



**Rilanciare
la produttività:
quale politica
industriale
per l'Italia
e per l'Europa?**

Indice

Introduzione

2

- Le ricerche di TEHA Club sull'Italia e sull'Europa
- Perché una ricerca sulla produttività italiana e la politica industriale
- Gli obiettivi della ricerca TEHA Club
- Il Gruppo di Lavoro TEHA
- I membri del Comitato Guida della ricerca TEHA Club
- Gli esperti coinvolti
- La mappa concettuale dello studio

Struttura della ricerca

10

- La fotografia della produttività in Italia
- La politica industriale in Europa
- La diagnosi
- Le proposte TEHA per rilanciare l'Europa e la produttività italiana e il loro potenziale impatto

Le ricerche di TEHA Club sull'Italia e sull'Europa (1/2)

TEHA Club, nato nel 1999 e riservato ai massimi responsabili di gruppi ed imprese nazionali e multinazionali operanti in Italia e in Europa (oggi conta più di 400 membri), persegue diversi scopi, tra cui contribuire al progresso civile ed economico dell'Italia e dell'Europa in un'epoca di competizione globale. Da alcuni anni il Club ha avviato un **percorso di riflessione sull'Italia e l'Europa** con l'obiettivo di:

- Analizzare e interpretare secondo una prospettiva strategico-competitiva i tratti distintivi che caratterizzano il mondo contemporaneo
- Declinare sulla realtà italiana tali elementi per capire i nodi strutturali per la crescita del Paese
- Proporre azioni e correttivi per accrescere il livello di attrattività e di sviluppo dell'Italia e dell'Europa
- Con questi obiettivi **sono state realizzate nel tempo diverse ricerche** che hanno alimentato il dibattito politico e indicato linee d'azione ai decisori pubblici; a titolo di esempio, tra le recenti, si ricordano:
 - "Come ridurre il Debito Pubblico italiano: il piano d'azione"
 - "La burocrazia nel nostro Paese: una sfida strategica per la competitività dell'Italia"
 - "Crescita, lavoro e sviluppo: le priorità per la riprese dell'Italia"
 - "Il ruolo di una efficace politica industriale per la competitività del nostro Sistema Paese"
 - "Finanza per la Crescita"
 - "Come cambiare il Sistema Giudiziario e come contrastare la corruzione per migliorare la competitività dell'Italia"
 - "Gli impatti della Riforma della PA, del Jobs Act, del settore bancario e del credito e della Riforma Costituzionale al servizio delle imprese e dei cittadini"
 - "Verso una Better Regulation del sistema finanziario europeo tra obiettivi di sicurezza e stabilità e di competitività e crescita"
 - "Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento"
 - "Il miglioramento del sistema giudiziario e la lotta alla corruzione"
 - "La fine del Quantitative Easing della BCE: quali impatti sul debito pubblico e sul sistema bancario"

Le ricerche di TEHA Club sull'Italia e sull'Europa (2/2)

- "Obiettivo Crescita. Cosa possono fare le imprese e lo Stato per tornare a far crescere l'Italia"
- "Gli interventi di miglioramento del sistema giudiziario e la lotta alla corruzione per favorire un ambiente pro-business e l'attrattività dell'Italia"
- "Progetto 11,7: questo il rapporto tra investimenti strategici stanziati e opere in costruzione. Ne siamo consapevoli?"
- "La P.A. (Pubblica Amministrazione) da Peso Aggiunto a Potenziale Aiuto alla crescita del Paese"
- "Il rilancio del Sistema universitario come motore di crescita e di sviluppo del Sistema Paese. L'Università 5.0"
- "Ripensare e riprogettare la cultura dopo il Coronavirus"
- "Accelerare lo snellimento burocratico per ripartire"
- "Come rilanciare il turismo in Italia dopo la crisi Coronavirus?"
- "Rilanciare l'Italia. Le 8 proposte del TEHA Club"
- "Ridisegnare l'Italia. Proposte di governance per cambiare il Paese"
- "Politica estera e difesa comune per l'Europa: sfide e opportunità per l'Italia e l'Unione Europea"
- "Rinascita Italia. Come invertire il trend demografico a beneficio del futuro del Paese"

Ciascuna ricerca di TEHA Club si contraddistingue per:

