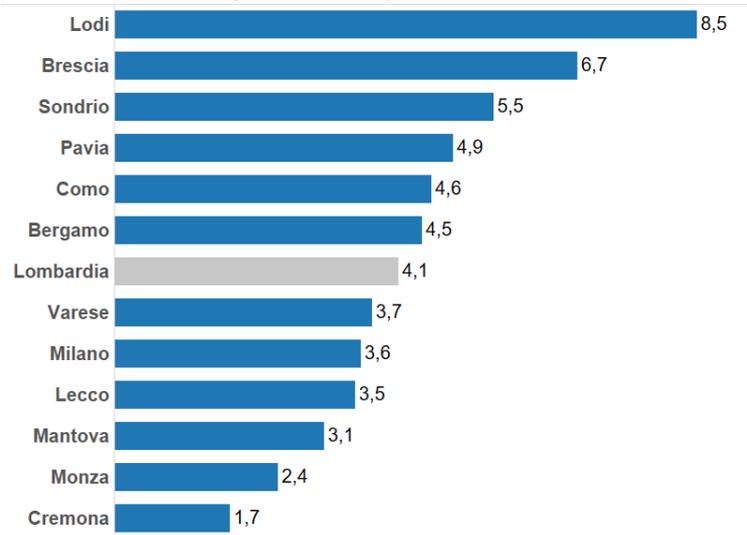


**Grafico 0.27 – C.I.G. per settore (% le frequenza dei casi) – Anno 2020 – Valori trimestrali**





**Grafico 0.28 – C.I.G. – Quota sul monte ore per Provincia) – Anno 2020 – T1**



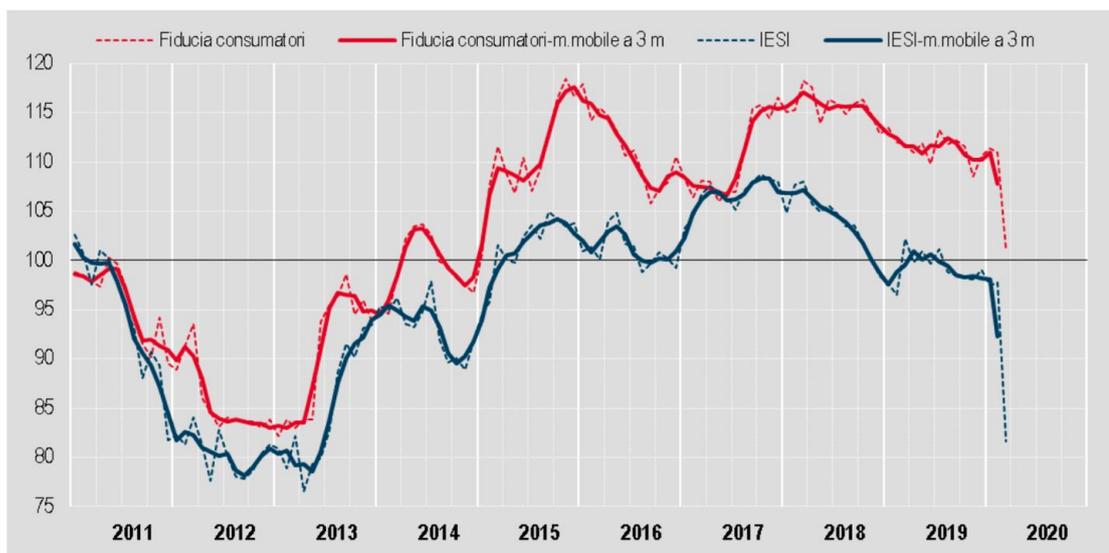
Fonte: Unioncamere Lombardia

### 1.2.5 Le aspettative degli imprenditori

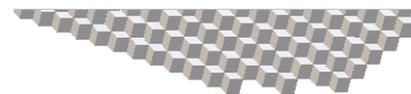
La capacità di risposta del mondo industriale è fortemente condizionata, innanzitutto, dalle percezioni degli imprenditori sul futuro, ossia dal grado di fiducia delle imprese in merito all’evoluzione del contesto economico, sociale e politico - che ha un effetto diretto sulle stesse previsioni, in base alle quali le stesse pianificano i propri investimenti e programmano le proprie attività. Il primo aspetto da evidenziare è come di norma il livello di fiducia delle imprese – nel loro complesso (indice IESI) – è sempre inferiore a quello dei consumatori, che rappresentano il motore di sviluppo dell’attività (Grafico 1.29).

**Grafico 0.29 – Indici del clima di fiducia dei consumatori e delle imprese italiane (IESI)**

Gennaio 2011 – marzo 2020, indici destagionalizzati mensili e media mobile a 3 mesi (base 2010=100)



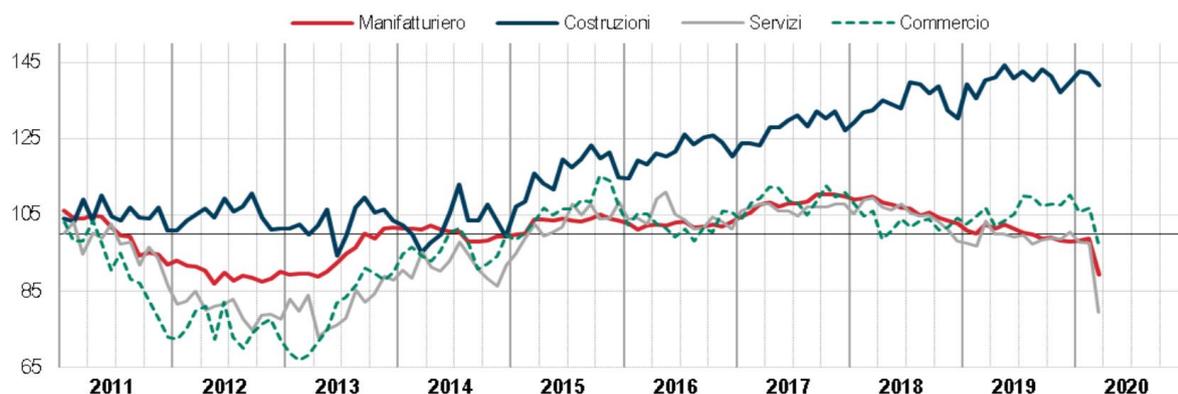
Fonte: ISTAT, 2020



Se si considera inoltre il clima di fiducia per settore di attività economica, il settore manifatturiero è quello che esprime valutazioni tra le più pessimistiche (Grafico 1.30 e Tabella 1.12), alla stregua delle imprese di servizi.

**Grafico 0.30 – Indici del clima di fiducia delle imprese italiane per settore di attività**

Gennaio 2011 – marzo 2020, indici destagionalizzati (base 2010=100)



Fonte: ISTAT, 2020

**Tabella 1.12 - Clima di fiducia delle imprese totale e per settore di attività economica (indici destagionalizzati base 2010 = 100)**

Periodo	Clima di fiducia delle imprese	Clima di fiducia			
		Manifatturiere	Costruzioni <sup>(a)</sup>	Servizi di mercato	Commercio al dettaglio
2020					
Gennaio	99,1	99,6	142,7	99,3	106,6
Febbraio	99,7	100,1	142,3	99,2	107,6
Marzo	79,5	87,2	139,0	75,7	95,6

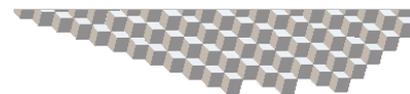
(a) Serie non affetta da stagionalità

Fonte: ISTAT, 2020

È interessante analizzare gli ultimi dati ISTAT relativi all'industria manifatturiera in Italia nel primo trimestre 2020, sia nel dettaglio su base mensile sia a livello di saldo 2020 vs 2019.

Per quanto concerne le singole componenti dell'indice di fiducia (Tabella 1.13 e 1.14), emerge come gli elementi di maggiore preoccupazione per tutte le categorie di beni (di consumo, intermedi e strumentali) riguardino l'andamento degli ordini, e quindi della produzione, con un netto peggioramento nel mese di marzo. In particolare, la gravità della situazione nell'ultimo mese di rilevazione emerge valutando la differenza tra i giudizi relativi alla situazione in essere e le attese, ossia alle aspettative che impattano sulle decisioni future.

Il livello di preoccupazione sembra inferiore solo nei comparti dei beni di consumo, con tutta probabilità per un'aspettativa di ripresa nel breve, a partire dalla riapertura di molte attività nelle fasi Covid 2 e 3, a fronte di una domanda rimasta a lungo insoddisfatta. Gli unici valori positivi riguardano l'andamento delle scorte di prodotti finiti, in attesa che la domanda possa assorbirle.



**Tabella 1.13 – Giudizi e attese globali delle imprese manifatturiere su ordini, livelli di produzione e su altre variabili – 2020 (saldi destagionalizzati)**

	GIUDIZI					ATTESE				
	Ordini			Scorte di prodotti finiti	Livelli di produzione	Ordini	Produzione	Prezzi	Economia	Occupazione
	Totali	Interni	Esteri							
Gennaio	-16,5	-20,7	-16,7	4,9	-14,0	6,4	5,6	0,2	-12,6	-1,5
Febbraio	-15,6	-18,4	-17,4	3,5	-12,9	5,1	4,7	0,1	-13,5	-1,5
Marzo	-23,9	-27,1	-25,0	3,9	-19,9	-29,0	-23,6	-7,0	-65,3	-10,5

Fonte: ISTAT, 2020

**Tabella 1.14 - Clima di fiducia, giudizi e attese su ordini, livelli di produzione e su altre variabili per i principali raggruppamenti di industrie manifatturiere (indici destagionalizzati base 2010 = 100 e saldi destagionalizzati)**

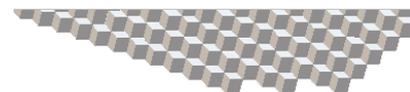
Periodo	Clima di fiducia	GIUDIZI					ATTESE				
		Ordini			Scorte di prodotti finiti <sup>(b)</sup>	Livelli di produzione	Ordini	Produzione	Prezzi	Economia	Occupazione
		Totali	Interni	Esteri <sup>(a)</sup>							
<b>BENI DI CONSUMO</b>											
2020											
Gennaio	102,1	-8,3	-14,2	-10,0	4,5	-7,4	12,3	10,0	3,6	-11,6	2,2
Febbraio	101,7	-7,5	-12,5	-11,1	4,4	-8,1	9,3	8,1	1,3	-12,4	0,8
Marzo	87,4	-22,1	-22,1	-22,0	4,4	-14,9	-22,7	-19,0	-3,4	-66,7	-7,8
<b>BENI INTERMEDI</b>											
2020											
Gennaio	94,3	-20,5	-22,7	-20,3	5,7	-19,1	1,4	1,3	-1,7	-14,3	-7,4
Febbraio	94,6	-19,8	-20,9	-20,4	4,9	-18,0	1,7	0,8	-2,4	-14,9	-6,7
Marzo	83,1	-25,8	-27,6	-26,3	5,1	-21,5	-32,2	-26,5	-8,4	-64,8	-15,0
<b>BENI STRUMENTALI</b>											
2020											
Gennaio	104,2	-17,7	-24,3	-22,6	3,3	-14,2	6,1	5,4	0,0	-11,7	0,6
Febbraio	105,6	-16,1	-21,0	-19,0	0,2	-11,1	3,9	4,5	2,5	-12,9	1,2
Marzo	91,2	-24,1	-30,2	-23,7	1,5	-20,4	-30,7	-25,6	-6,6	-64,7	-6,4

(a) Per i beni strumentali, la serie non è affetta da stagionalità

(b) Per i beni strumentali, la serie non è affetta da stagionalità

Fonte: ISTAT, 2020

Un ulteriore spunto di riflessione, tuttavia, deriva dal confronto dei dati del primo trimestre 2020 rispetto all'ultimo bimestre 2019 (Tabella 1.15): la situazione a livello di fiducia nel manifatturiero, infatti, non si è discostata di molto – soprattutto con riferimento all'andamento degli ordini in negativo e a quello delle scorte in positivo, a conferma che il Covid-19 ha forse solo accentuato e reso plateale una situazione pregressa già consolidata.



**Tabella 0.15 – Clima di fiducia delle imprese manifatturiere totale e per raggruppamenti principali di industrie**  
 Novembre 2019 – marzo 2020, indici destagionalizzati (base 2010=100) e saldi destagionalizzati

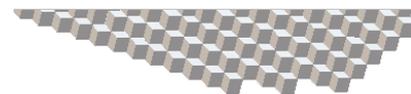
	2019		2020		
	nov	dic	gen	feb	mar
<b>INDUSTRIA MANIFATTURIERA</b>					
<b>INDICI</b>					
Clima di fiducia	98,3	98,1	98,4	98,8	89,5
<b>SALDI</b>					
Giudizi sugli ordini	-18,9	-17,4	-16,5	-15,6	-23,9
Giudizi sulle scorte di prodotti finiti	+3,8	+4,5	+4,8	+3,4	+3,7
Attese di produzione	+3,1	+1,7	+2,1	+0,7	-17,1
<b>BENI DI CONSUMO</b>					
<b>INDICI</b>					
Clima di fiducia	100,5	101,1	100,8	100,4	90,4
<b>SALDI</b>					
Giudizi sugli ordini	-12,8	-9,7	-9,6	-8,9	-20,1
Giudizi sulle scorte di prodotti finiti	+1,5	+4,3	+4,4	+4,3	+4,3
Attese di produzione	+6,8	+8,3	+7,6	+5,4	-12,5
<b>BENI INTERMEDI</b>					
<b>INDICI</b>					
Clima di fiducia	92,4	91,8	93,5	93,7	84,8
<b>SALDI</b>					
Giudizi sugli ordini	-25,2	-24,3	-20,5	-19,8	-25,8
Giudizi sulle scorte di prodotti finiti	+5,9	+6,0	+5,7	+4,9	+5,0
Attese di produzione	+0,7	-1,8	-1,1	-1,8	-21,7
<b>BENI STRUMENTALI</b>					
<b>INDICI</b>					
Clima di fiducia	103,6	103,4	103,7	105,0	92,7
<b>SALDI</b>					
Giudizi sugli ordini	-17,8	-16,7	-17,7	-16,1	-24,1
Giudizi sulle scorte di prodotti finiti (a)	+4,5	+3,3	+3,3	+0,2	+1,5
Attese di produzione	+4,9	+2,1	+4,0	+2,8	-21,6

(a) Serie non affetta da stagionalità

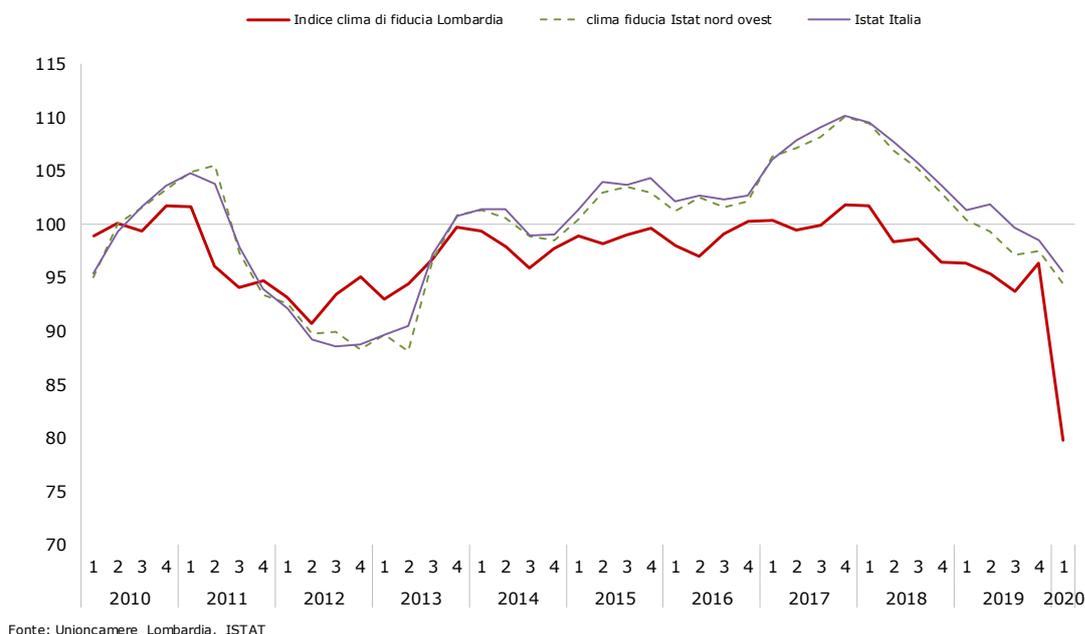
Fonte: Istat

A fronte della visione a livello nazionale, appare di grande interesse il confronto con la situazione specifica delle imprese lombarde, tra le più colpite nell'arco del primo trimestre. Nonostante la struttura industriale della Regione, il clima di fiducia delle imprese manifatturiere è se possibile peggiore (Grafico 1.31). Il dato si differenzia da quello dell'intero Nord-Ovest, allineato a quello nazionale, ma soprattutto mantiene tale differenza a partire dal quarto trimestre del 2013. Ciò fa pensare che come motore industriale del Paese e data la presenza di molte tipologie di attività, il sistema lombardo possa avvertire in anticipo gli effetti di un contesto economico non favorevole.

A tale riguardo, è quindi interessante valutare se tale visione impatta nella stessa misura per quanto concerne il mercato domestico e per l'export. Se si considerano i dati della fiducia delle imprese a livello nazionale nel primo trimestre del 2020, i giudizi sull'export del primo trimestre non sono positivi (-3,7), ma le attese sono molto peggiori (-12,8), dovute a una valutazione negativa soprattutto relativamente a costi e prezzi più elevati (Tabella 1.16).



**Grafico 1.31 – Clima di Fiducia Imprese Numeri Indice Base media 2010 = 100 (dati destagionalizzati)**



**Tabella 1.16 - Fatturato all'export e ostacoli all'esportazione delle imprese manifatturiere (saldi destagionalizzati e dati grezzi)**

Periodo	Giudizi fatturato all'export <sup>(a)</sup>	Attese fatturato all'export <sup>(a)</sup>	Giudizi sui principali ostacoli alle esportazioni <sup>(b)</sup>							
			Si	No	Costi e prezzi più elevati	Tempi di consegna lunghi	Finanziamenti meno facili	Difficoltà di ordine amministrativo	Differente qualità prodotti	Altri motivi
I-trim	-3,7	-12,8	39,2	60,8	11,4	5,7	1,1	5,7	1,2	18,4

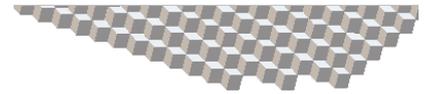
(a) Saldi destagionalizzati

(b) Percentuali delle risposte, dati grezzi

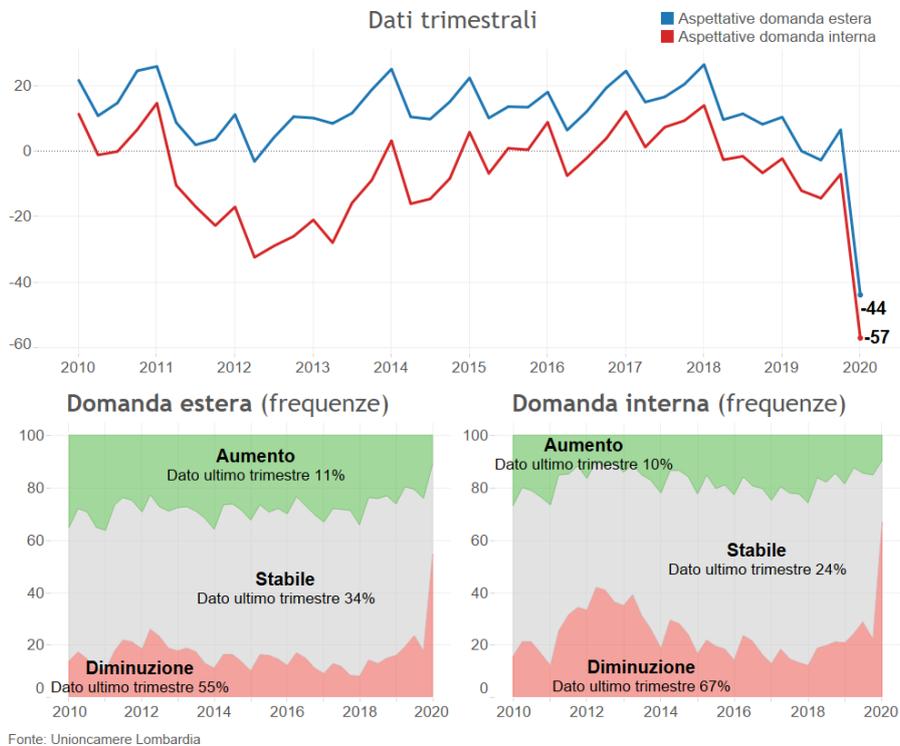
Fonte: ISTAT, 2020

A tale riguardo le imprese industriali lombarde si esprimono in maniera molto netta, sia a livello di aspettative sulla domanda interna, sia rispetto all'export, che mai come ora risultano allineate (Grafico 1.31). La percezione di una tale depressione della domanda non può che non tradursi in un'analogia percezione a livello di produzione (Grafico 1.32). L'attesa sul livello di occupazione è invece caratterizzata da una sostanziale stabilità, con tutta probabilità come effetto di quanto disposto nei diversi decreti legge che hanno non solo bloccato i licenziamenti, ma esteso l'accessibilità alla cassa integrazione ordinaria e a quella in deroga.

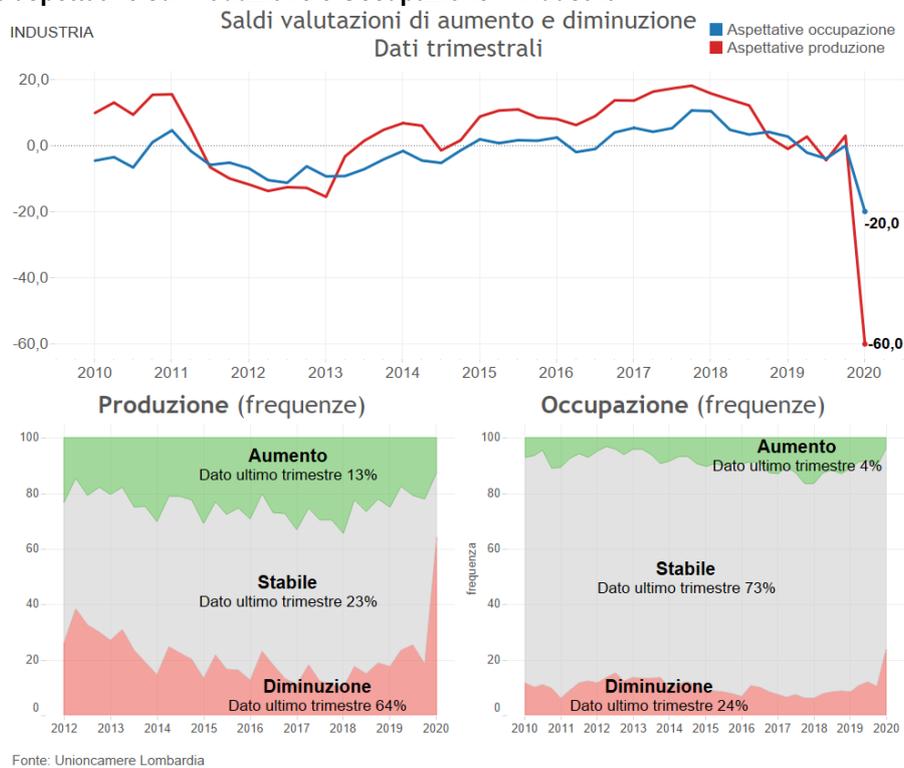
Il pericolo sottostante a tali aspettative è di alimentare un atteggiamento attendista o peggio rinunciatario, rispetto alle sfide in corso che spingono verso una trasformazione dell'attività, per venire adeguatamente incontro anche ai segnali che provengono dall'analisi dei comportamenti di consumo e di acquisto della domanda.

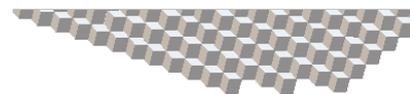


**Grafico 1.31 – Le aspettative sulla domanda estera e interna – Industria – Saldi valutazioni di aumento e diminuzione**



**Grafico 1.32 – Le aspettative su Produzione e Occupazione – Industria**



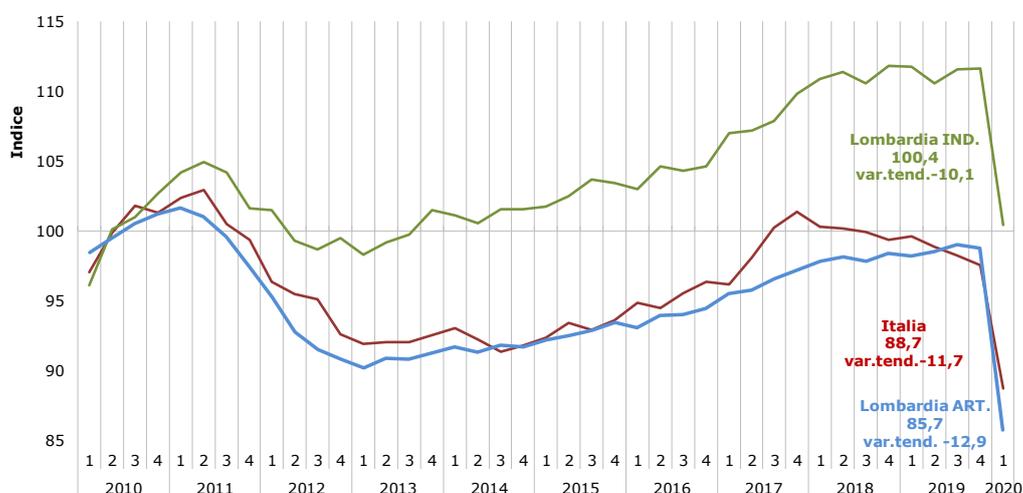


### 1.3 L'artigianato

#### 1.3.1 I livelli di produzione dell'artigianato lombardo

Il settore artigianato lombardo (Grafico 1.33), che nell'ultimo trimestre 2019 aveva quasi raggiunto i livelli del 2010 dopo anni di faticosa ripresa, ha visto nel primo trimestre 2020 un brusco crollo con una variazione tendenziale di -12,9%. Questa variazione è molto più pronunciata di quella dell'industria in Lombardia (-10,1%). Chiaramente il settore molto esposto alla domanda interna ha risentito molto della chiusura dovuta alla pandemia.

**Grafico 1.33 – Indice Produzione Settore Manifatturiero - Base Media anno 2010=100 – Dati trimestrali destagionalizzati**

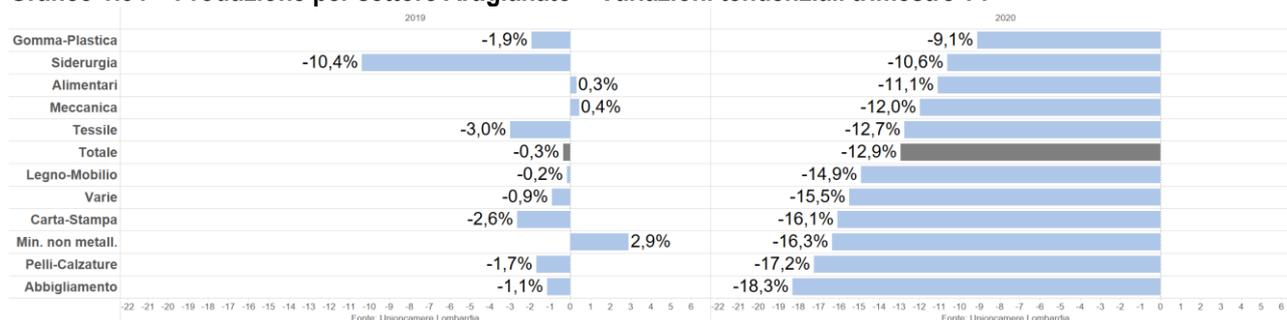


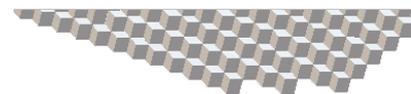
Fonte: Unioncamere Lombardia, Istat

Il Grafico 1.34 confronta le variazioni tendenziali del primo trimestre 2019 con quelle del primo trimestre 2020 per i diversi settori. Già nel 2019 (confronto variazione con 2018) l'artigianato mostrava variazioni tendenziali negative in quasi tutti i settori con eccezione di alimentari (+0,3%), meccanica (+0,4%) e minerali non metalliferi (unico settore sostanzialmente in terreno positivo, +2,9%).

Nel primo trimestre 2020 tutti i settori vedono un calo della produzione artigianale a due cifre, dal -10,6% della siderurgia al -18,3% dell'abbigliamento; solo la gomma plastica segna una riduzione del -9,1%, comunque rilevante.

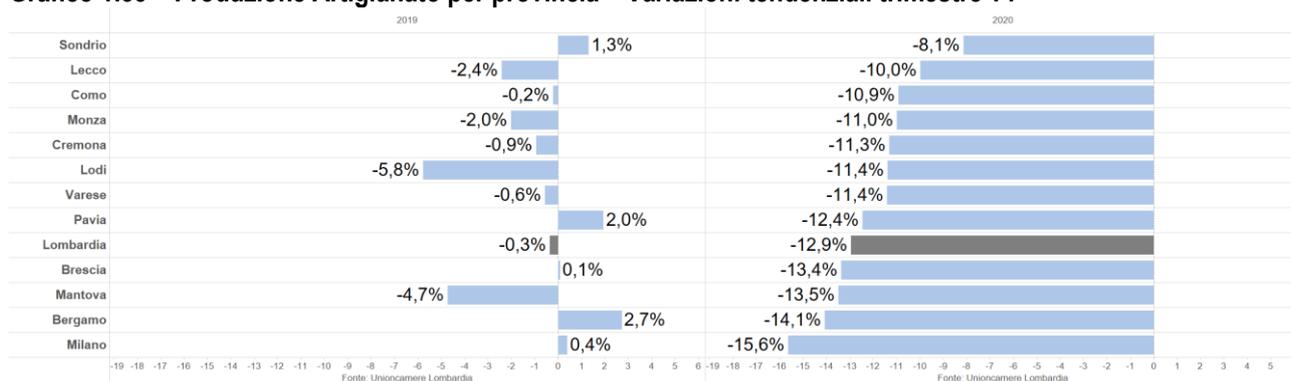
**Grafico 1.34 – Produzione per settore Artigianato – Variazioni tendenziali trimestre T1**





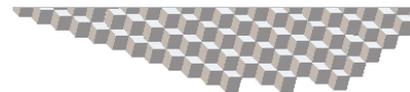
Lo stesso confronto tra la variazione tendenziale del primo trimestre 2019 e quella del primo trimestre 2020 per l'artigianato, a seconda delle province, è osservabile nel Grafico 1.35. La provincia più colpita risulta essere Milano che fa segnare un -15,6%, (a fronte di +0,4% nello stesso trimestre 2019). Ad eccezione di Sondrio che riesce a mantenere la discesa sotto il 10% (+1,9% nel 2019), per tutte le altre province il crollo nel primo trimestre 2020 è a 2 cifre e varia dal -10,0 % di Lecco al -15,6% di Milano.

**Grafico 1.35 – Produzione Artigianato per provincia – Variazioni tendenziali trimestre T1**

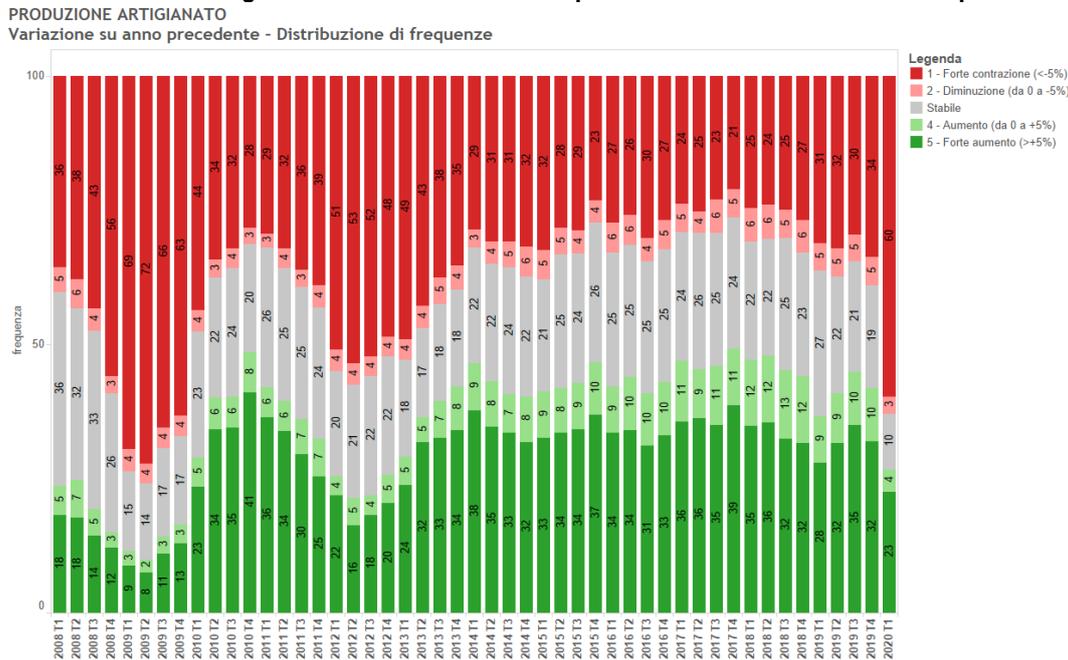


Il successivo Grafico 0.36 mostra, dal 2008 al I trimestre 2020, la composizione percentuale delle frequenze della variazione della produzione. Nell'ultimo trimestre la frequenza di chi si confronta con un forte calo della produzione è del 60%, valore estremamente elevato che nel trimestre precedente era pari al 34% - anche si è ancora lontani dai peggiori valori del 2009, registrati nell'ambito dalla stessa serie storica, quando le aziende artigiane con forti contrazioni della produzione interessavano ben il 70% del settore.

Di conseguenza, come prevedibile, nello stesso trimestre si è ridotta rispetto al trimestre precedente la percentuale di aziende che hanno registrato un forte aumento della produzione (23% contro 32% a fine 2019), mentre le aziende che hanno mantenuto la produzione stabile si è sostanzialmente dimezzata, dal 19% del IV trimestre 2019 al 10% del I trimestre 2020. Anche se dal 2015 si intravedeva un miglioramento della produzione artigianale, la situazione era molto debole già nel periodo pre-pandemia. Ciò comporta e richiede quindi un'attenzione particolare al settore artigiano lombardo ed italiano in generale, che si caratterizza per buoni prodotti, apprezzati per l'alto tasso di originalità, ma che mostra una costante difficoltà a trovare un adeguato collocamento e una sufficiente visibilità sul mercato.



**Grafico 1.36 – Produzione Artigianato – Variazioni su anno precedente – Distribuzione di frequenze**

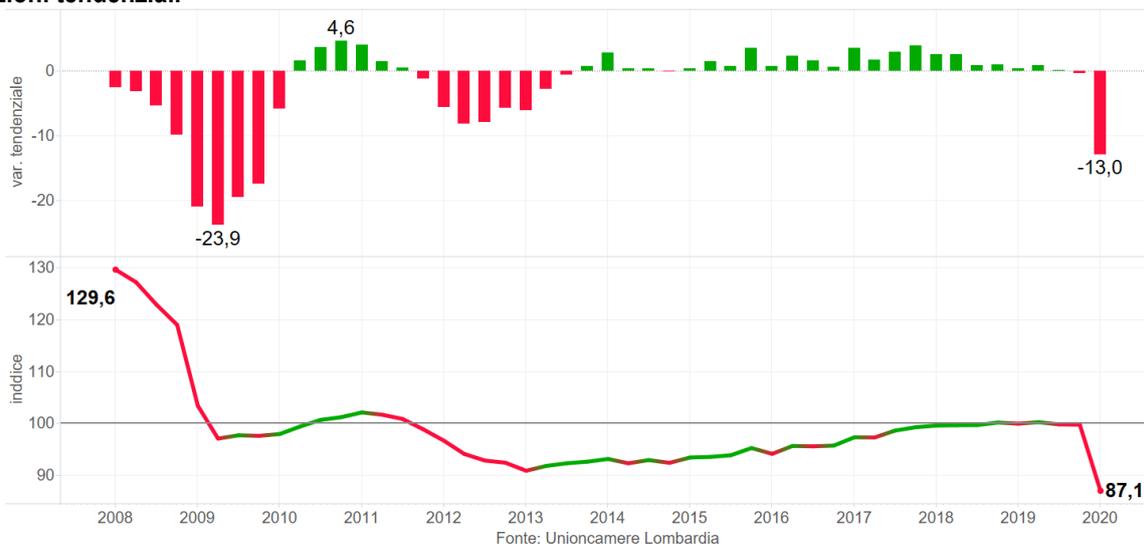


Fonte: Unioncamere Lombardia

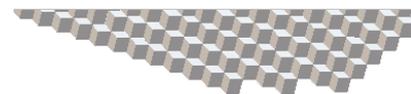
*1.3.2 Il fatturato: composizione e dinamiche congiunturali*

Il fatturato del settore dell’artigianato è calato del 13% rispetto all’ultimo trimestre del 2019 (Grafico 1.37). Questo crollo annulla la lenta ripresa del settore osservata a partire dal 2013 portando il livello del fatturato artigiano ai minimi storici rispetto agli ultimi 15 anni. Questa brusca frenata è principalmente causata dalla crisi COVID-19, che ha costretto alla serrata una gran parte degli artigiani lombardi.

**Grafico 1.37 – Indice del fatturato totale - Artigianato – Dati destagionalizzati - Indice Base anno 2010=100 e Variazioni tendenziali**

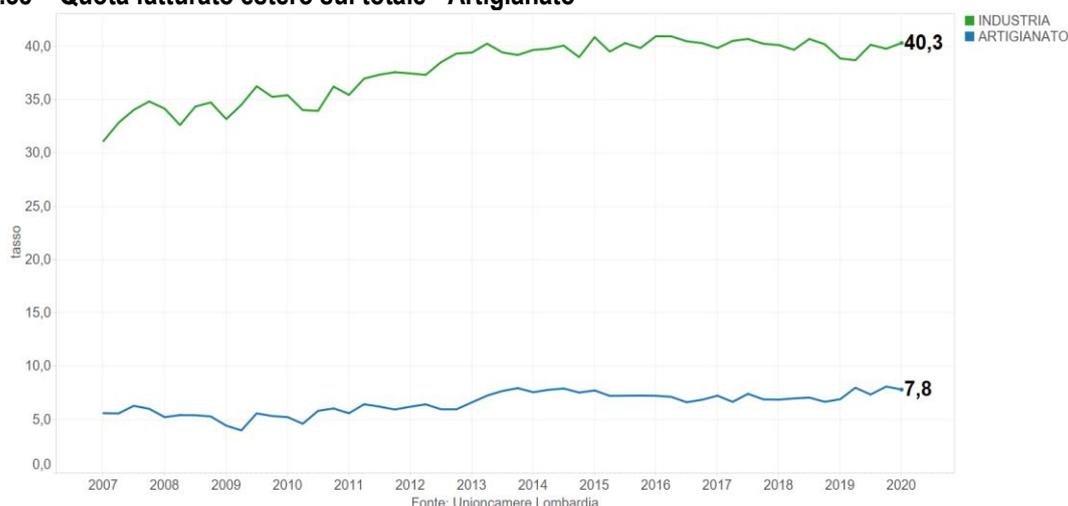


Il successivo Grafico 1.38 ci fornisce due elementi importanti – che possono essere definiti strutturali - per l’analisi del fatturato nel settore dell’artigianato. In primo luogo, la quota del



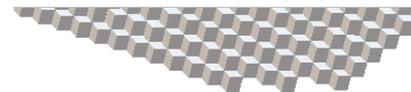
fatturato estero rimane relativamente stabile, indicando come la capacità di servire il mercato estero sia rimasta relativamente immutata. Secondariamente, la quota di fatturato estero sul totale per l'industria è quasi il quintuplo della quota del fatturato estero artigiano. Questa differenza nella composizione del fatturato può spiegare anche il calo maggiore in questo primo trimestre del fatturato totale del comparto artigiano, -13% rispetto al -8,2% dell'industria, proprio per la naturale maggiore inclinazione all'export dell'industria rispetto all'artigianato (che sconta una minore capacità organizzativa) e l'ulteriore pesante riduzione della domanda interna che nel nostro paese stenta a ripartire da tempo.