- **L'approccio concreto**, fornendo una fotografia di alto livello della situazione analizzata e – soprattutto – affrontando il "che fare" in maniera pragmatica e con proposte immediatamente implementabili
- La **prospettiva di sistema**, tenendo conto di tutti gli aspetti e le interrelazioni che caratterizzano ogni realtà territoriale
- **L'apertura sul mondo**, indagando percorsi eccellenti di sviluppo e buone pratiche da cui trarre ispirazione per il contesto italiano
- Il **coinvolgimento attivo e propositivo dei membri Club**, i CEO delle principali realtà economiche del Paese

Perché una ricerca sulla produttività italiana e la politica industriale

- Gli ultimi anni di vita politica e sociale dell'Italia e dell'Europa sono stati caratterizzati da **momenti** di forte **crisi e discontinuità**
- La **competizione globale**, sempre più incernierata su Cina e USA, è progressivamente aumentata, obbligando le **economie mondiali** a essere **sempre più industrialmente efficaci e produttive**
- In questo contesto, per il **nostro Paese** si pone urgentemente il tema del **gap di produttività** che da 20 anni lo caratterizza rispetto ai Paesi competitor. Sul fronte europeo, invece, l'**UE** è chiamata a **trovare un suo ruolo sullo scacchiere globale**, stante le ancora molte divisioni che la caratterizzano
- Nello spirito di TEHA Club, abbiamo quindi voluto raccogliere gli input della business community e **contribuire attivamente** al dibattito, **promuovendo azioni concrete** per affrontare e risolvere i temi di cui in precedenza

Gli obiettivi della ricerca TEHA Club

- Fotografare l'**andamento della produttività** in Italia indagandone trend, cause ed effetti anche grazie al confronto con i principali Paesi competitor europei
- **Contestualizzare la politica industriale europea** (e quindi italiana) all'interno del più ampio orizzonte europeo e globale
- Analizzare i **più importanti benchmark internazionali** al fine di individuare best practice a cui ispirarsi e approcci da correggere
- Formulare **proposte di intervento** per facilitare il superamento degli ostacoli che penalizzano lo sviluppo economico dell'Italia nonché per aumentare la competitività del Paese e dell'Europa nel contesto globale
- Stimare gli **impatti** di tali proposte sulla produttività/crescita del Paese e sulla competitività globale dell'Europa e dell'Italia

Il Gruppo di Lavoro di TEHA

- **Valerio De Molli** (Managing Partner & CEO)
- **Paolo Borzatta** (Board Member e Project Leader)
- **Silvia Lovati** (Associate Partner e Responsabile TEHA Club)
- **Jonathan Donadonibus** (Senior Consultant e Project Coordinator)
- **Alberto Maria Gilardi** (Consultant)
- **Chiara Gargaglia** (Consultant)
- **Aurora Martella** (Analyst)

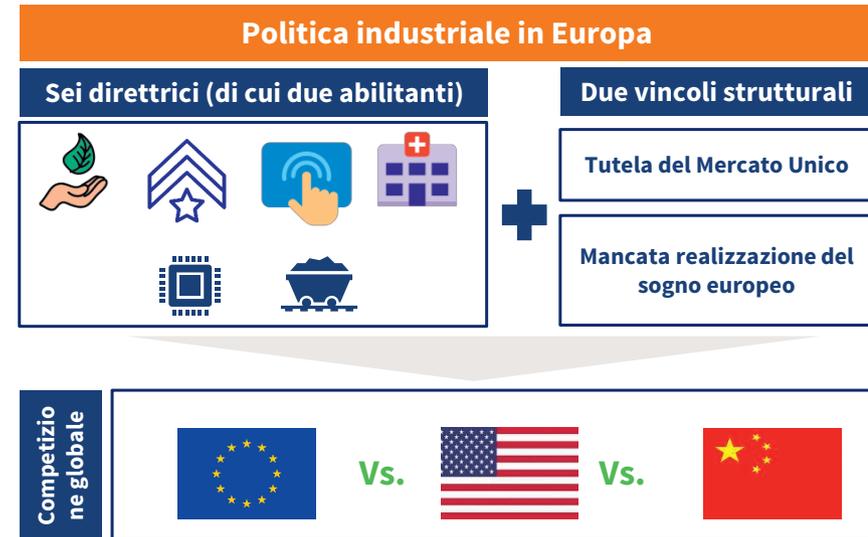
I membri del Comitato Guida della ricerca TEHA Club

- **Stefano Alessi** (Consigliere Delegato, ALESSI)
- **Marco Barale** (Board Member, ALSTOM FERROVIARIA)
- **Mauro Barchiesi** (Amministratore Delegato, BORA; Presidente, CONFAPI ANCONA)
- **Enzo Benigni** (Presidente e Amministratore Delegato, ELT)
- **Alberto Bombassei** (Presidente Emerito, BREMBO)
- **Lorenzo Bottinelli** (Vice Presidente e Amministratore Delegato, BASF ITALIA)
- **Gianfranco Carbonato** (Presidente Esecutivo, PRIMA INDUSTRIE)
- **Stefano Crehici** (Presidente, MODIANO INDUSTRIE CARTE DA GIOCO E AFFINI)
- **Giovanna Dossena** (Partner Fondatore, AVM ASSOCIATI)
- **Callisto Fedon** (Owner, CL&GP)
- **Cesare Ferrero** (Presidente, SO.GE.M.I.)
- **Gianluca Garbi** (Amministratore Delegato, BANCA SISTEMA; Vice Presidente, BORSA ITALIANA)
- **Fabrizio Pagani** (Senior Advisor, VITALE & CO.)
- **Giacomo Pedranzini** (Amministratore Delegato, KOMETA 99)
- **Paolo Pozzi** (Chief Executive Officer, AGRATI GROUP)
- **Luigi Sposato** (Presidente, EUROINTERIM)
- **Emanuela Trentin** (Chief Executive Officer, GRUPPO SIRAM VEOLIA)
- **Marco Venturini** (Amministratore Delegato, PHASE MOTION CONTROL)

Gli esperti coinvolti

- **Carlo Carraro** (Rettore Emerito e Professore Ordinario di Economia Ambientale, Università Ca' Foscari di Venezia)
- **Daniele Franco** (Già Ministro dell'Economia e delle Finanze)
- **Enrico Giovannini** (Professore di Statistica Economica, Università "Tor Vergata" di Roma; Co-fondatore e Direttore Scientifico, ASVIS)
- **Vito Grassi** (Amministratore Delegato, Graded; Presidente del Consiglio delle Rappresentanze Regionali e per le Politiche di Coesione Territoriale, Confindustria)
- **Roberto Monducci** (Professional Affiliate, Institute of Economics, Scuola Superiore S. Anna di Pisa; già Direttore del Dipartimento per la produzione statistica, ISTAT)
- **Monica Poggio** (Chief Executive Officer, Bayer Italia)
- **Renato Brunetta** (Presidente, Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro – CNEL)

La mappa concettuale dello studio



La diagnosi è chiara così come gli interventi. Perché non si fa nulla?

Proposte per rilanciare la produttività italiana e il sogno europeo

Impatti

Struttura della ricerca

- 01. La fotografia della produttività in Italia** **11**
 - 1.1 - Crescita e produttività in Italia
 - 1.2 - Limiti strutturali all'aumento della produttività in Italia

- 02. La politica industriale in Europa** **61**
 - 2.1 - Prospettive europee in tema di politica industriale
 - 2.2 - I settori strategici del futuro: le grandi sfide globali

- 03. La diagnosi** **117**
 - 3.1 - Il ruolo della politica

- 04. Le proposte di TEHA per rilanciare l'Europa e la produttività italiana** **125**
 - 4.1 - Le 50 Proposte da rilanciare
 - 4.2 - 3 nuove proposte a elevato impatto e subito realizzabili

01

La fotografia della produttività in Italia

- 1.1 Crescita e produttività
in Italia 12**
- 1.2 Limiti strutturali
all'aumento della
produttività in Italia 25**

La produttività è un tema fondamentale poiché, vista dal lato dell'offerta, rappresenta un fattore di sviluppo per il PIL

La definizione di PIL dal lato della domanda (2023)