**Grafico 1.38 – Quota fatturato estero sul totale - Artigianato**

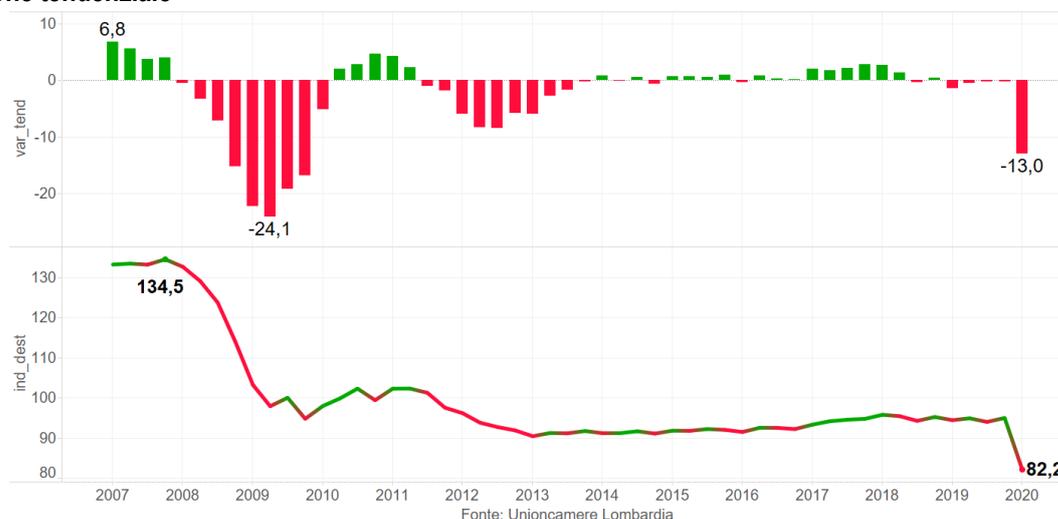


### 1.3.3 L'andamento degli ordini e dei prezzi

L'andamento degli ordini dell'artigianato fa segnare per il primo trimestre del 2020 un deciso calo del -13% (variazione tendenziale). Questo risultato (Grafico 1.39) è particolarmente basso se confrontato con il settore dell'industria (-6,8%, Capitolo precedente) che sembra aver sofferto meno lo shock provocato dall'epidemia in corso. Se poi si confronta la serie destagionalizzata degli ordini dell'artigianato, si nota come la brusca frenata degli anni 2008-2009 abbia radicalmente modificato la struttura degli ordini stessi, che nonostante qualche oscillazione hanno fatto segnare valori pressoché costanti negli ultimi 10 anni. L'auspicio è che la crisi degli ordini dell'artigianato di questo trimestre non cambi radicalmente – quindi non rappresenti uno shock permanente – come successo negli anni passati.

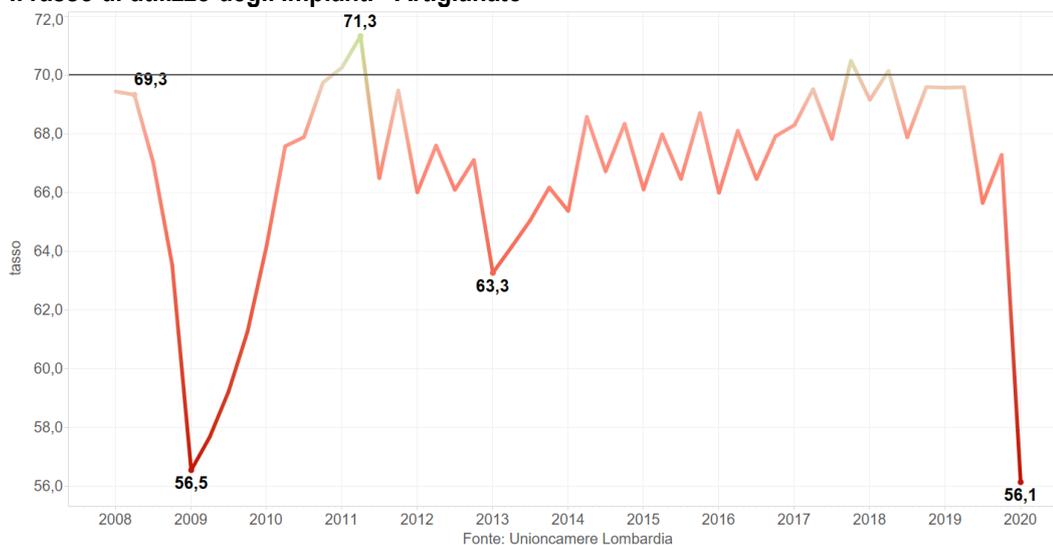


**Grafico 1.39 – Indice degli ordini totali - Artigianato – Dati destagionalizzati – Indice Base anno 2010=100 e variazione tendenziale**



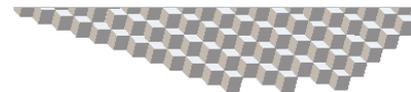
Anche dal punto di vista del tasso di utilizzo degli impianti (Grafico 1.40) la variazione è particolarmente preoccupante, nel senso che nemmeno nei trimestri più difficili del 2009 il tasso si era mostrato così basso, arrivando a raggiungere un valore di poco superiore al 56%.

**Grafico 1.40 – Il tasso di utilizzo degli impianti - Artigianato**



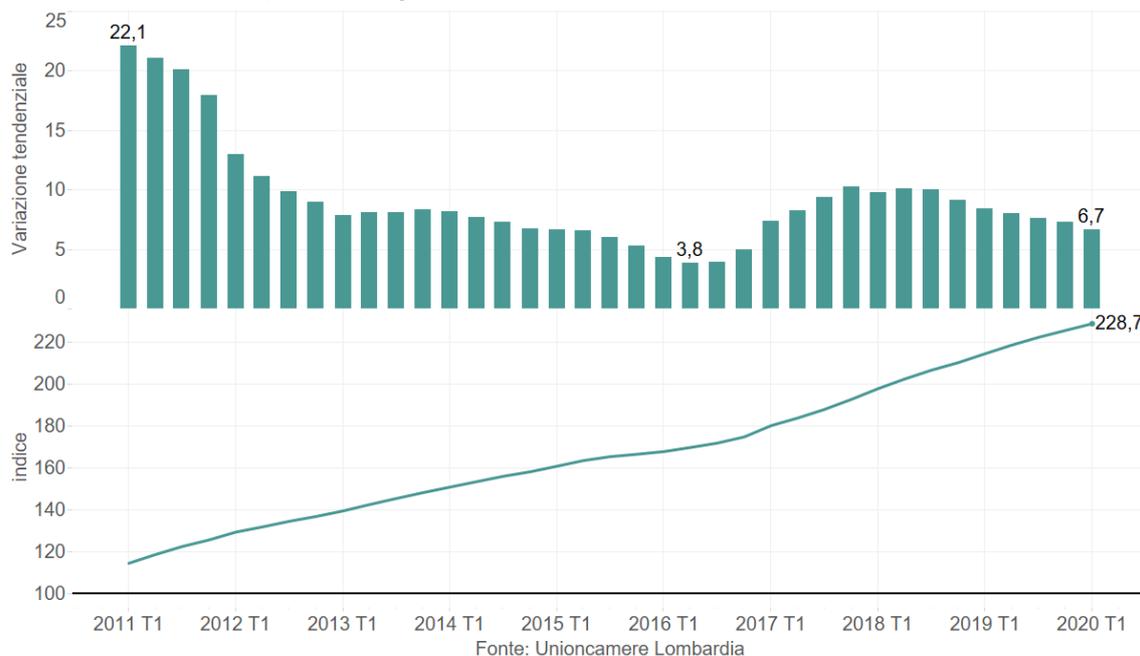
Anche in questo caso il confronto con il medesimo indicatore per il settore industriale mostra in maniera evidente come l'artigianato non solo sia in sofferenza da anni, ma che ha avuto un vero e proprio tracollo in questo trimestre di chiusure forzate delle attività produttive, proprio per la "composizione" della quota di fatturato estero dell'artigianato (circa 8%), minoritaria rispetto alla quota interna (circa 92%), che è stato maggiormente colpito dalla chiusura. La differenza del tasso di utilizzo degli impianti con il IV trimestre del 2019 è infatti maggiore del 10%, in termini relativi maggiore anche della differenza di quasi il 13% del 2008-09, "realizzata" in 3 trimestri consecutivi.

Per quanto riguarda invece i prezzi, contrariamente a quanto mostrato precedentemente per l'industria, non si notano variazioni significative della dinamica di incremento a cui eravamo stati abituati almeno negli ultimi anni. Infatti, per quanto riguarda il prezzo delle materie prime



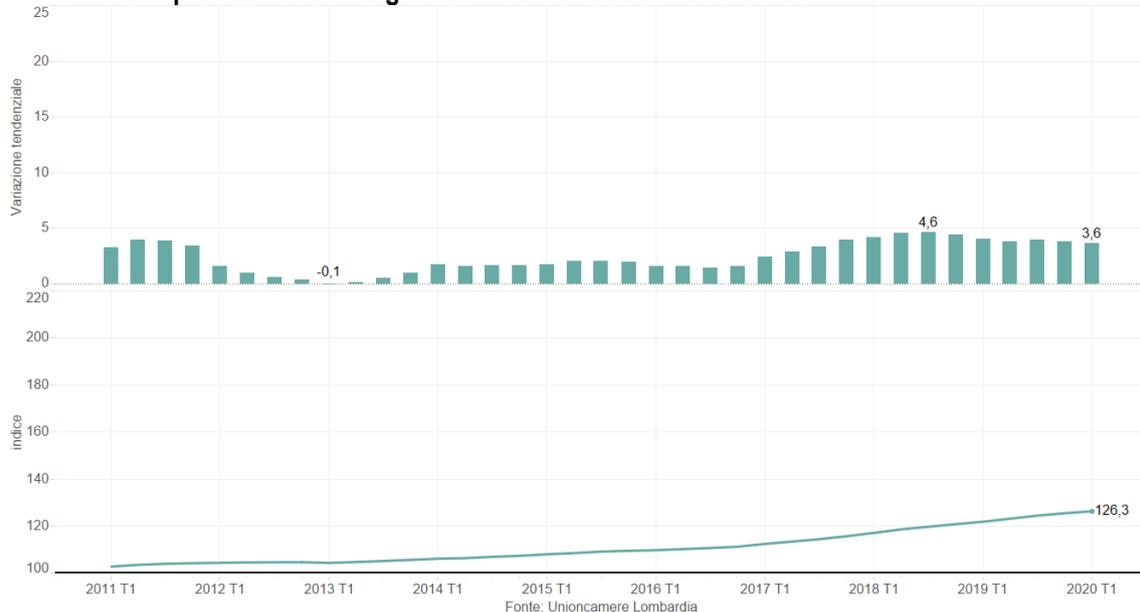
(Grafico 1.41), si nota chiaramente come l'andamento destagionalizzato sia lineare e positivamente crescente con una pendenza costante dal 2017. Questo è il risultato di variazioni tendenziali positive anche se con valori assoluti decrescenti, come dimostrato nel pannello superiore del grafico.

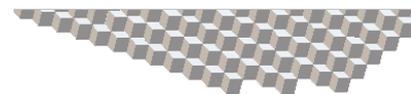
**Grafico 1.41 – Prezzi materie prime - Artigianato - Indice base anno 2010=100**



Da ultimo, anche i prezzi dei prodotti finiti (Grafico 1.42) non sembrano aver subito nessun tipo di variazione rispetto ai già evidenziati comportamenti degli ultimi anni. La crescita dei prezzi dei prodotti finiti (anche nell'ultimo trimestre) potrebbe essere determinata da una restrizione dell'offerta, dovuta alle chiusure imposte a causa della pandemia.

**Grafico 1.42 – Prezzi prodotti finiti - Artigianato - Indice base anno 2010=100**





### 1.3.4 Il livello di occupazione

Dopo un periodo di crescita abbastanza sostenuta che stava per riportare l'indice destagionalizzato dell'occupazione dai minimi del 2015 ai livelli del 2010, la seconda parte del 2019 aveva iniziato a mostrare segnali negativi (Grafico 1.43).

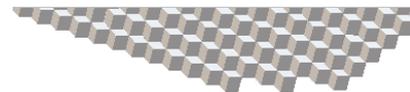
**Grafico 1.43 – Occupazione - Artigianato - Dati trimestrali – Saldo ingressi-uscite e indice destagionalizzato**



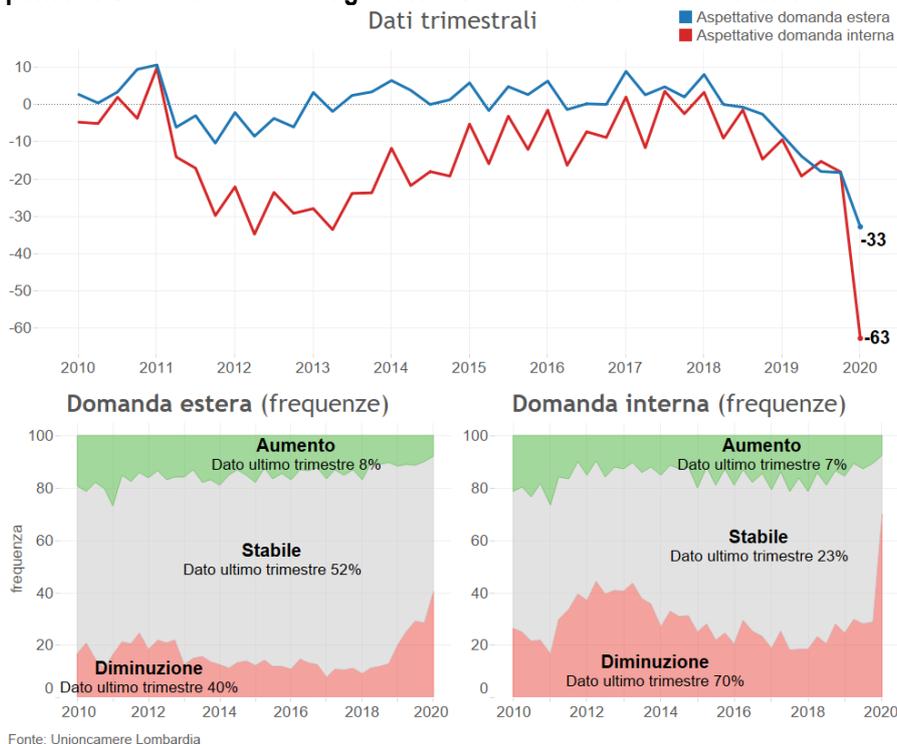
Il primo trimestre del 2020 segna ancora un valore del saldo in oggetto leggermente inferiore a 0. Questo dato è al momento particolarmente confortante per gli addetti del settore in quanto non sembra che ad ora ci siano state variazioni brusche ed improvvise. Con la riapertura delle attività al termine delle varie fasi di isolamento, l'allentamento delle misure previdenziali messe in atto dal legislatore, sulla base delle dinamiche degli ordini o dei prezzi presentate nel paragrafo precedente è lecito aspettarsi che saranno i prossimi trimestri a fare segnare variazioni importanti da questo punto di vista. Sarà pertanto interessante vedere se il settore tenterà un rimbalzo oppure se, come purtroppo già visto negli anni 2010-2013, il trend sarà decrescente a lungo. Il comparto artigiano merita un'attenzione particolare data la fragilità pre-covid che comunque si trascinava da tempo.

### 1.3.5 Le aspettative degli artigiani lombardi

A fronte dei dati congiunturali che caratterizzano il settore dell'artigianato è facile immaginare quale sia il livello di aspettative nei confronti dell'andamento dell'attività nel prossimo futuro, seppure con alcune differenze a seconda dei mercati. In particolare, nel Grafico 1.44, nonostante un'aspettativa sostanzialmente negativa rispetto alla domanda, è possibile osservare una percezione leggermente più favorevole nei confronti della domanda estera, rispetto al mercato interno (-33 vs -63). È possibile che le produzioni artigianali nazionali più apprezzate all'estero possano contare su una ripresa più rapida dei consumi negli altri paesi. Considerati i limiti strutturali già discussi in precedenza, ciò potrebbe favorire un maggiore impegno a favore delle esportazioni, affrontando i necessari cambiamenti organizzativi e sviluppando le opportune strategie di marketing e comunicazione.



**Grafico 1.44 – Aspettative sulla domanda - Artigianato – Saldi valutazioni di aumento e diminuzione**



La stessa differenza nelle percezioni è riscontrabile nel confronto tra le severe aspettative sulla produzione (-68,4) rispetto a quelle relative all'occupazione (-22,7), mitigate dalle decisioni governative in merito all'accessibilità della cassa integrazione in deroga, anche per le micro imprese e per quelle che in passato non ne avrebbero avuto diritto. In questo caso, infatti, prevale l'attesa di stabilità degli occupati, almeno fino a quando tali tutele permarranno.

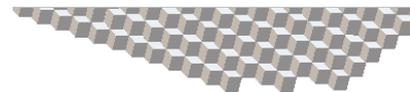
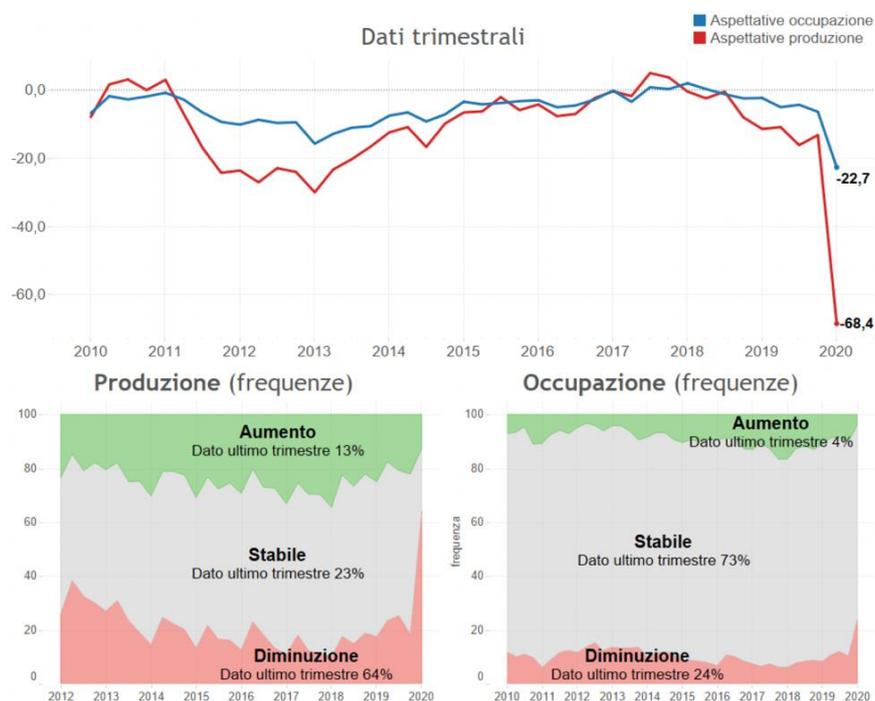
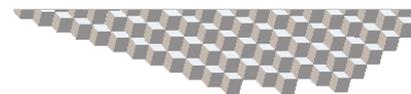


Grafico 1.45 – Aspettative su produzione e occupazione - Artigianato – Saldi valutazioni di aumento e diminuzione



Fonte: Unioncamere Lombardia



## 2 LA SITUAZIONE INTERNAZIONALE

La crisi COVID-19 ha influito pesantemente sulle stime di crescita del PIL in tutto il mondo. Le ultime stime dell'IMF indicano una previsione di calo che si aggira intorno ai 9 punti percentuali per l'Italia. Per gli altri paesi europei le stesse previsioni indicano effetti marginalmente meno negativi con contrazioni dell'8% per la Spagna, 7% per Francia e Germania, 5,9% per gli Stati Uniti. Le stime della Commissione Europea tendono a essere ancora più pessimiste di quelle dell'IMF.