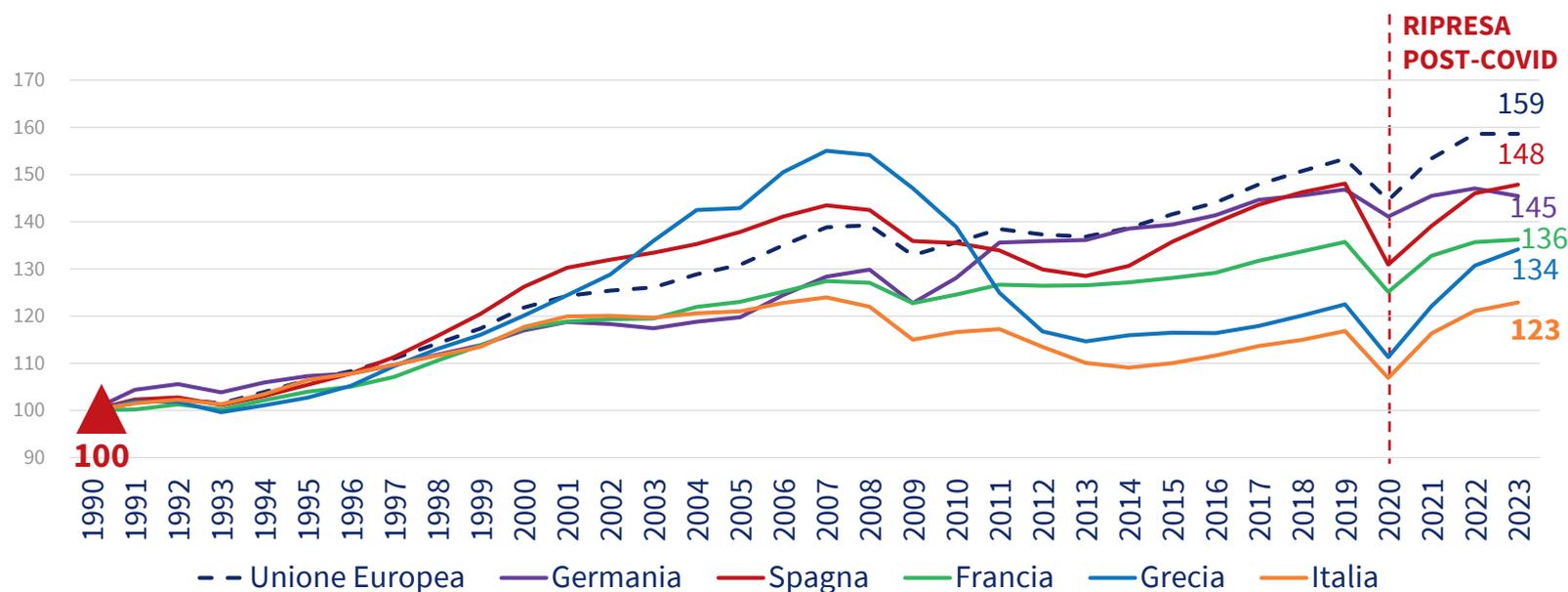
**PIL = CONSUMI (59,6% del PIL) +
SPESA PUBBLICA (10,7% del PIL) +
INVESTIMENTI (21,2% del PIL) +
BILANCIA COMMERCIALE*
(1,4% del PIL)**

La definizione di PIL dal lato dell'offerta

**PIL = PRODUTTIVITÀ (Valore
Aggiunto per addetto) x
NUMERO DI OCCUPATI**

I principali competitor italiani crescono meno della media UE dal 1990, ma l'Italia rimane il fanalino di coda dell'Unione

Crescita del PIL pro capite in Italia, in UE-27 e nei principali competitor italiani
(PIL \$ costanti, anno indice 1990 = 100), 1990-2023

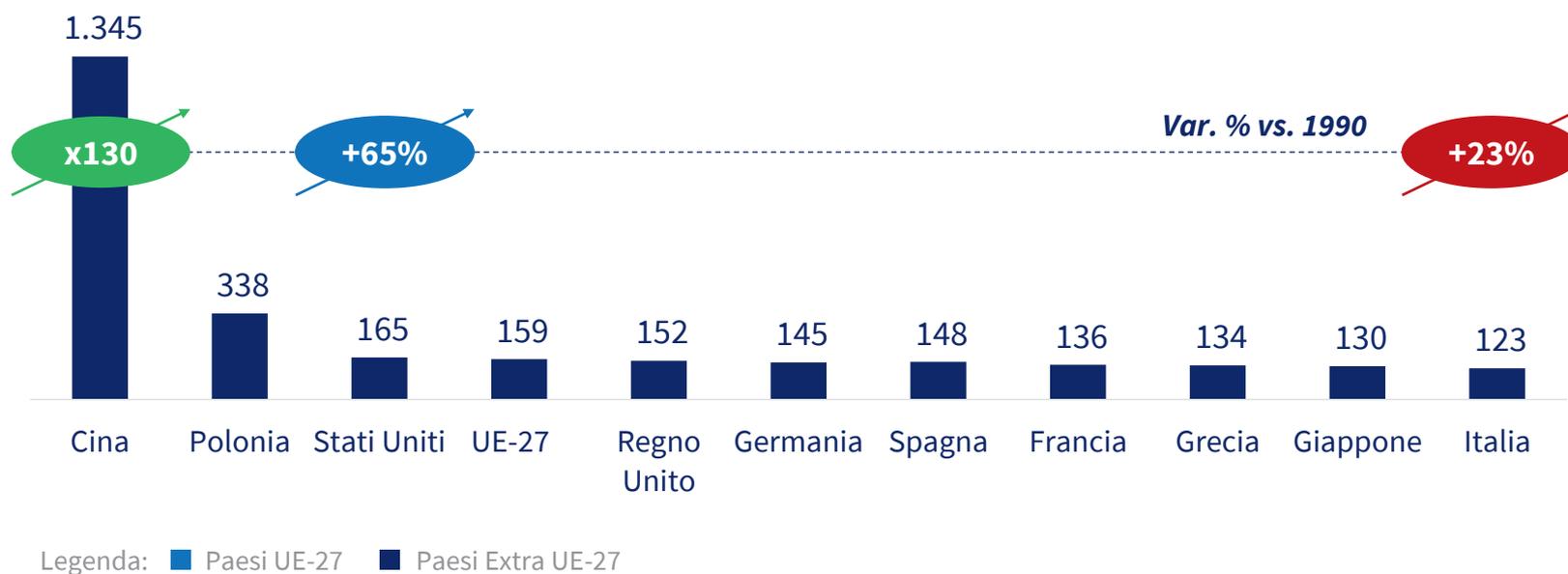


L'Italia è il Paese con la crescita del PIL pro capite **più bassa** in UE-27 dal 1990 al 2023

Mentre la Cina cresce di x130 dal 1990, e la media UE-27 del +65%, l'Italia registra solo +23% in 30 anni

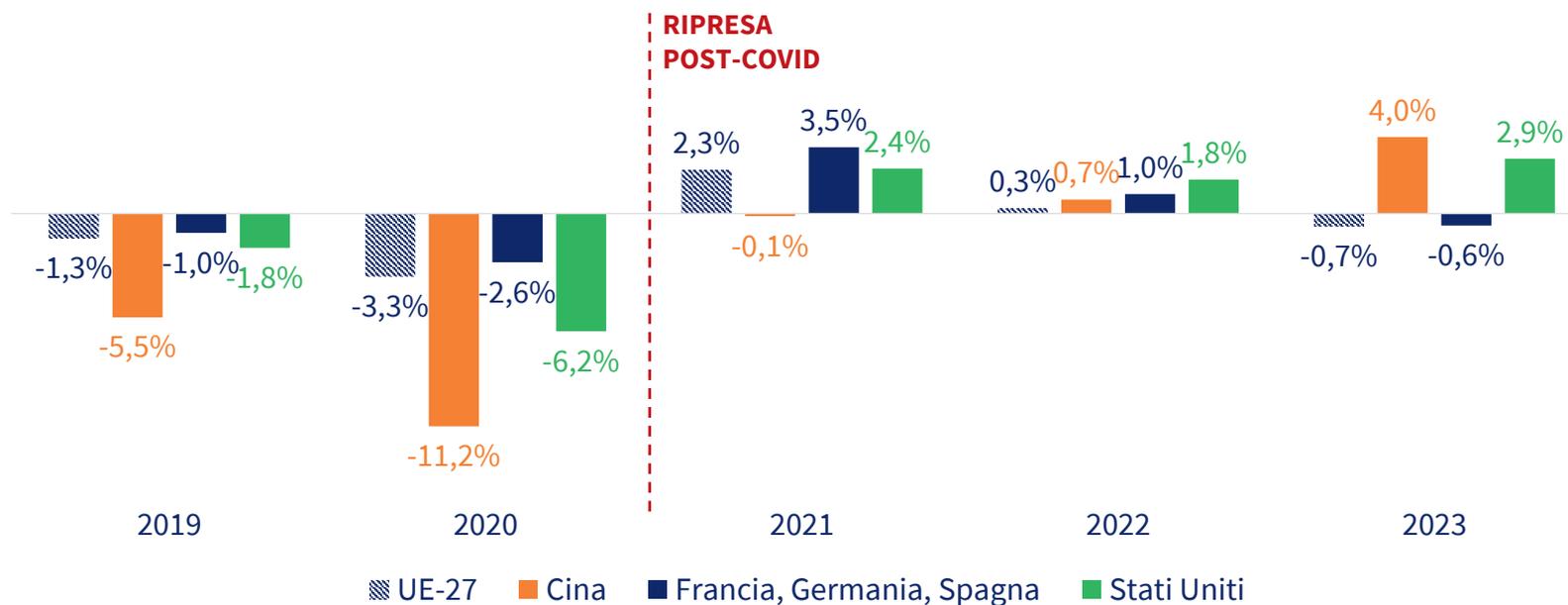
PIL pro capite in Italia, in UE-27 e nei principali Paesi di riferimento