**Tabella 2.1 - Previsioni sulla dinamica (%) del PIL nei paesi avanzati**

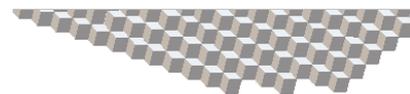
Paesi	2018	2019	Previsioni 2020	
			IMF (2020)	Commissione UE (2020)
Paesi avanzati	2,2	1,7	-6.1	
Euro-zona	1,9	1,2	-7.5	-7.7
Italia	0,8	0,3	-9.1	-9.5
Germania	1,5	0,6	-7.0	-6.5
Francia	1,7	1,3	-7.2	-8.2
Spagna	2,4	2,0	-8.0	-9.4
Stati Uniti	2,9	2,3	-5.9	-6.5
Regno Unito	1,3	1,4	-6.5	-8.3
Giappone	0,3	1,0	-5.2	-5.0

Fonte: World Economic Outlook (FMI, April 2020) e European Economic Forecast Spring 2020 (Commissione Europea, 6.05.2020).

Per leggere correttamente questo dato bisogna considerare che benché le stime indichino una caduta del Prodotto Interno Lordo di una grandezza spropositata nella storia recente, pesano ancora forti incertezze legate alla durata e l'intensità della pandemia. Quindi, il dato deve essere letto in chiave solo tendenziale e bisogna aspettare l'evolversi della situazione per poter avere stime meno approssimative.

### 2.1 L'andamento delle principali variabili macro economiche e gli effetti sulla congiuntura

La dinamica del tasso di cambio tra Euro e Dollaro rimane su un lento trend discendente che dura da inizio 2018 (Grafico 2.1). Questa dinamica favorisce le imprese esportatrici perché rende i prodotti dell'area Euro più appetibili al mercato globale. Allo stesso tempo però rende le importazioni di beni intermedi più care, quindi sfavorendo le imprese che devono approvvigionarsi di prodotti denominati in dollari dal mercato internazionale. Non stupisce invece il fatto che la crisi COVID-19 non abbia influito sul tasso di cambio in quanto praticamente tutte le nazioni sono state soggette a questo shock. Le uniche valute soggette a un deprezzamento sono state quelle degli stati produttori di petrolio che hanno risentito del calo del prezzo. Cambiamenti di scenario possono accadere in caso di grosse asimmetrie nella strategia di risposta alla crisi che sarà messa in atto dall'Europa e dagli USA.



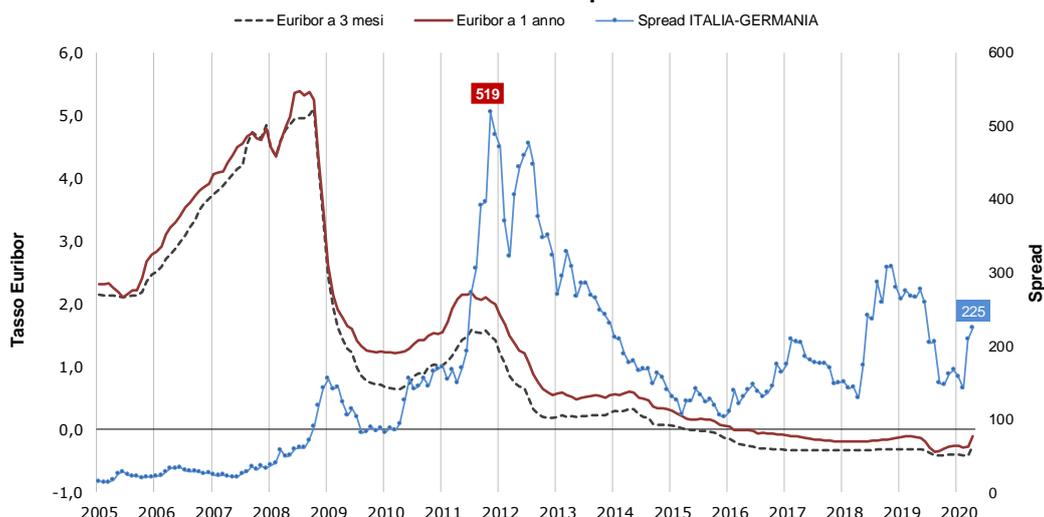
**Grafico 2.1 – Cambio Euro-Dollaro – Dati medi mensili (ultimo dato: aprile 2020)**



Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Banca d'Italia Eurosystema

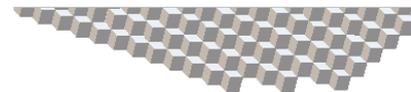
I tassi di interesse interbancari sono negativi ormai da fine 2016 (Grafico 2.2). Nell’ottica di mantenere liquido il mercato dei crediti, la BCE continua una politica monetaria espansionistica che tiene bassi i tassi di interesse. Questo fa sì che le banche dovrebbero risentire meno della crisi e riuscire così a fornire servizi finanziari alle imprese in un momento di difficoltà con maggiore facilità. Lo spread tra BTP italiani e BUND tedeschi ha subito un’impennata dal momento in cui la crisi COVID-19 ha colpito l’Italia forse anche per la diversa incidenza della pandemia, che è arrivata in Italia prima e con una incidenza maggiore che in Germania. Si è quindi incrementato il differenziale tra il rendimento dei titoli italiani rispetto ai tedeschi.

**Grafico 2.2 - Tassi Euribor – Dati mensili – ultimo dato tassi: aprile 2020**

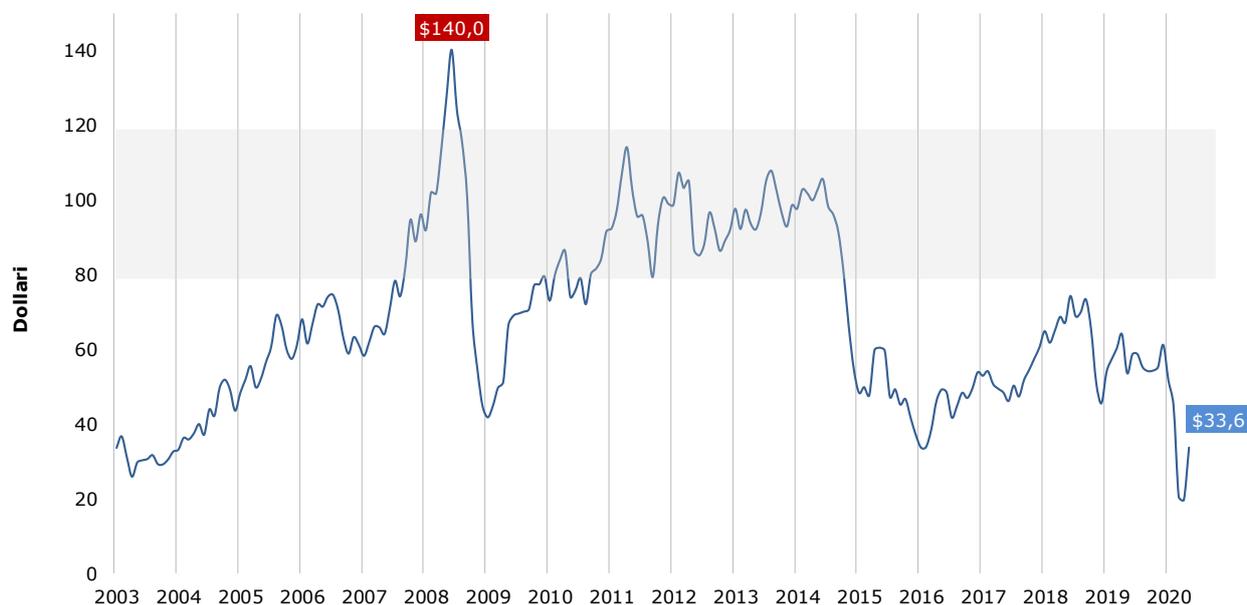


Fonte: elaborazione Unioncamere lombardia su dati BCE

Infine, l’ultima variabile strategica da considerare è rappresentata dal prezzo del petrolio. Il Grafico 2.3 mostra una serie storica di medio periodo e attualmente il prezzo si aggira attorno ai 34\$ il barile, circa un terzo del valore di 10 anni fa.



**Grafico 2.3 - Prezzo del petrolio (Future Petrolio Greggio WTI)**  
**Prezzo al barile – medie mensili (ultimo dato mensile: aprile 2020)**



Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati NYMEX (New York Mercantile Exchange)

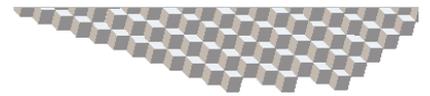
L'industria petrolifera sta infatti vivendo il suo terzo crollo dei prezzi in 12 anni. Dopo i primi due shock, l'industria è rimbalzata, e l'interscambio è ritornato a livelli crescenti. Lo shock attuale però potrebbe portare a risultati diversi in quanto combina uno shock dell'offerta con un calo della domanda senza precedenti e con una crisi sanitaria ed economica globale.

Inoltre, lo stato strutturale di partenza era sicuramente peggiore rispetto alle crisi precedenti. Oggi, con i prezzi che toccano i minimi di 30 anni, l'aumento della pressione sociale verso fonti di energie *green*, e la crisi COVID-19, vi sarà un'accelerazione nei cambiamenti del settore e si assisterà ad uno dei momenti più trasformativi in questo ambito.

In che modo si riconfigurerà il settore e quanto dipenderà dagli effetti di domanda e offerta - e dalle azioni di altre parti interessate, quali governi, autorità di regolamentazione e investitori - è ancora difficile da prevedere. È possibile tuttavia fare delle riflessioni basate sugli shock precedenti.

In generale, una riduzione nel prezzo del petrolio induce una diminuzione nei costi di trasporto delle imprese. Se il prezzo scende eccessivamente, tuttavia, ciò potrebbe indurre molte imprese del settore a uscire dal mercato - generando una riduzione dell'occupazione e degli investimenti. Di seguito si evidenziano i principali cambiamenti, identificati da uno studio di settore prodotto da McKinsey & Co, per ciascun processo operativo.<sup>3</sup> A tale riguardo, è possibile che si verifichi innanzitutto un'ampia ristrutturazione dei processi operativi a monte, detti *upstream* - esplorazione, perforazione, estrazione. In particolare, sarà possibile che l'industria si consolidi in modo molto significativo, con la sopravvivenza solo di grandi società su larga scala e di *player* più piccoli, purché agili e innovativi, per poter far fronte al nuovo scenario e alle relative dinamiche competitive.

<sup>3</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/oil-and-gas-after-covid-19-the-day-of-reckoning-or-a-new-age-of-opportunity#>



Le attività *midstream* – liquefazione, trasporto e stoccaggio - ben posizionate e supportate da contratti con controparti affidabili, avranno probabilmente un futuro positivo. Tuttavia, è probabile che vi sia un aumento nella concorrenza tra i produttori di tubi.

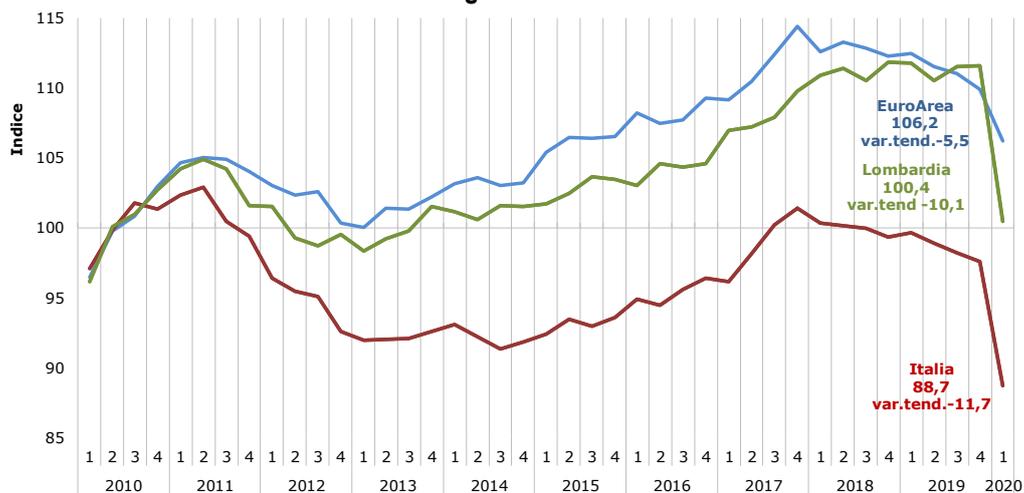
Le attività *downstream* – raffinazione del petrolio, rigassificazione del gas naturale, distribuzione e vendita - potrebbero vedere la chiusura di raffinerie con costi elevati o con scarsa vicinanza ai mercati non-OCSE. Potrebbero tuttavia verificarsi interventi statali per sostenere soggetti ritenuti strategici, sebbene inefficienti. Si prevede quindi che vi saranno sforzi di consolidamento e di miglioramento dei processi, per aumentare l'efficienza delle raffinerie e delle loro catene di approvvigionamento.

Anche i consumatori generalmente beneficiano da un calo nei prezzi del petrolio. In particolare, prezzi più bassi determinano un aumento del reddito disponibile che può essere speso in una quantità e/o varietà maggiore di prodotti. Tuttavia, questo calo nel prezzo è indotto dalla pandemia Covid-19, per cui è difficile aspettarsi che la riduzione nel prezzo generi effetti di crescita economica rilevanti visto il crollo degli spostamenti. In particolare, se le persone riducono i viaggi o riducono i consumi i prezzi del petrolio più bassi genererebbero solo un moderato beneficio.

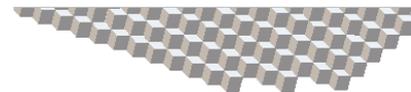
## 2.2 Le performance del sistema Lombardia-Italia nel confronto internazionale

La valutazione della performance del sistema Industria-Artigianato nel confronto internazionale può essere analizzata osservando la variazione dell'indice di produzione manifatturiero, che in Italia registra un calo dell'11,7% rispetto al trimestre precedente. Per la Lombardia la dinamica è leggermente meno negativa rispetto a quella italiana, ma nettamente più negativa rispetto a quella Europea. Come per gli altri indicatori, su questo pesa il fatto che la crisi è arrivata prima ed è stata particolarmente pesante in Lombardia.

**Grafico 2.1 – Indice Produzione Settore Manifatturiero**  
Base media anno 2010=100 – Dati trimestrali destagionalizzati



Fonte: Unioncamere Lombardia, Eurostat, Istat



### 3 L'IMPATTO COVID-19 SULLA STRUTTURA ECONOMICA E PRODUTTIVA LOMBARDA

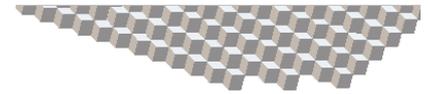
La terza parte del report si focalizza sull'approfondimento degli effetti della pandemia Covid-19 sulla struttura industriale e sul settore dell'artigianato lombardo. La questione viene tuttavia affrontata da due punti di vista: da un lato, riportando i risultati del focus condotto da Unioncamere Lombardia in occasione della rilevazione congiunturale del primo trimestre 2020; dall'altro, riportando i principali contributi presenti nella letteratura nazionale e internazionale sulle possibili direttrici di sviluppo delle trasformazioni in atto - a livello sia di domanda che di offerta - a seguito della pandemia, con alcuni approfondimenti settoriali.

#### 3.1 Gli effetti della pandemia sulle imprese manifatturiere lombarde

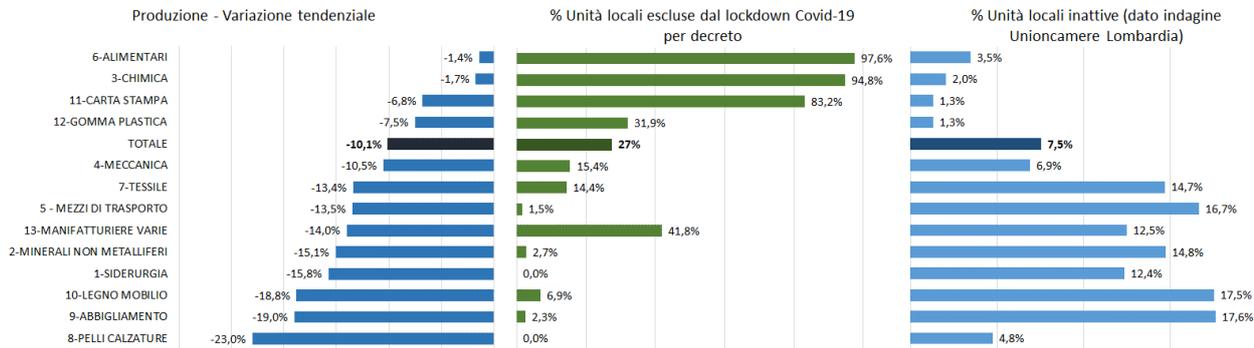
Unioncamere Lombardia ha dedicato il focus del primo trimestre 2020 all'impatto economico dell'epidemia da Covid-19 sulle imprese dell'industria e dell'artigianato presenti in Regione, con lo scopo di misurare l'impatto della pandemia sul tessuto imprenditoriale regionale e di capire quali siano i cambiamenti in atto e le previsioni future da parte degli imprenditori.

L'analisi è stata realizzata coinvolgendo lo stesso campione dell'indagine congiunturale con oltre 3.000 risposte - 1.724 imprese per l'industria e 1.356 da imprese artigiane. Ai fini della corretta analisi dei dati, è opportuno ricordare come l'indagine sia relativa al primo trimestre (sebbene si sia conclusa nel mese di maggio 2020) e che il Covid-19 ha prodotto risultati differenti sulle imprese a seconda del comparto di appartenenza, anche per l'effetto delle disposizioni - a partire dalla chiusura della zona rossa a fine febbraio e dei decreti legge di marzo - compresa la possibilità di operare in deroga come spesso è successo.

Il Grafico 3.1 contribuisce a fotografare la situazione, evidenziando le imprese attive al momento dell'indagine, coerentemente con l'esclusione dal *lockdown*, salvo qualche anomalia circostanziata. Chimica ed alimentari registrano perdite molto contenute - rispettivamente del -1,4% e -1,7% - e risultano i settori che sono stati meno interessati dalle chiusure con più del 90% delle unità locali che potevano rimanere aperte. Segue la carta-stampa (-6,8%), che comprende prevalentemente imprese che stampano giornali e riviste, producono imballaggi in carta o fabbricano prodotti igienico-sanitari in carta e ovatta di cellulosa, attività che non sono state sospese per decreto. Anche il settore della gomma-plastica registra una contrazione inferiore alla media regionale (-7,5%) visto che circa un terzo delle unità locali potevano rimanere operative nella fase di lockdown, in particolare le imprese che producono imballaggi in plastica spesso destinati a prodotti alimentari. Il settore delle manifatturiere varie costituisce un'eccezione. Nonostante circa il 40% delle unità locali avrebbero potuto rimanere operative la produzione è calata del 14%. In questo settore molto eterogeneo le imprese che producono apparecchi medicali per diagnosi e materiale medico-chirurgico non hanno registrato contrazioni rilevanti della produzione, ma ciò non è stato sufficiente a contrastare l'andamento negativo delle altre imprese che appartengono a filiere, quali l'abbigliamento, che hanno subito un brusco arresto oppure imprese che pur non obbligate a chiudere hanno comunque sospeso le attività per cautela.

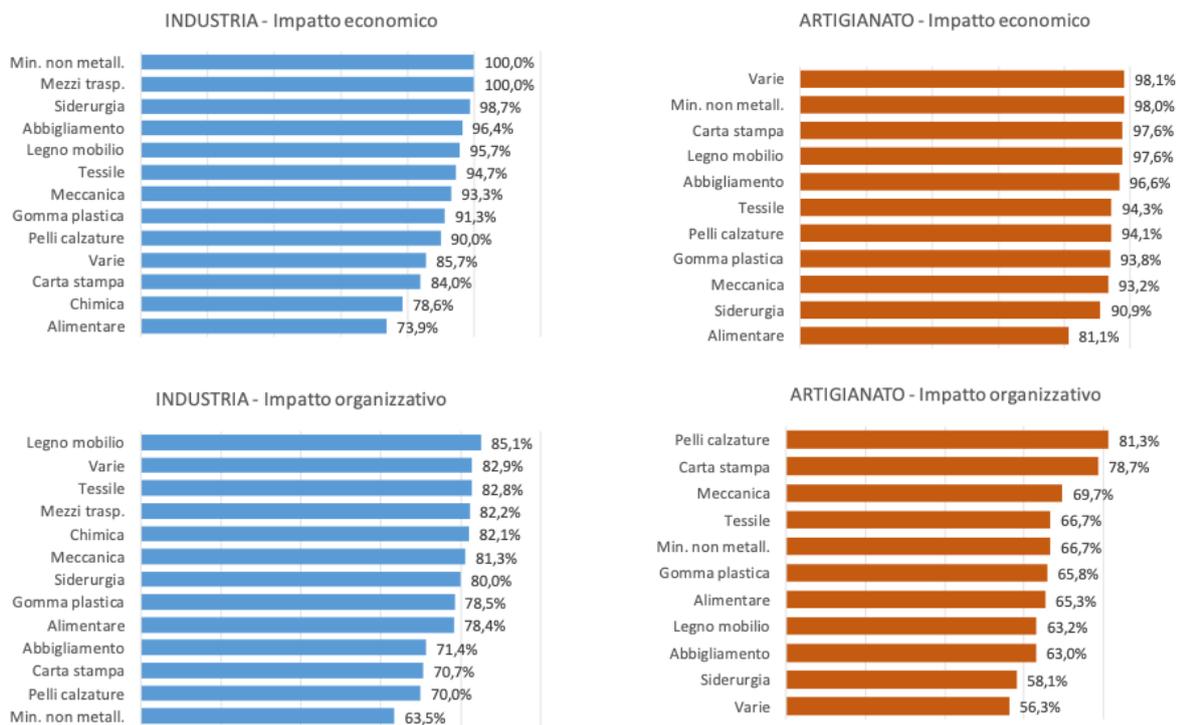


**Grafico 3.1 – Covid-19: le imprese attive**



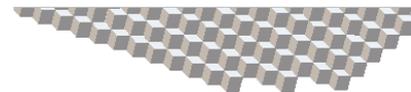
Gli effetti della pandemia sono tuttavia di natura diversa e investono in modo differente le imprese industriali rispetto a quelle artigiane, come è possibile osservare nel Grafico 3.2., grazie al quale è possibile apprezzare, innanzitutto, la differenza tra l’incidenza dell’impatto economico (in termini di fatturato, liquidità, etc.) e di quello sul piano organizzativo (personale, revisione dei processi interni, ristrutturazione, etc.).

**Grafico 3.2 – Covid-19: La tipologia di impatto sulle aziende – Industria e Artigianato**



Fonte: Unioncamere Lombardia

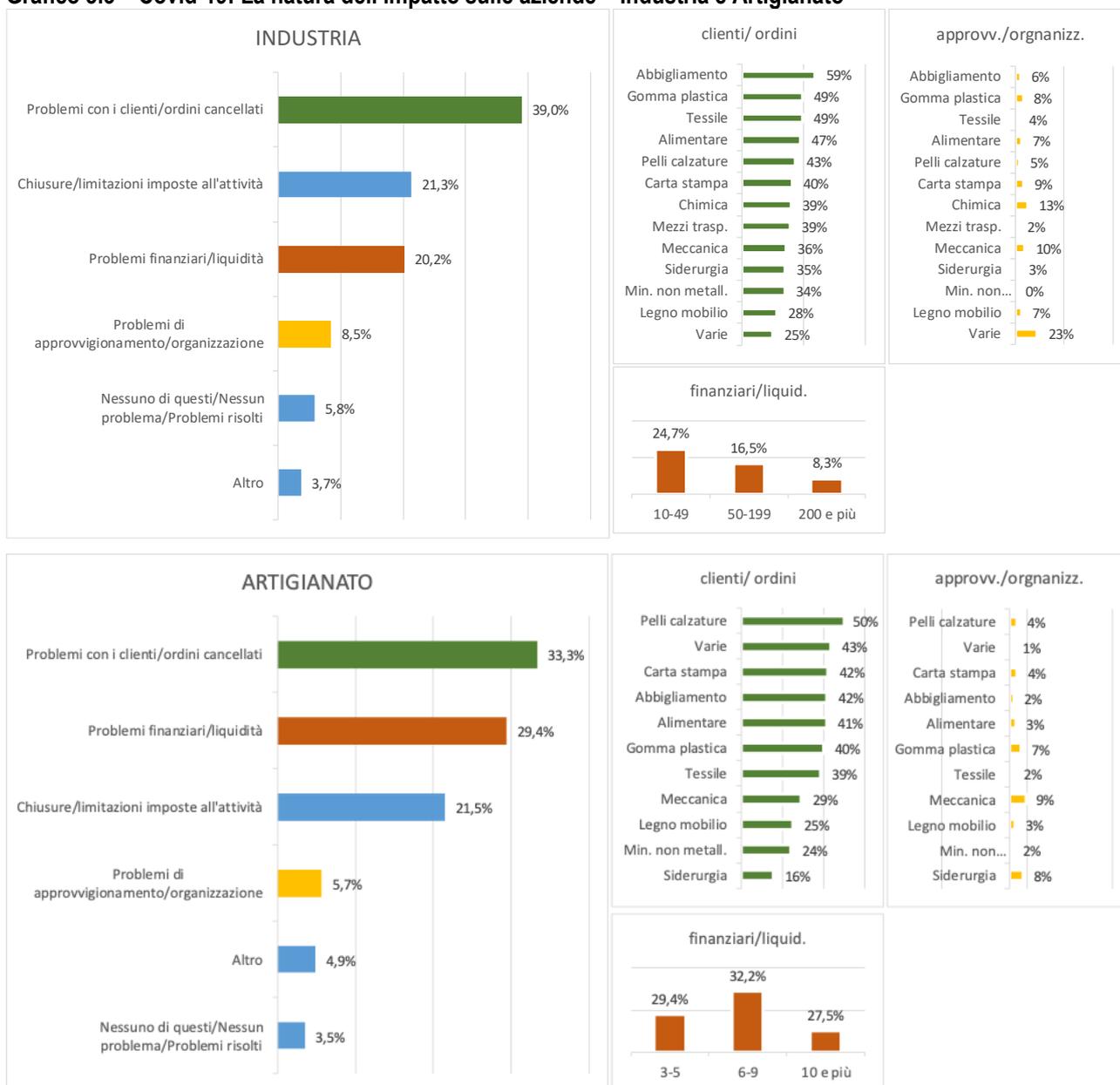
Sebbene l’incidenza sia uniformemente molto alta, a seguito dell’emergenza Covid-19, i settori più colpiti nell’industria a livello economico, sono stati i minerali non metalliferi (100%), i mezzi di trasporto (100%), la siderurgia (98,7%), l’abbigliamento (96,4%) e il legno mobilio (95,7%). I comparti meno compromessi a livello economico sono stati: la carta e stampa (84%), la chimica (78,6%) e l’industria alimentare (73,9%).



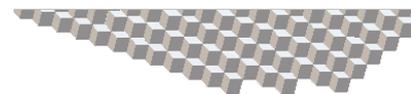
Non si ha tuttavia la stessa corrispondenza nel settore dell'artigianato, sia per la dimensione aziendale inferiore e la relativa debolezza strutturale, sia per la natura dell'attività che spesso è complementare rispetto ai beni prodotti dall'industria (es. attività di manutenzione, produzione di beni intermedi, etc). Sicuramente i settori più in difficoltà sul piano economico sono in questo caso, oltre sempre ai minerali non metalliferi (98%), quelli tradizionali del legno/mobilio (97,6%) e tessile/abbigliamento (96,6%); tra questi il comparto pelli e calzature spicca anche per essere maggiormente colpito sul piano organizzativo ed occupazionale (81,3%).

Scendendo più nel dettaglio, alla domanda su quale delle problematiche derivanti a causa del Covid-19 avesse maggiore impatto sull'azienda, le risposte hanno permesso di evidenziare in generale un significativo ridimensionamento degli ordini, problemi di liquidità e ripercussioni sulle catene di approvvigionamento (Grafico 3.3).

**Grafico 3.3 – Covid-19: La natura dell'impatto sulle aziende – Industria e Artigianato**



Fonte: Unioncamere Lombardia



Sebbene con qualche distinguo, i settori che accusano maggiori problemi in termini di ordini sono abbastanza in linea sia nell'industria che nell'artigianato, mentre i problemi di approvvigionamento sono coerenti con la diversa struttura organizzativa, dimensione e potere di mercato.

Più in dettaglio, nell'industria i problemi con gli ordini incidono in modo significativo (39,0%), le chiusure e i limiti imposti all'attività per il 21,3% e quelli di liquidità per il 20,2%. I problemi di approvvigionamento (interruzioni o cambiamenti nelle forniture) hanno interessato il campione, nella misura dell'8,5% (con riguardo in particolare la chimica e la meccanica). I settori più penalizzati sul piano degli ordini sono risultati l'Abbigliamento (59%), Gomma Plastica (49%), Tessile (49%) ed Alimentare (47%).

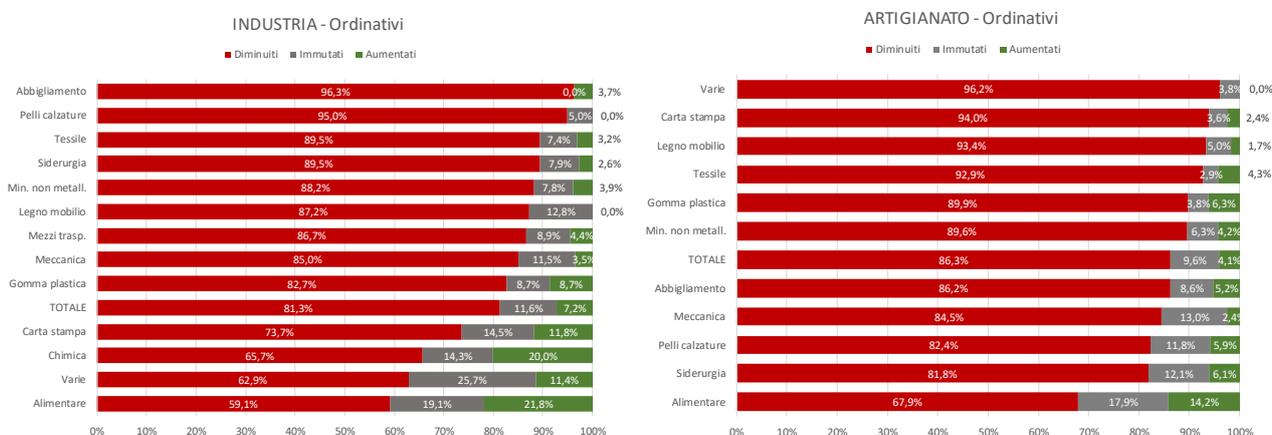
Anche nel caso dell'artigianato si sono osservati problemi con i clienti/ordini cancellati in almeno un terzo del campione (33,3%), problemi finanziari/liquidità (29,4%) e relativi alle chiusure o limitazioni imposte (21,5%). I problemi di organizzazione e di fornitura hanno invece inciso in misura inferiore (5,7%). I settori in cui vi sono registrati più problemi con i clienti/ordini sono stati: le pelli e le calzature (50%), la carta stampa (42%) e l'abbigliamento (42%). Mentre i settori che hanno riscontrato più problemi con gli approvvigionamenti sono stati: la meccanica, la siderurgia e la gomma-plastica. Infine i problemi finanziari e di liquidità hanno maggiormente toccato le imprese con meno di 10 dipendenti: per il 32,2% le imprese da 6 a 9 dipendenti, ossia la fascia intermedia dal punto di vista dimensionale e per il 29,4% le imprese con meno di 6 dipendenti.

La rilevanza di tali aspetti merita pertanto ulteriori approfondimenti.

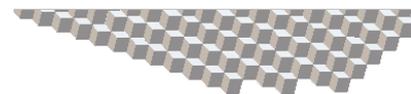
### 3.1.1 Ordinativi e fatturato

Uno dei temi più rilevanti a seguito della pandemia è come si è visto l'effetto sugli ordinativi dal mese di febbraio, diminuiti in entrambi i comparti e per la quasi totalità dei settori – una sorta di congelamento delle attività, per il rischio percepito e il livello di incertezza avvertito dai clienti, fenomeni che sono peraltro aumentati nel tempo. Contengono gli effetti il settore alimentare (59,1% nell'industria e 67,9% nell'artigianato) e la chimica, a livello di sola industria (65,7%) (Grafico 3.4). In entrambi i casi si tratta delle filiere che sono rimaste attive, in quanto produttrici di beni essenziali.

Grafico 3.4 – Covid-19: L'andamento degli ordinativi – Industria e Artigianato

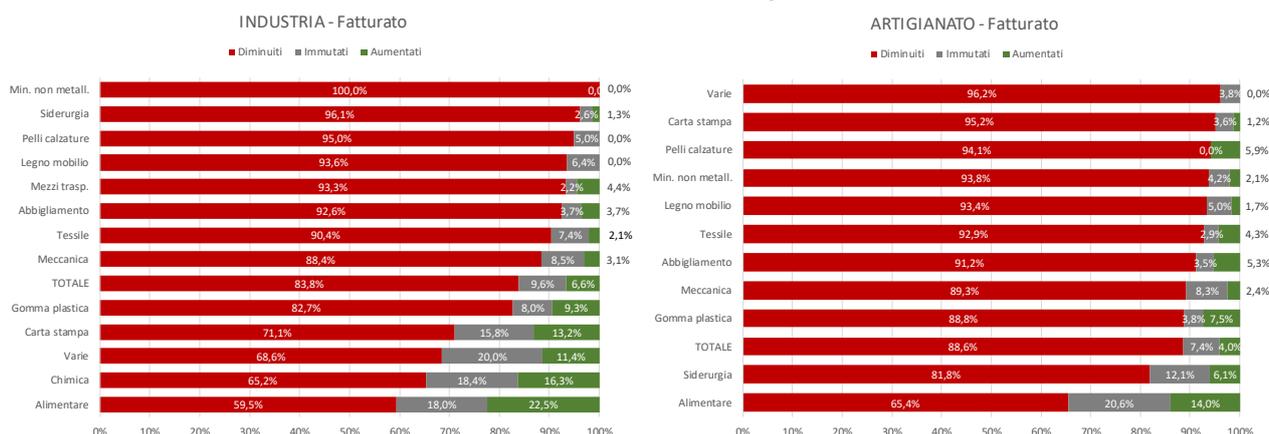


Fonte: Unioncamere Lombardia



Strettamente connesse sono, nello stesso periodo, le conseguenze a livello di fatturato, che registra andamenti analoghi, per settore di attività e comparto merceologico (Grafico 3.5). In entrambi i casi, colpisce come la siderurgia sia tra i comparti più penalizzati a livello di industria (96,1%) e relativamente tra i meno colpiti nell'artigianato (81,8%, comunque sotto la media), sebbene i valori di contrazione del fatturato siano comunque sempre molto alti.

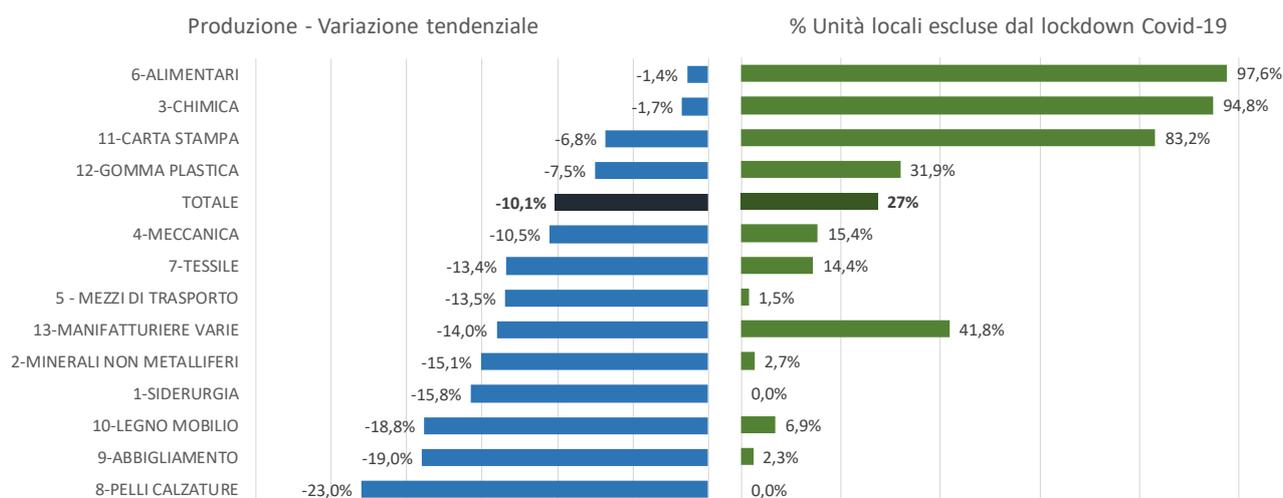
**Grafico 3.5 – Covid-19: L'andamento del fatturato – Industria e Artigianato**



### 3.1.2 Produzione

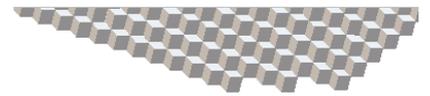
Per quanto riguarda la produzione, come si nota dal Grafico 3.6, in media vi è stato un calo del 10% nella produzione rispetto al primo trimestre 2019. Il grafico mostra anche l'andamento per settore, identificando all'interno di ciascuno la percentuale di unità locali escluse dal lockdown. Come emerge chiaramente, i settori che hanno subito una variazione negativa maggiore sono stati quelli che hanno avuto più unità locali incluse nel lockdown.

**Grafico 3.6 – Covid-19: L'andamento della produzione – Industria**



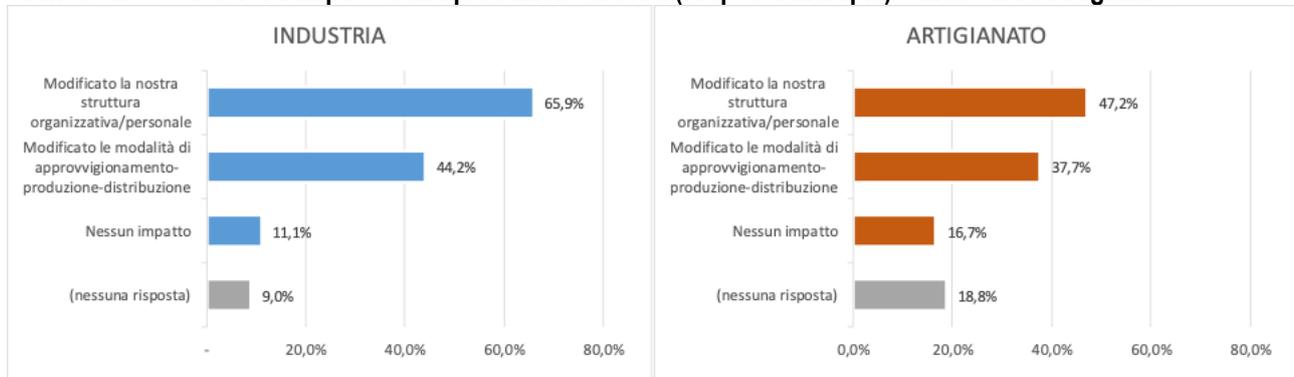
Fonte: Unioncamere Lombardia

In cosa sia consistito l'impatto sulla produzione, tuttavia, può essere meglio compreso analizzando il successivo Grafico 3.7, che illustra come questo si sia tradotto principalmente in modifiche della struttura organizzativa e del personale (65,9% industria e 47,2% artigianato),



più che a difficoltà di approvvigionamento-produzione-distribuzione (44,2% e 37,7%), che rimane tuttavia su percentuali di una certa rilevanza.