(PIL \$ costanti, anno indice 1990 = 100), 2023



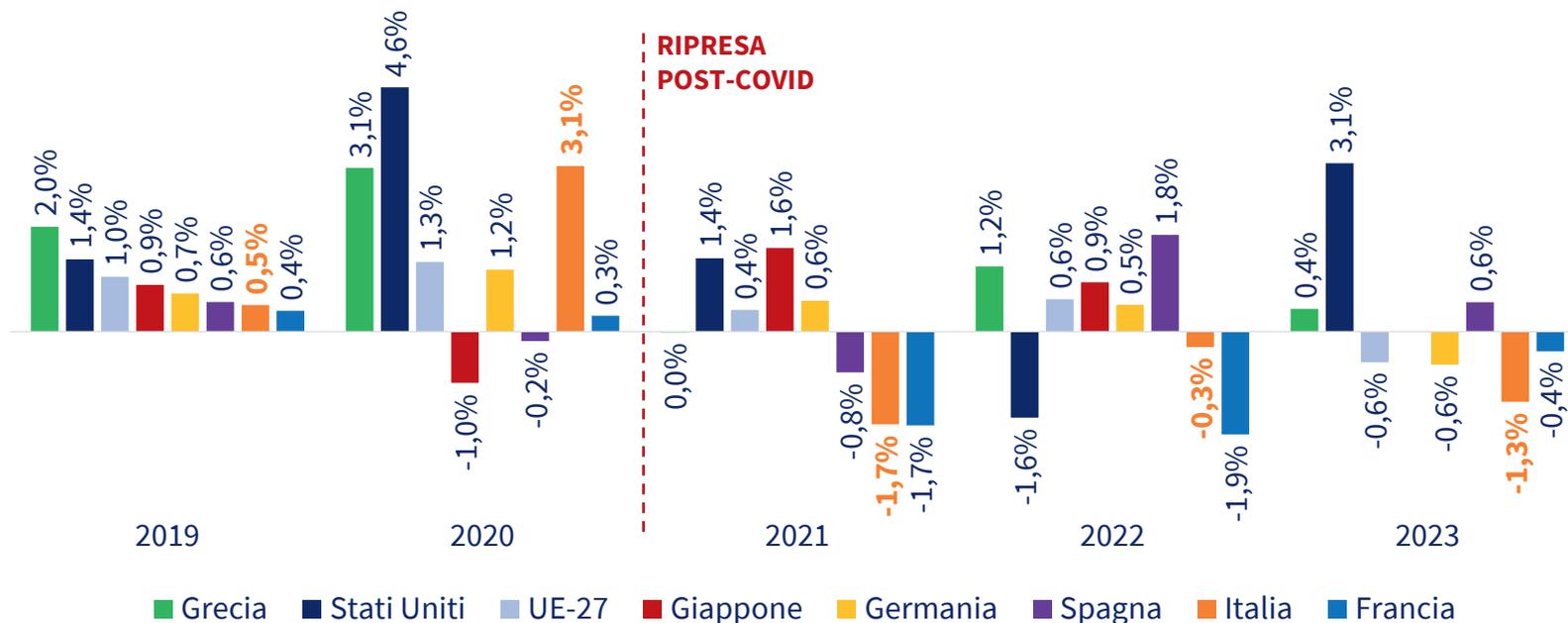
Anche se negli ultimi 3 anni l'Italia è cresciuta in modo accelerato...

Differenza tra il tasso di crescita del PIL italiano vs. competitor
(var. %), 2019-2023