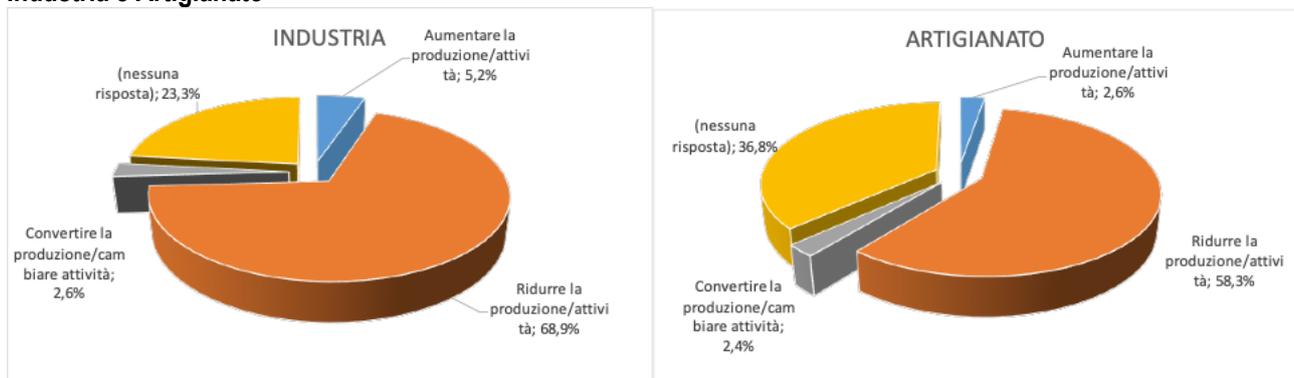
**Grafico 3.7 – Covid-19: L’impatto sulla produzione/attività (Risposta multipla) – Industria e Artigianato**



Fonte: Unioncamere Lombardia

A seguito dell’impatto sulla produzione, le aziende si sono comportate diversamente in base al settore di attività – aumentandola stessa in rari casi, convertendola o riducendola nella maggior parte delle aziende (Grafico 3.8 e Tabella 3.1).

**Grafico 3.8 – Covid-19: Le azioni attivate per far fronte ai cambiamenti nella produzione, per settore di attività – Industria e Artigianato**



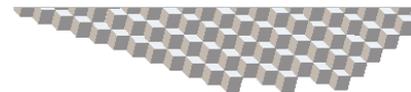
Fonte: Unioncamere Lombardia

Complessivamente i casi di riconversione e di aumento dell’attività indicano una reazione positiva e pesano il 7,8% nell’industria e il 5% nell’artigianato.

La stessa analisi offre conferme e ulteriori spunti di riflessione analizzando i settori di attività (Tabella 3.1), sebbene in questo caso ci si riferisca alla sola industria.

Come lecito aspettarsi, i comparti che hanno beneficiato della situazione in essere sono l’alimentare e il chimico-farmaceutico (rispettivamente 16,5% e 15,6%), i più penalizzati (oltre il 70%) i settori gomma e plastica, pelli e calzature, meccanica, legno e mobilio, minerali non metalliferi, mezzi di trasporto.

Una sorpresa relativa proviene dall’analisi di chi ha significativamente riconvertito la propria attività, come si rileva nel caso dell’abbigliamento (che spicca con il 26,5% dei casi) e, più distanziati per il tessile (7,3%), la chimica (5,4%) e l’alimentare (4,3%). Facile collegare questi dati con la necessità di nuovi presidi di protezione personale, quali mascherine e disinfettanti in genere.

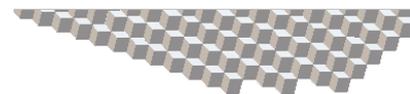


**Tabella 3.1 – Covid-19: Le azioni attivate per far fronte ai cambiamenti nella produzione, per settore di attività – Industria**

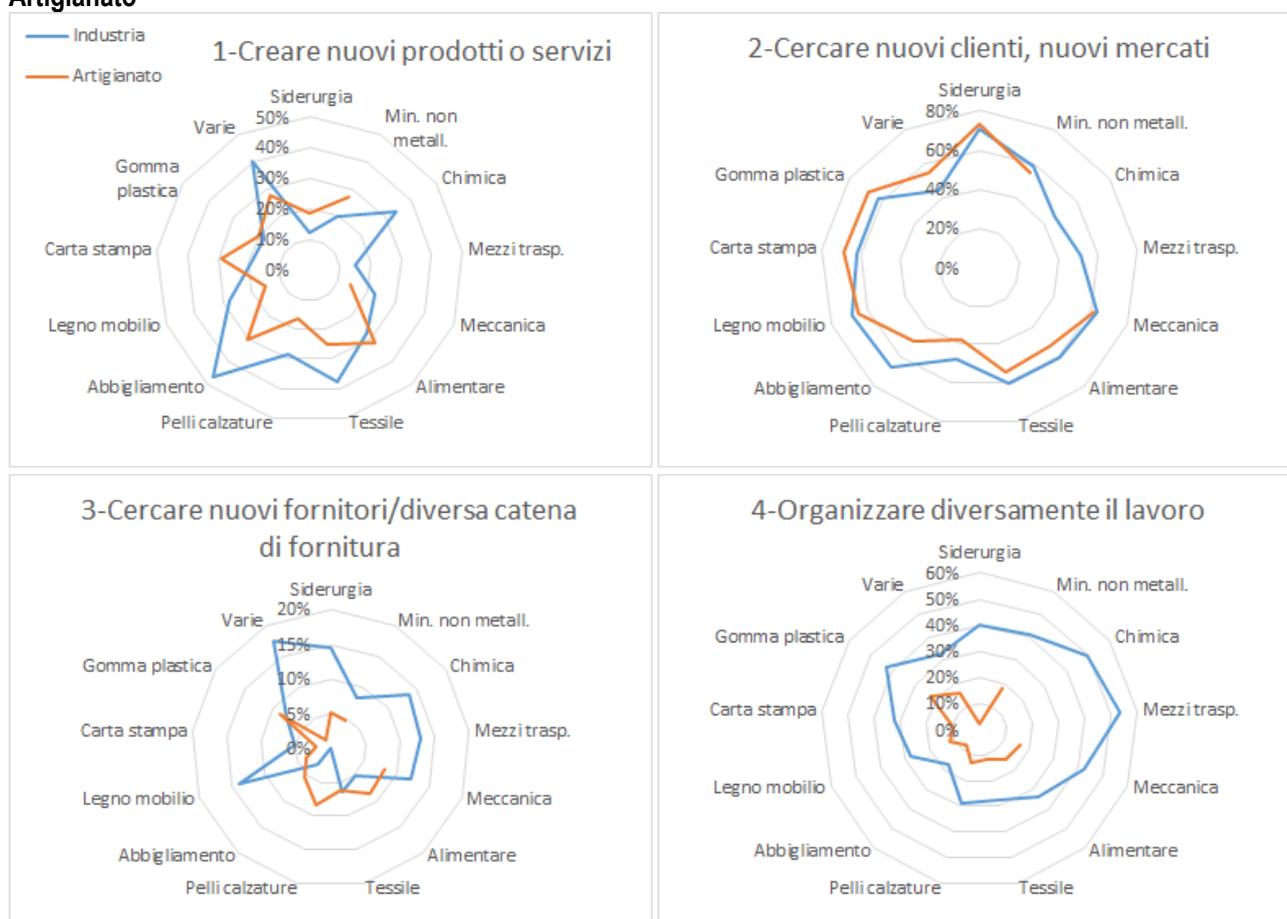
INDUSTRIA	Aumentare la produzione/attività	Ridurre la produzione/attività	Convertire la produzione/cambiare attività
Siderurgia	1,1%	69,7%	0,0%
Min. non metalliferi	1,6%	70,5%	1,6%
Chimica	15,6%	57,1%	5,4%
Meccanica	3,1%	74,9%	1,0%
Mezzi di trasporto	5,6%	70,4%	0,0%
Alimentare	16,5%	47,0%	4,3%
Tessile	0,9%	59,6%	7,3%
Pelli calzature	0,0%	76,2%	0,0%
Abbigliamento	0,0%	41,2%	26,5%
Legno mobilio	1,8%	71,9%	1,8%
Carta stampa	1,3%	68,8%	1,3%
Gomma plastica	7,1%	77,3%	1,9%
Varie	10,0%	62,5%	2,5%
<b>TOTALE</b>	<b>5,2%</b>	<b>68,9%</b>	<b>2,6%</b>

Fonte: Unioncamere Lombardia

La necessità di far fronte alla pandemia ha portato molte imprese a rivedere la propria attività e ricercare nuovi sentieri di sviluppo. Le strategie in questo senso sono osservabili nel successivo Grafico 3.9, differenziate per settore di attività, tenendo in considerazione che nel comparto artigianato non sono compresi i settori Chimica e Mezzi di trasporto.



**Grafico 3.9 – Covid-19: Le strategie per affrontare la crisi e per il futuro, per settore di attività – Industria e Artigianato**



Fonte: Unioncamere Lombardia

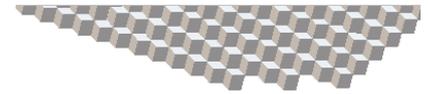
In ogni caso si parla della volontà di perseguire forme di innovazione, relative rispettivamente al mercato, ai prodotti, alle catene di fornitura e all’organizzazione.

L’organizzazione è un tema più evidente nell’industria basata sull’impiantistica più che sulla produzione di beni tradizionali, quali legno e mobilio o tessile-abbigliamento. Al contrario questi ultimi sembrano molto più focalizzati sulla ricerca di nuovi mercati e lo sviluppo di nuovi prodotti, sia a livello di industria che nell’artigianato. Un ultimo aspetto riguarda la revisione della catena di approvvigionamento, che sembra riguardare in maniera particolare a chi deve confrontarsi per lo più (ma non solo) con materie prime di importazione: legno mobilio, meccanica, trasporti e chimica.

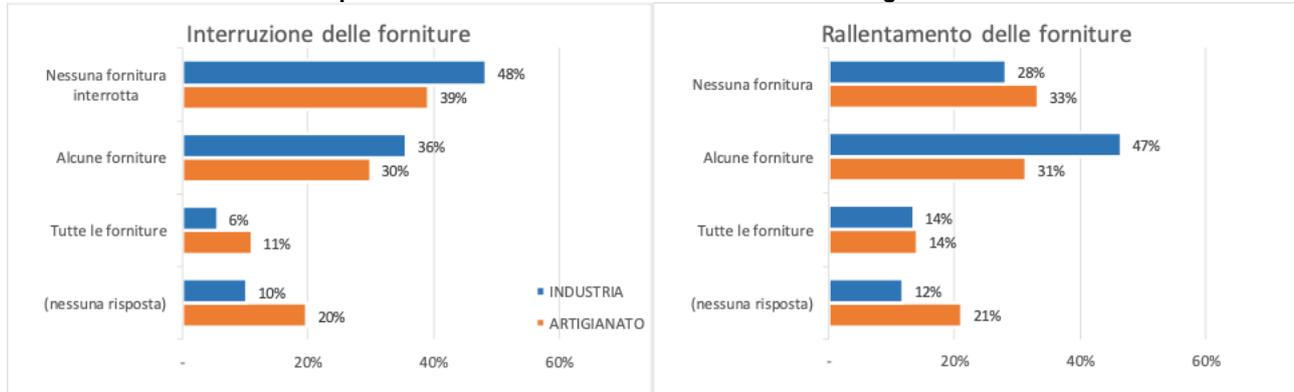
### 3.1.3 Approvvigionamenti

Per approfondire la natura delle problematiche attinenti agli approvvigionamenti è possibile osservare quanto emerso dal campione nel Grafico 3.10. Le problematiche vertono in particolare alla possibilità di rallentamenti o interruzioni nella catena di fornitura e di approvvigionamento, dovute alla dipendenza da paesi terzi.

Dai dati sembrerebbe che i maggiori disagi siano da imputare – sia per le imprese dell’industria che dell’artigianato – più che altro a rallentamenti (47% e 31%); le interruzioni vere e proprie si riscontrano, ma solo con riferimento a particolari forniture (36% e 30%).



**Grafico 3.10 – Covid-19: L’impatto sulla catena di fornitura – Industria e Artigianato**

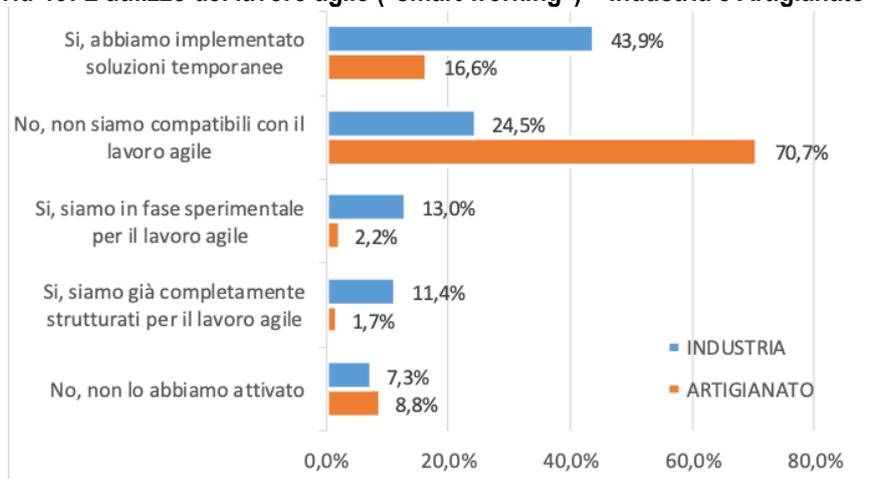


Fonte: Unioncamere Lombardia

### 3.1.4 Struttura organizzativa e Personale

La pandemia, come abbiamo visto, ha costretto le imprese a rivedere anche la propria organizzazione e valutare una serie di soluzioni possibili nella gestione del personale, sia quando fossero impossibilitati a mantenere i livelli occupazionali, sia in caso di riduzione delle attività. Nel primo caso, si è registrato un ampio utilizzo del lavoro agile (o *smart working*), per tutte quelle funzioni aziendali che lo consentono e che non richiedono la presenza fisica; nel secondo, le aziende hanno potuto - o dovuto - ricorrere alla Cassa Integrazione Guadagni per tutelare i propri dipendenti, nel corso di questo periodo di crisi. L’incidenza di tali fenomeni è visibile rispettivamente nei grafici 3.11 e 3.12.

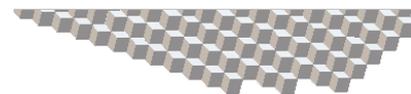
**Grafico 3.11 – Covid-19: L’utilizzo del lavoro agile (“smart working”) – Industria e Artigianato**



Fonte: Unioncamere Lombardia

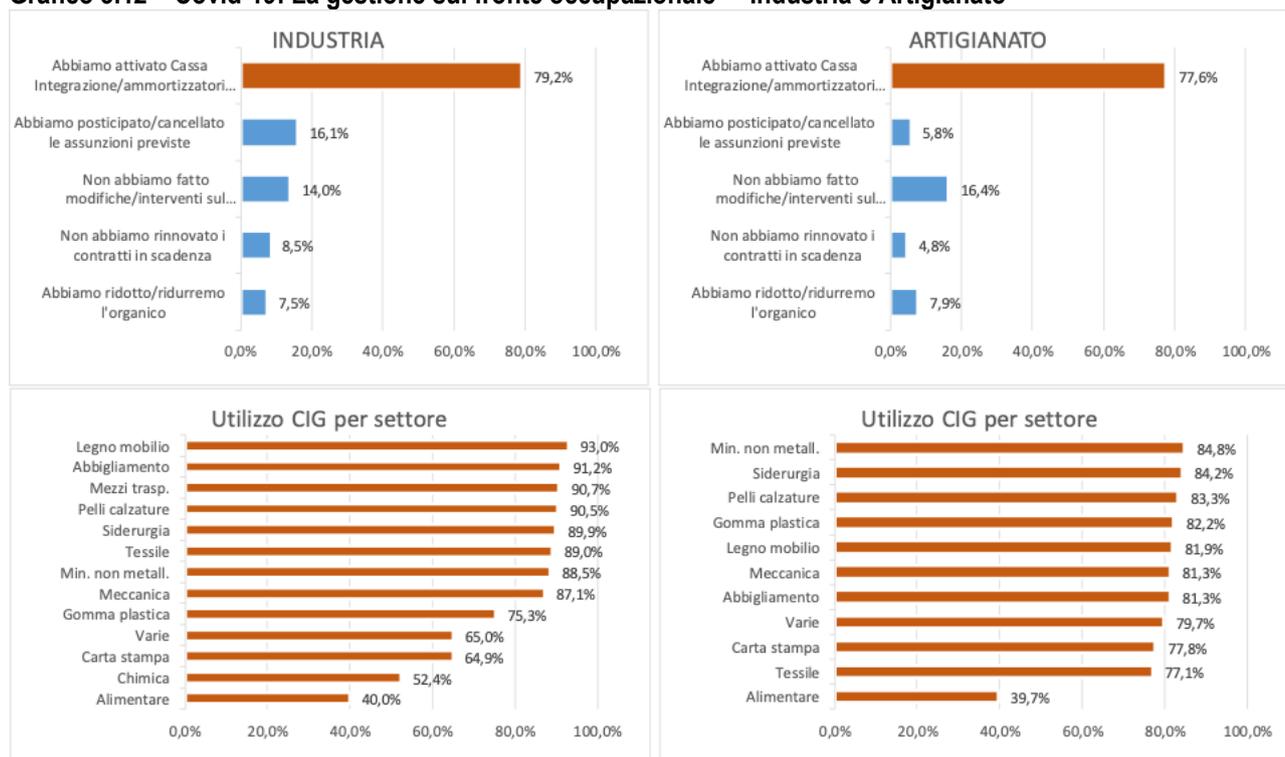
Dai risultati emersi ne emerge un quadro con luci e ombre: da un lato la capacità reattiva nell’industria di attivare nuovi processi organizzativi (43,9%) o di essere già strutturati per il lavoro agile (11,4%); dall’altro, un basso livello di digitalizzazione nel settore artigianato che nonostante l’ampia varietà delle produzioni riconducibili a tale comparto, non può più esimersi da investire nelle nuove tecnologie o integrarle per apportare nuovo valore all’attività (come nel caso delle “app” che hanno permesso a molte attività di prossimità di sviluppare gli ordini e la consegna a domicilio).

In merito invece alla gestione del livello occupazionale, nel Grafico 3.12 è possibile analizzare la sintesi delle opzioni prescelte dalle imprese del campione. In particolare, come era presumibile,



emerge innanzitutto la conferma di un ampio ricorso alla cassa integrazione (79,2% nell'industria e 77,6% nell'artigianato). Nell'industria, tuttavia, ci sono stati anche interventi di cancellazione e posticipazione delle assunzioni previste (16,1%) e un mancato rinnovo dei contratti (8,5%) al fine di contenere i costi. Nell'artigianato è significativa l'intenzione di molti di mantenere la situazione in essere (16,4%). Da rilevare, tuttavia, come in entrambi i comparti sia stata effettuata o si preveda una riduzione dell'organico (7,5% nell'industria e 7,9% nell'artigianato).

Grafico 3.12 – Covid-19: La gestione sul fronte occupazionale – Industria e Artigianato

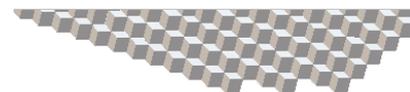


Fonte: Unioncamere Lombardia

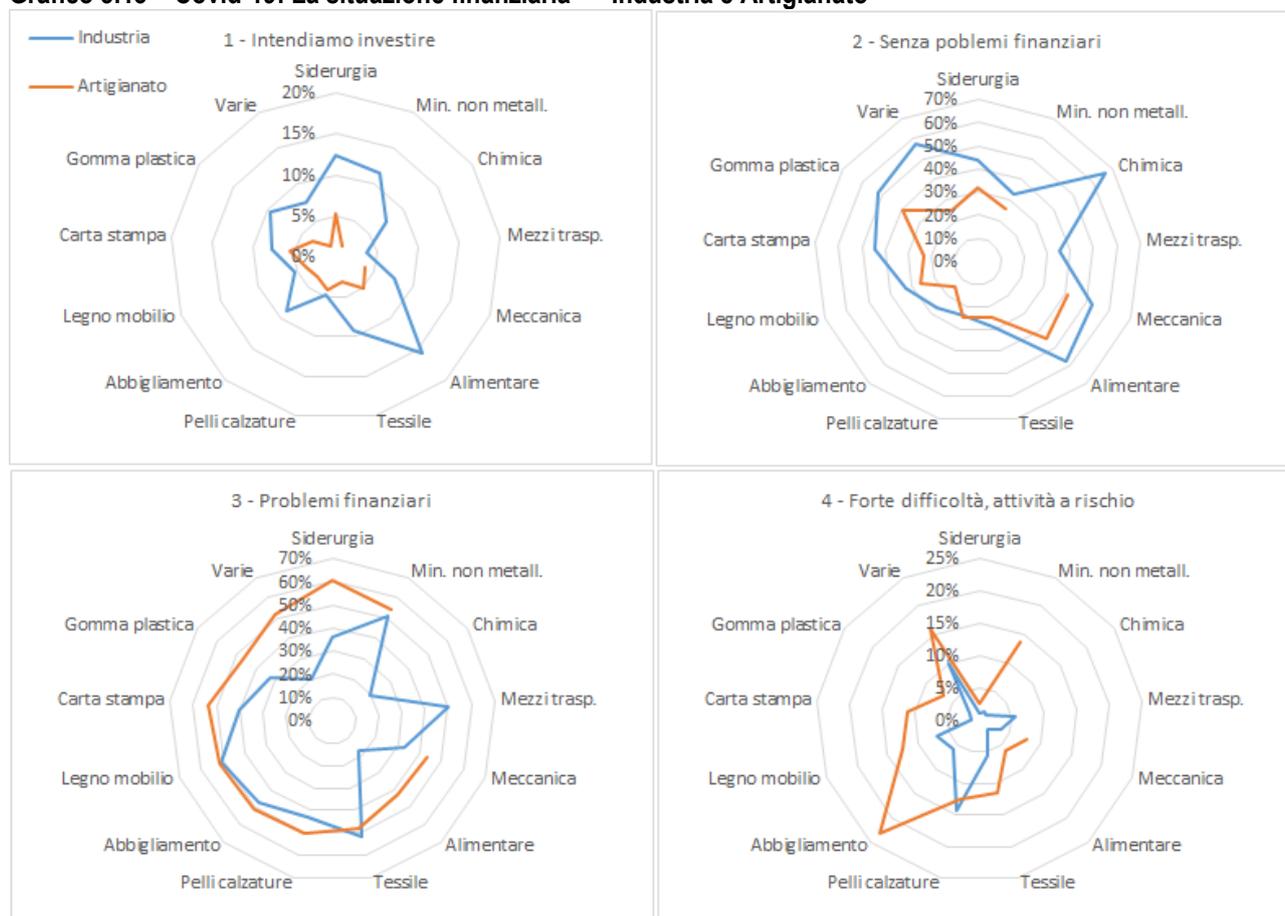
### 3.1.4 Situazione finanziaria

Nella situazione in essere, con cali di fatturato e blocco delle attività, è logico attendersi come molte imprese siano andate in sofferenza e stiano incontrando crescenti problemi di liquidità. Molte si sono trovate inoltre a dover anticipare ai dipendenti la cassa integrazione. Il Grafico 3.13 consente di sintetizzare le diverse situazioni delle imprese del campione, differenziate per settore merceologico (considerando che nel settore dell'artigianato non sono compresi i settori Chimica e Mezzi di trasporto).

Ne emerge un quadro coerente con le considerazioni fatte sino ad ora: le imprese che non hanno difficoltà finanziarie (se non addirittura intenzionate ad investire) sono quelle che hanno continuato ad operare sul mercato perché appartenenti alle filiere autorizzate (chimica e alimentare nell'industria e gomma plastica nell'artigianato). Le imprese più in sofferenza, in alcuni casi grave, appartengono ai settori non essenziali che hanno subito la chiusura totale anche a livello di *retail* (pelle calzature, tessile-abbigliamento, legno mobilio nell'industria e abbigliamento in senso lato nell'artigianato).



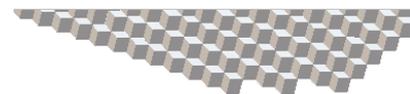
**Grafico 3.13 – Covid-19: La situazione finanziaria – Industria e Artigianato**



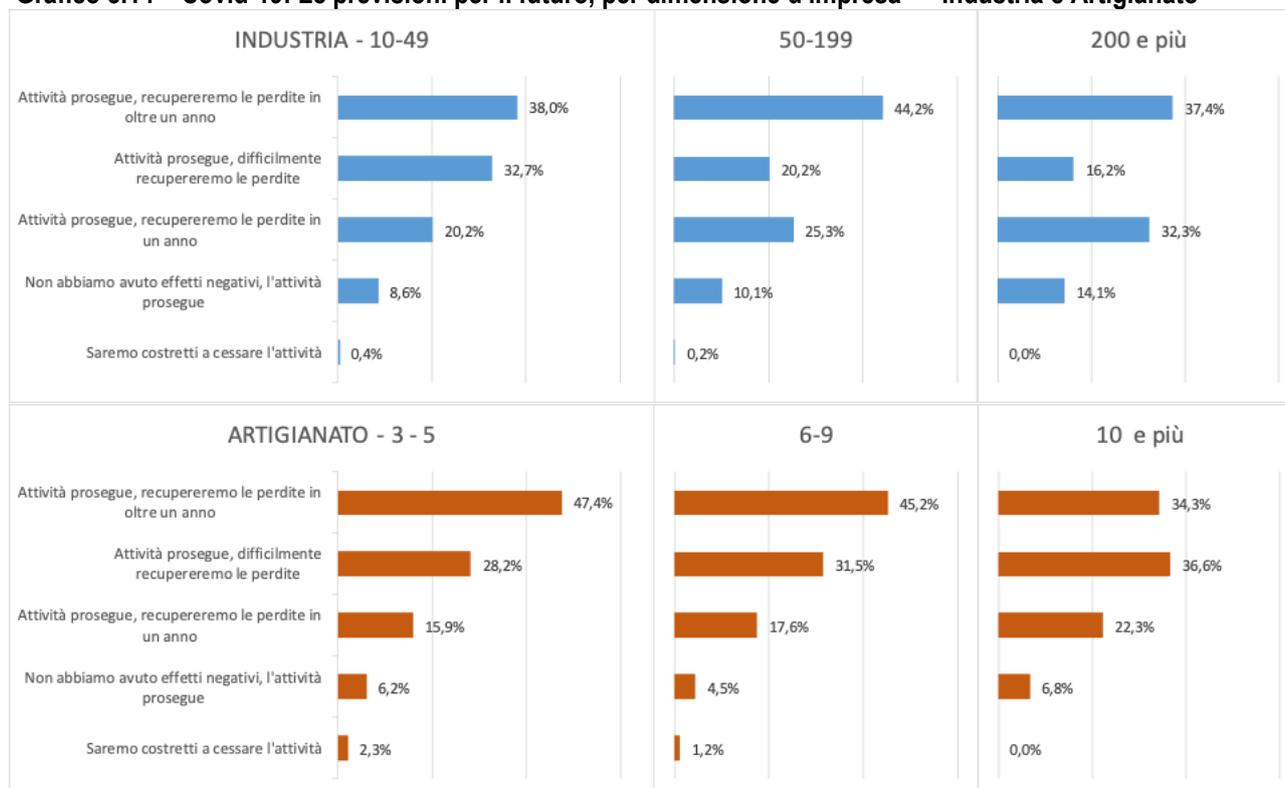
Fonte: Unioncamere Lombardia

### 3.1.5 Previsioni per il futuro

La capacità di reazione alla crisi sembra potersi in qualche modo correlare alla variabile dimensionale delle imprese (Grafico 3.14) ed evidentemente anche al settore di appartenenza (Grafico 3.15). In generale, si riscontra un atteggiamento positivo rispetto alla capacità di mantenimento dell'attività – sia a livello di industria che di artigianato; ciò che invece sembra differenziarsi è la visione sulla capacità di recupero delle perdite, che potrebbe richiedere più di un anno o forse non essere mai del tutto recuperate (valore che appare significativo nelle pmi dell'industria con il 32,7% e in tutte le classi dimensionali dell'artigianato, con valori dall'28,2 al 36,6%).

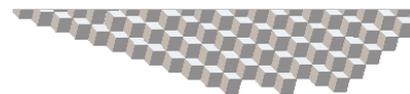


**Grafico 3.14 – Covid-19: Le previsioni per il futuro, per dimensione d’impresa – Industria e Artigianato**

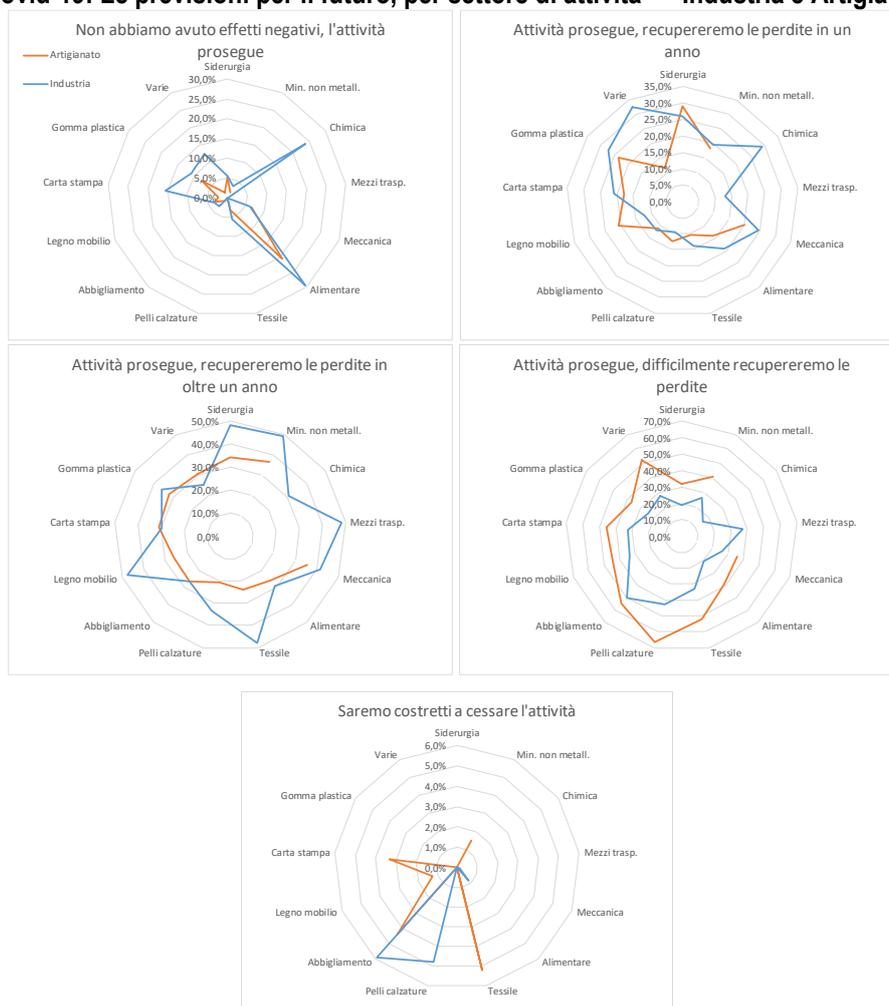


Fonte: Unioncamere Lombardia

Ne consegue una necessità di supporto finanziario che possa accompagnare le aziende a superare anche questa fase, riprendendosi sui fondamentali. Le stesse valutazioni sono state analizzate nel Grafico 3.15, per settore di attività. Confermando la salute delle imprese delle filiere alimentare e chimica che possono pianificare anche rientri a breve termine, la situazione più critica per quanto concerne il recupero delle perdite riguarda i settori caratterizzati da prodotti a forte stagionalità (tipicamente il tessile abbigliamento, pelli e calzature che alla data di rilevazione non avevano sbocco nella vendita). Chi ha una prospettiva di recupero oltre l’anno, sono i settori che hanno un’attività basata su investimenti fissi di una certa rilevanza (siderurgia, mezzi di trasporto, tessile, legno-mobilio) ed è quindi coerente con la natura dell’attività e delle filiere che rappresentano.



**Grafico 3.15 – Covid-19: Le previsioni per il futuro, per settore di attività – Industria e Artigianato**



Fonte: Unioncamere Lombardia

Un'ultima riflessione riguarda quali possano essere gli strumenti e le policy delle istituzioni più efficaci per affrontare il futuro e, a questo riguardo, sembra esserci una comunanza di visione – tra industria e artigianato – sull'importanza innanzitutto di agevolazioni del credito e sostegni finanziari (56% e 46%) ben più dell'ampliamento dell'accesso agli ammortizzatori sociali (34% e 25%). La stessa sospensione delle imposte (43% nell'industria e ben il 4% nell'artigianato) può essere ricondotta al medesimo fabbisogno di liquidità. Ciò è positivo perché esprime la voglia di ripartire da parte dell'intero tessuto imprenditoriale, riattivando il proprio personale, ma necessita risposte tempestive.

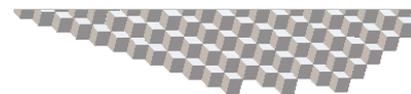
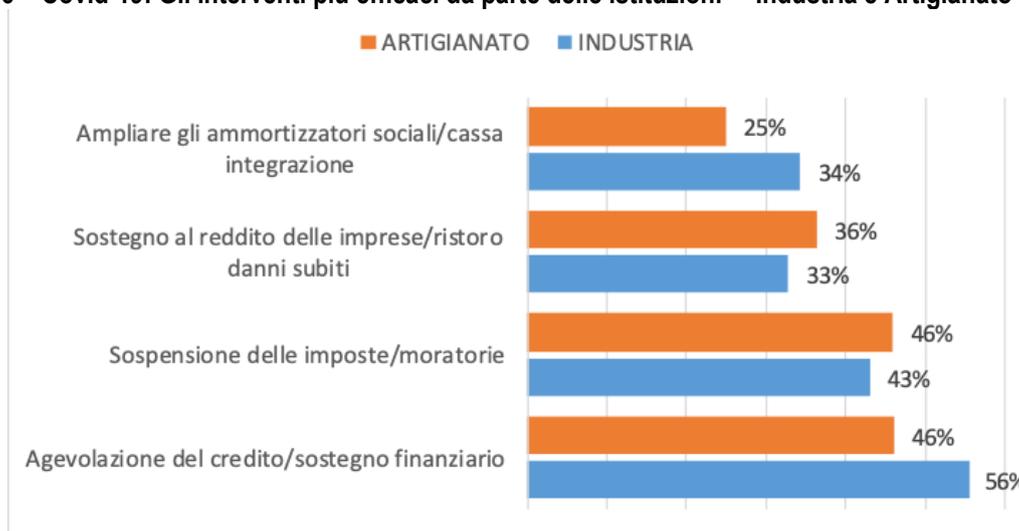


Grafico 3.16 – Covid-19: Gli interventi più efficaci da parte delle istituzioni – Industria e Artigianato



### 3.2 Covid-19 forza rinnovatrice e motore di cambiamento: una prospettiva internazionale

La diffusione del Covid-19 ha stravolto ogni aspetto sociale, imprenditoriale ed economico, ma potrà essere un possibile motore di cambiamento e di rinnovamento su più livelli. Mai come oggi le imprese sono chiamate a ripensare le proprie strutture aziendali e ad affrontare numerose sfide su diversi fronti.

Nonostante, come è anche emerso da questo rapporto, l’impatto del Covid-19 vari significativamente geograficamente e tra settori, nella letteratura scientifica è possibile identificare orientamenti e posizioni che tendono a focalizzare l’attenzione su quattro principali strategie di risposta che un’impresa può presumibilmente attivare durante una crisi: 1) ridurre le spese: attraverso la quale le imprese mirano a ridurre i propri costi e la propria complessità; 2) preservare la propria posizione: secondo la quale, l’impresa si concentra sul mantenimento dell’operatività; 3) innovare: che punta ad un rinnovamento strategico del business; 4) uscire dal settore: è l’ultima strategia possibile in caso le altre strategie non abbiano avuto risultati positivi.<sup>4</sup>

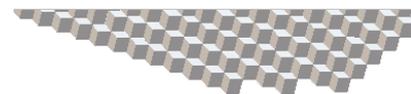
La portata della pandemia è tuttavia tale da introdurre nuove dimensioni di analisi e nuovi temi di trasformazione industriale. A tale riguardo, la letteratura che offre contenuti e che dibatte sui principali possibili scenari per le imprese nel prossimo futuro - per far fronte al meglio, rispettivamente, alle fasi di risposta, recupero e crescita<sup>5</sup> - evidenzia la rilevanza in particolare dei seguenti fattori di cambiamento:

#### 1) Le distanze:

Durante gli ultimi decenni, era preponderante l’idea che le distanze non contassero più nulla. Oggi, invece, per far fronte alla pandemia, i governi di tutto il mondo hanno imposto nuove restrizioni sia riguardanti il movimento di persone che di beni. Le imprese quindi dovranno affrontare una nuova prospettiva caratterizzata da maggiori restrizioni alle frontiere; una maggiore preferenza per prodotti e servizi locali rispetto a quelli globali; una maggiore

<sup>4</sup> Wenzel, M., Stanske, S. and Lieberman, M.B. (2020), “Strategic responses to crisis”, Strategic Management Journal, doi: 10.1002/smj.3161.

<sup>5</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/safeguarding-our-lives-and-our-livelihoods-the-imperative-of-our-time>



necessità di avere catene di approvvigionamento che avvicinano i fornitori ai mercati finali riducendo i fattori di rischio; e forse, come effetto di secondo ordine, vi sarà una generale resistenza alla globalizzazione o meglio una riconfigurazione della stessa, circoscrivendola alla macro-regione continentale;

## 2) Resilienza ed efficienza:

La resilienza – ovvero la capacità di assorbire uno *shock* e di uscirne ancora meglio rispetto ai concorrenti - sarà la chiave per sopravvivere e per prosperare nel lungo termine. Ancora una volta, il passato può essere istruttivo: un'analisi sulla crisi finanziaria del 2008 ha scoperto che un piccolo gruppo di aziende, grazie alle loro azioni di resilienza, si sono riprese e hanno prosperato molto più velocemente rispetto a molti dei loro competitors.<sup>6</sup> Ciò che ha caratterizzato il loro successo è stato avere un bilancio solido pre-crisi e aver adottato un'azione efficace durante la stessa - in particolare, l'aver tagliato i costi operativi. Queste strategie sono sicuramente ancora valide, ma oggi per alcune aziende non sarà più sufficiente modificare il proprio modello di business, ma sarà necessario ripensarlo totalmente. Un esempio di questa evoluzione ha a che fare, ancora una volta, con la definizione della struttura della supply-chain: le aziende più vulnerabili saranno quelle che non riusciranno più ad ottenere le componenti di cui hanno bisogno. Sarà quindi necessario, per esempio, riconsiderare molte delle catene di approvvigionamento basate sul just-in-time globale. Un ulteriore esempio è dato dalla sempre più indispensabile digitalizzazione dei processi, sia a livello di back end che di front end, nei confronti della gestione dei rapporti con il mercato;

## 3) L'economia senza contatto:

In tre aree in particolare - commercio digitale, telemedicina e automazione – si prevede che la pandemia di COVID-19 possa generare una svolta decisiva. Ciò che la pandemia ha accelerato è stato il cambiamento nelle abitudini di acquisto. Le prime indicazioni dalla Cina, ad esempio, sono che nuovi clienti e in nuove province - in particolare individui di età pari o superiore a 36 anni residenti in città più piccole e meno prospere - hanno iniziato a fare acquisti online.<sup>7</sup> In Italia, come si è ricordato nel capitolo 1, nel solo primo trimestre si sono registrati oltre 2 milioni di nuovi e-shopper. Le cifre relative alla telemedicina sono altrettanto sorprendenti. Teladoc Health, il più grande servizio di telemedicina autonomo degli Stati Uniti, ha registrato un aumento del 92% delle visite nel primo quadrimestre 2020.<sup>8</sup> Per quanto riguarda l'automazione, prima della diffusione del Covid-19 si stava già osservando una maggiore diffusione, ma, secondo il Brookings Institution, durante le tre recessioni che si sono verificati negli ultimi 30 anni, il ritmo dell'automazione è aumentato come conseguenza di ciascuna di esse.<sup>9</sup> Per cui, è plausibile immaginarsi che in futuro vi saranno sempre più settori in cui il contatto umano sarà ridotto al minimo.