... questo fenomeno non è stato guidato da un aumento della produttività

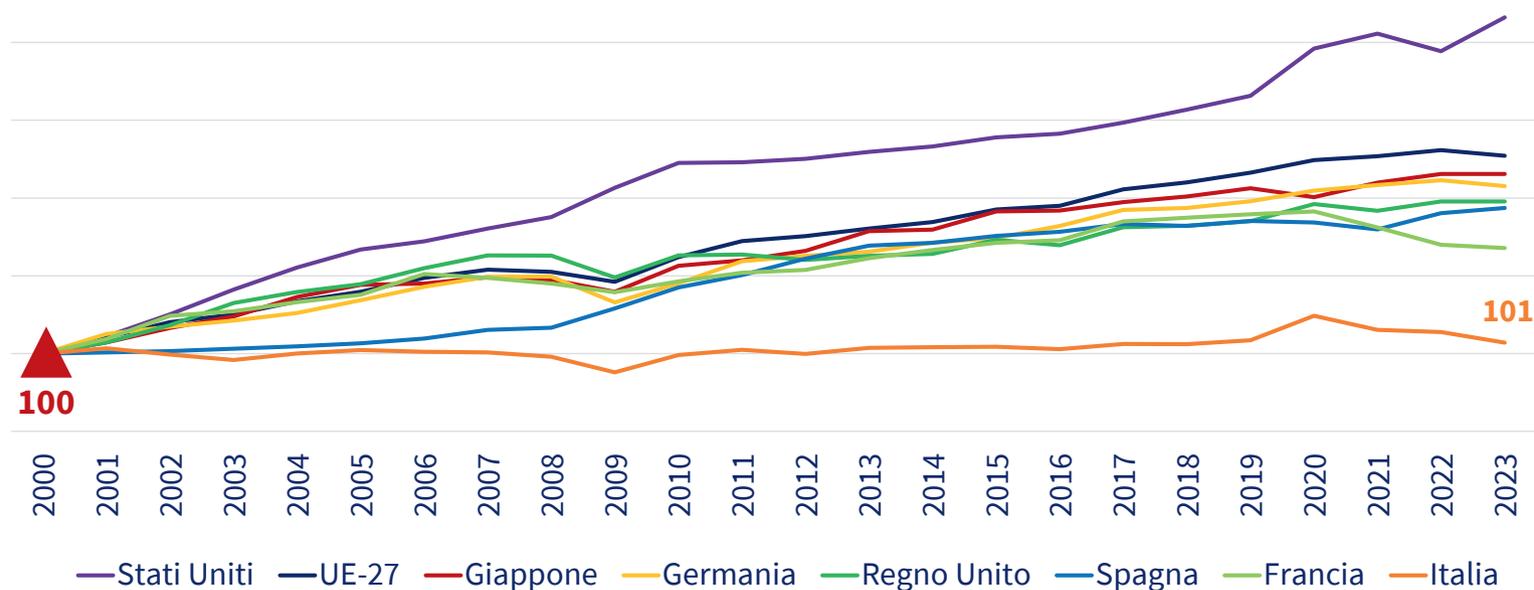
Tasso di crescita della produttività in Italia e nei principali competitor italiani
(var. %), 2019-2023



Rispetto alla produttività, l'Italia infatti non è riuscita a registrare una crescita dal 2000 ad oggi

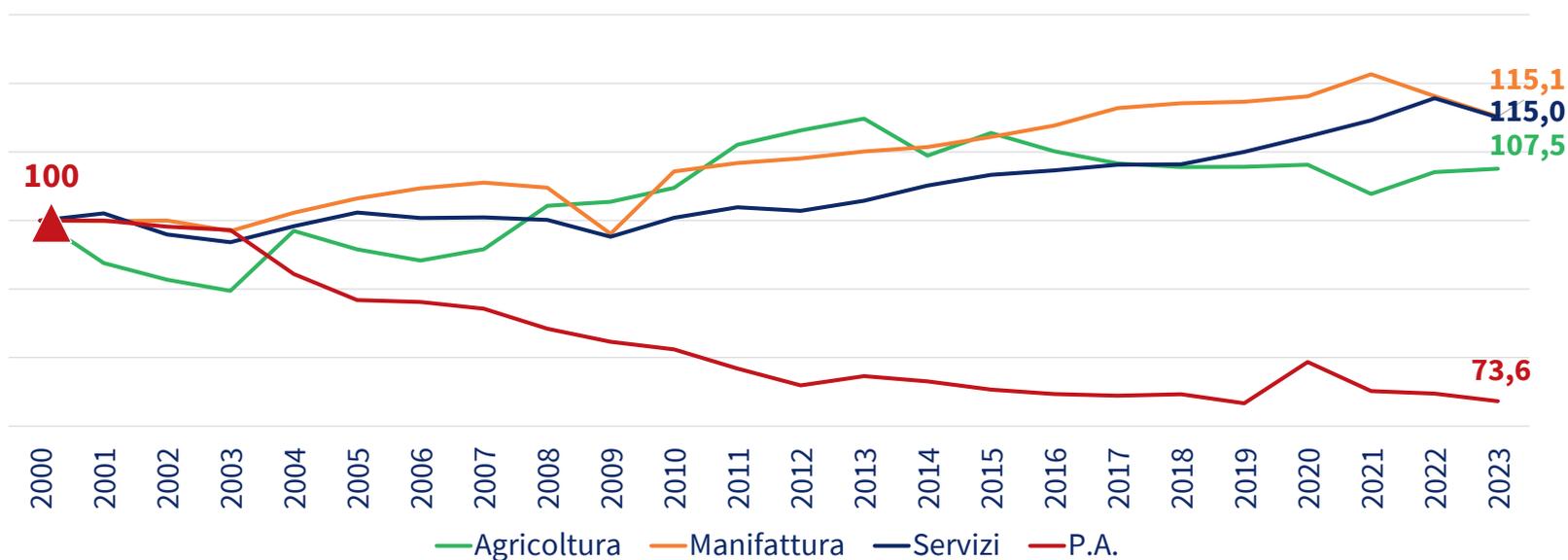
Crescita della produttività in Italia e nei principali competitor italiani