## 4) Maggiore intervento del governo nell'economia:

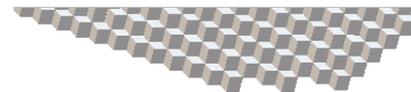
Durante i periodi di grande crisi, i cittadini sono disposti ad accettare e abbracciare un maggiore controllo del governo sull'economia. In risposta all'emergenza, i governi di tutto il

<sup>6</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/stronger-for-longer-how-top-performers-thrive-through-downturns>

<sup>7</sup> <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Asia%20Pacific/How%20Chinese%20consumers%20are%20changing%20shopping%20habits%20in%20response%20to%20COVID%2019/How-Chinese-consumers-are-changing-shopping-habits-in-response-to-COVID-19-v3.ashx>

<sup>8</sup> <https://teladochealth.com/newsroom/press/release/first-quarter-2020-results/>

<sup>9</sup> <https://www.brookings.edu/blog/the-avenue/2020/03/24/the-robots-are-ready-as-the-covid-19-recession-spreads/>



mondo hanno annunciato piani di stimolo, destinati principalmente a tre obiettivi: supportare le esigenze di base dei cittadini, preservare posti di lavoro e aiutare le imprese a sopravvivere nel breve periodo. Va notato però che i mezzi scelti da ciascun governo nella futura gestione potranno differire: alcuni paesi nazionalizzeranno le imprese, alcuni parteciperanno con quote azionarie, alcuni forniranno prestiti e altri sceglieranno di regolamentare - in particolare per quanto riguarda l'approvvigionamento domestico di prodotti internazionali e la sicurezza della forza lavoro. Le imprese di molti settori dovranno aspettarsi e adeguarsi a questo maggiore intervento statale, con effetti sulle dinamiche competitive anche rilevanti.

5) Modifica delle strutture industriali, comportamento dei consumatori, posizioni di mercato e attrattiva del settore:

Una delle domande chiave che devono affrontare gli imprenditori è se il loro settore ripartirà dallo shock economico indotto dal virus o se subirà danni permanenti. La risposta a questo quesito deve essere fornita attraverso una valutazione interna all'impresa, tenendo conto che ci potrebbero essere cambiamenti permanenti nelle attitudini dei consumatori alla distanza fisica, alla salute e alla privacy. Inoltre, la preoccupazione di subire altri shock negativi, potrebbe cambiare l'approccio dei consumatori alla propria sicurezza finanziaria, per esempio attraverso un aumento del risparmio personale.

6) Trovare i lati positivi:

Se è vero che le invenzioni nascono dalle necessità, potrebbero esserci molte svolte positive dalla pandemia Covid-19. Una ha a che fare con la comunicazione: in questo senso, individui, comunità, aziende e governi stanno tutti utilizzando nuovi modi di connettersi. Questi mezzi potrebbero garantire una migliore gestione d'impresa e una maggiore flessibilità nella forza lavoro. Gli imprenditori ora hanno un'idea più chiara di ciò che si può fare e che non può essere fatto di diverso rispetto ai processi organizzativi tradizionali.

Altri lavori di ricerca recenti, invece, ci permettono di sintetizzare le implicazioni di tali fenomeni a livello settoriale. Qui consta citare i principali spunti di riflessione, il primo dei quali è fornito da una recente ricerca (Statista - Bebeez, marzo 2020) sui settori con le maggiori probabilità di crescita perché in grado di capitalizzare internamente gli effetti della pandemia nel breve periodo (Grafico 3.17). Oltre al settore dell'e-commerce e al comparto del moderno *retail grocery*, appare con grande evidenza l'effetto della pandemia sull'intera filiera dei prodotti farmaceutici e dei presidi sanitari.

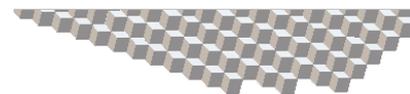
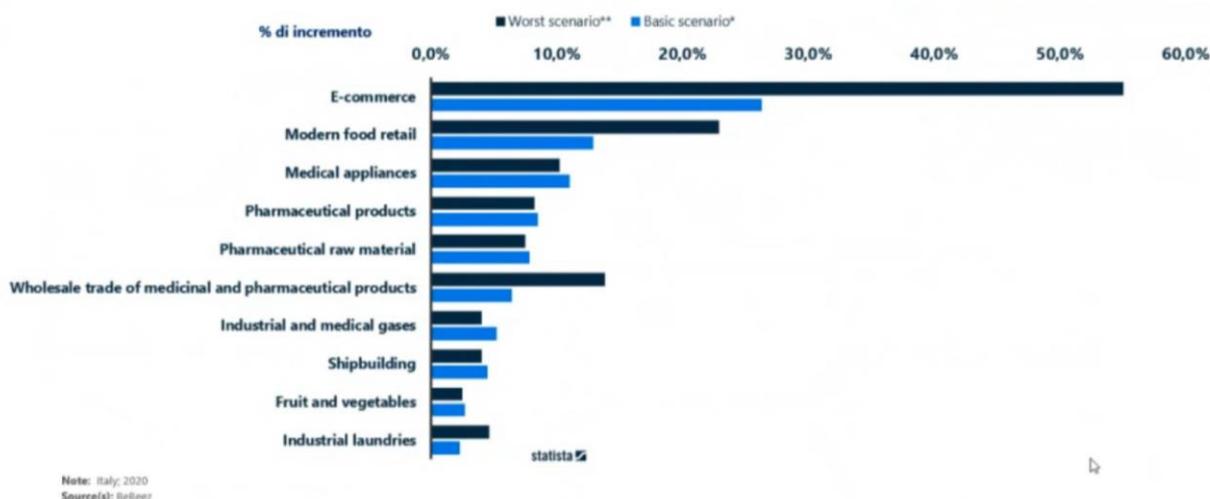


Grafico 3.17 – I settori che cresceranno nel 2020 per l’impatto Covid-19



Fonte: Statista - Bebeez, marzo 2020

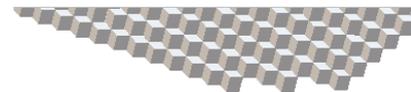
Un ulteriore contributo è dato invece dalle ricerche che stanno studiando l’impatto della digitalizzazione sui diversi settori tradizionali e non, tanto a livello di back end organizzativo quanto a livello di front-end nei confronti del mercato (Netcomm, aprile 2020). In particolar modo vengono messi in luce i processi di apprendimento organizzativo innescati a seguito della pandemia rilevati in un confronto nazionale e internazionale tra imprese operanti rispettivamente nei comparti *food*, *fashion*, *sportsware*, *furniture* e *manufacturing-industrial equipment*. Lungi da essere raccomandazioni generalizzate, alcune di queste dinamiche innovative sembrano tuttavia utili a innescare ulteriori processi di innovazione.

Con riguardo al settore alimentare (*food*), l’innovazione viene ricondotta al fenomeno degli “shoppable contents”, ossia di arricchire l’offerta di prodotti con contenuti editoriali digitali (“brandizzati”) che possano intercettare i consumatori che nell’arco della quarantena hanno modificato i propri processi di consumo e di acquisto, privilegiando l’acquisto di materie prime e di ingredienti per l’autoproduzione in casa, al posto dei prodotti finiti.

Il settore *fashion* è stato pesantemente interessato dagli effetti del Covid-19, non solo per la chiusura dell’attività, ma per l’impossibilità di portare avanti le attività tipiche di presentazione ai buyer dei propri prodotti. Ciò che sta accadendo è quindi la ricerca di modalità completamente nuove di dialogo tra fornitori e clienti, rivoluzionando le tradizionali campagne di vendita, attraverso il ricorso delle più innovative tecnologie (dalle piattaforme in remoto alla realtà virtuale).

Nei prodotti e attrezzature sportive (*sportsware*), condizionato dalle attività stagionali e dalle restrizioni di distanziamento sociale, si è registrato il boom della vendita on-line di prodotti e abbigliamento per il fitness a casa – destinato a stabilizzarsi anche in futuro - e il relativo crollo delle vendite delle attrezzature per gli sport outdoor. Qui la leva competitiva è stata la velocità di reazione da parte delle imprese che hanno saputo innovare il proprio portfolio di prodotti e brand e che hanno saputo comunicarlo sul web, dove gli utenti-clienti erano più facili da intercettare. La capacità di rivedere la propria *supply-chain* e la capacità di distribuzione di contenuti e prodotti ha fatto la differenza e ha permesso di conquistare nuovi segmenti di mercato.

Nel settore arredamento (*furniture*), fortemente condizionato da una filiera produttiva e distributiva tradizionale, intermediata dai canali di vendita e a basso tasso di digitalizzazione, l’innovazione che si è concretizzata da parte dei brand e dealer più evoluti è quella di offrire



servizi di consulenza di arredo e progettazione, fino alla stessa vendita, on line – trasformando gli stessi flussi informativi tra produttori e distributori, in ottica ancor più collaborativa.

Un'ultima indicazione riguarda la produzione industriale manifatturiera (*manufacturing*) che, come si è visto nel report, si trova tra le altre cose ad affrontare la progettazione di nuovi processi di approvvigionamento, a fronte anche dell'impossibilità oggettiva di potersi confrontare con le strutture commerciali, come nella fase pre-covid. Ciò sta favorendo la creazione di siti e-commerce b2b, di forme di digitalizzazione e disintermediazione della distribuzione tradizionale a favore di soluzioni agili per rendere i processi di approvvigionamento i più fluidi possibili.

Per concludere, generare una nuova normalità - migliore di quella che ha sostituito - sarà una prova a lungo termine di tutte le istituzioni, globali e locali, pubbliche e private. Sarà fondamentale ricostruire, quindi, per il futuro e non semplicemente risolvere i problemi del passato.

#### 4 CONCLUSIONI

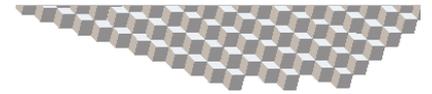
L'analisi della situazione congiunturale dell'industria e dell'artigianato lombardo del primo trimestre 2020, alla luce del contesto di mercato, nazionale e internazionale, ci consente in fase conclusiva di porre l'accento su alcuni punti chiave, che si ritengono utili per attivare discussioni e approfondimenti successivi.

I temi che si ritiene utile porre all'attenzione, anche per eventuali policy, sono sostanzialmente quattro, peraltro strettamente connessi tra loro:

- a) Il confronto tra l'attuale crisi e quella del 2008-9
- b) Le fonti di innovazione di mercato, prodotto e processi
- c) L'importanza dell'innovazione tecnologica
- d) La riconfigurazione delle filiere in atto

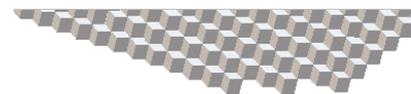
Con riguardo al primo aspetto, si rileva come in molti casi la situazione attuale abbia portato indietro i fondamentali di almeno 10 anni. Eppure a parità di valori quantitativi è bene evidenziare la natura profondamente diversa delle due crisi a confronto: se nel caso del 2008-9 la causa può esser imputata a un'eccessiva finanziarizzazione dell'economia, l'attuale crisi è determinata da uno shock dell'economia reale, basata sul tradizionale rapporto domanda e offerta, dovuta a un fattore esogeno. La scarsa liquidità in questo caso è un effetto, ma cosa importante può costringere le imprese a ripensare prodotti e soprattutto processi per diventare più efficaci ed efficienti nel più breve tempo possibile, a fronte di una clientela che ha subito anch'essa profondi processi di trasformazione.

Ne consegue che diventa determinante per le imprese saper cogliere le fonti di innovazione possibili. In questo senso è auspicabile una lettura più ampia del contesto che comprenda il monitoraggio tanto delle dinamiche a valle di mercato, in termini di cambiamento dei processi di consumo e di acquisto, che di quelle a livello di offerta, nel tentativo di anticipare la possibilità di soddisfare una domanda in trasformazione, prima dei concorrenti (nazionali e internazionali). Nella logica di trasformazione organizzativa, nonché degli stessi modelli di business, la capacità di presidiare le nuove tecnologie sarà un *diktat* sempre più urgente. La trasformazione digitale in atto, già iniziata con Industry4.0, è stata solo accelerata dalla pandemia che in maniera del tutto esogena ed imprevedibile ha obbligato e continua a richiedere di ripensare lo scenario industriale, sia esso locale, nazionale o comunitario. Esse possono essere l'occasione per pensare strumenti a sostegno della digitalizzazione così come della ricerca e sviluppo, valorizzando anche



il ruolo delle piccole e medie imprese, che ne potrebbero avere grande beneficio. Tra gli strumenti si fa riferimento per esempio all'*outsourcing* esterno della ricerca o alla realizzazione di centri di ricerca multimpresa.

L'ultimo aspetto riguarda quindi il processo di riconfigurazione delle filiere o delle supply-chain, da almeno due punti di vista: il primo riguarda la maggiore consapevolezza dell'importanza strategica del controllo delle stesse e, quindi, della necessità di rivedere il processo di globalizzazione che potrebbe ritirarsi a confini più vicini alle macro-regioni continentali; il secondo, l'esigenza di rivedere i rapporti di collaborazione, comunicazione e trasmissione di informazioni – migliorando l'efficienza in tutti i casi in cui ciò sia possibile. Molto spesso ciò richiede non il forzare le nuove tecnologie all'interno dei contesti organizzativi esistenti, ma la riprogettazione *ex novo* del modello di impresa. È per questo che, in condizioni di normalità, prevalgono le inerzie organizzative e di mercato, che il Covid-19 ha permesso in alcuni casi di superare in soli due mesi.



## 5 NOTA METODOLOGICA

I dati relativi all'andamento del settore manifatturiero lombardo presentati in questo rapporto derivano dall'indagine realizzata trimestralmente da Unioncamere Lombardia su quattro campioni: imprese industriali<sup>10</sup>, imprese artigiane, imprese commerciali e imprese dei servizi. Per la selezione delle aziende da intervistare è stata utilizzata la tecnica del campionamento stratificato proporzionale secondo: l'attività economica in base alla codifica ATECO 2007, la dimensione d'impresa e la provincia di appartenenza. Alcuni degli strati sono stati sovra campionati per garantire una maggiore significatività dei dati disaggregati per classe dimensionale, provincia o settore. Per garantire il raggiungimento della numerosità campionaria fissata è stata estratta casualmente anche una lista di soggetti sostituti. Questo metodo garantisce ogni trimestre la raccolta di 1.500 interviste *valide*, cioè al netto delle mancate risposte, per l'indagine sulle imprese industriali, 1.100 per l'indagine sulle imprese artigiane, 1.200 per l'indagine sulle imprese commerciali e 1.200 per l'indagine sulle imprese dei servizi. Le interviste vengono svolte utilizzando una tecnica mista CATI e CAWI<sup>11</sup> che permette di rilevare, in tempi alquanto contenuti, più di 20 variabili quantitative e una decina di variabili qualitative. Ogni trimestre viene anche sottoposto un questionario relativo a un Focus di approfondimento su diverse tematiche (per esempio: investimenti, credito, digitalizzazione, temi rilevanti del momento, ecc...).

Al fine di ottenere la stima della variazione media delle variabili quantitative, si procede alla ponderazione dei dati in base alla struttura dell'occupazione considerata come proxy del fatturato. La struttura dei pesi viene periodicamente aggiornata, così da recepire significative modificazioni nella struttura dell'universo.

Le informazioni ottenute dall'indagine sono disaggregabili per: dimensione occupazionale d'azienda; attività economica; destinazione economica dei beni<sup>12</sup>; classificazione PAVITT<sup>13</sup>; territorio, nelle 12 province lombarde (compresa la nuova provincia di Monza-Brianza).

Dalle serie storiche dei dati raccolti, si ricavano numeri indici a base fissa che rappresentano un dato sintetico e quantitativo di facile interpretazione.

Le serie storiche sono destagionalizzate con la procedura TRAMO-SEATS<sup>14</sup>, che è correntemente impiegata dai principali istituti di ricerca nazionali e internazionali (EUROSTAT, ISTAT, ISAE, ecc.). Gli interventi effettuati sulle serie sono: correzione automatica degli outliers (Additive Outliers; Level Shift e Transitory Change), eliminazione della componente stagionale. È da notare che la procedura TRAMO-SEATS opera ogni trimestre su tutta la serie storica e non solo sull'ultimo dato inserito, con un incremento progressivo della precisione nella stima dei dati passati. Quindi, ad ogni aggiornamento possono verificarsi piccole correzioni dei dati dei trimestri precedenti in base alle nuove informazioni acquisite.

Per quantificare i risultati delle variabili qualitative oggetto d'indagine<sup>15</sup> si utilizza la tecnica del saldo, tutt'oggi molto diffusa e ritenuta la più efficiente.

<sup>10</sup> Il campione industria comprende aziende con più di 10 addetti, mentre i campioni artigiano, commercio e servizi comprendono imprese con più di 3 addetti.

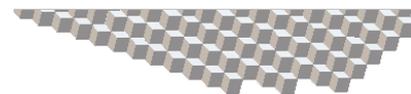
<sup>11</sup> C.A.T.I.: Computer Assisted Telephone Interview. C.A.W.I.: Computer Assisted Web Interview.

<sup>12</sup> Solo per industria e artigianato: Beni di consumo finali, beni di investimento e beni di consumo intermedi.

<sup>13</sup> Solo per il campione industria.

<sup>14</sup> TRAMO-SEATS è un metodo model-based in cui l'estrazione delle componenti viene effettuata utilizzando un filtro ottimo ricavato dal modello ARIMA che meglio si adatta alla serie di dati.

<sup>15</sup> I dati qualitativi riguardano le aspettative degli imprenditori, il livello delle scorte e la capacità produttiva utilizzata.



## 6 GLOSSARIO

<b>Beni di consumo</b>	Beni impiegati per soddisfare direttamente i bisogni umani. Si possono dividere in: durevoli (produzione di apparecchi per uso domestico, radio e televisori, strumenti ottici e fotografici, orologi, motocicli e biciclette, altri mezzi di trasporto, mobili, gioielli e oreficeria e strumenti musicali); non durevoli (prodotti alimentari, tabacco, articoli in tessuto, altre industrie tessili, vestiario, pelli e calzature, editoria, stampa e supporti registrati, prodotti farmaceutici, detersivi, articoli sportivi, giochi e giocattoli).
<b>Beni intermedi</b>	Beni incorporati nella produzione di altri beni.
<b>Beni di investimento</b>	Beni utilizzati per la produzione di altri beni (macchine, mezzi di trasporto ecc.), destinati ad essere utilizzati per un periodo superiore ad un anno.
<b>Giorni di produzione assicurata</b>	Numero di giorni di produzione necessari ad evadere gli ordini totali presenti in portafoglio alla fine del trimestre in esame.
<b>Giorni di produzione equivalente</b>	Numero di giorni di produzione necessari ad evadere gli ordini in portafoglio raccolti nel trimestre in esame.
<b>Variazione tendenziale</b>	Variazione rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente.
<b>Variazione congiunturale</b>	Variazione rispetto al trimestre precedente.