(Valore Aggiunto per ora lavorata, anno indice 2000 = 100), 2000-2023



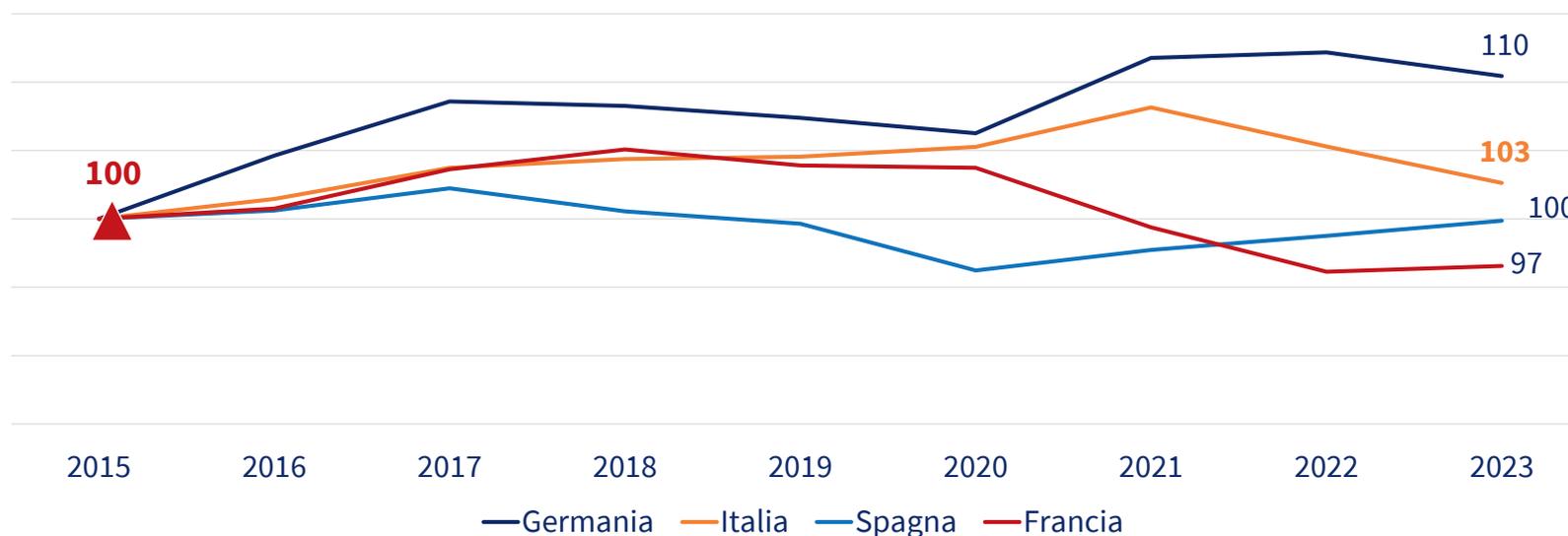
La scarsa performance è spiegata in particolare dall'apporto negativo della Pubblica Amministrazione

Variatione della produttività per macro-settore in Italia
(anno indice 2000 = 100, produttività del lavoro), 2000-2023



La produttività della manifattura italiana, invece, dal 2015 è stata la 2^a per crescita tra i Big-4 europei...

Variazione della produttività manifatturiera nei Big-4 europei
(anno indice 2015 = 100, produttività del lavoro), 2015-2023



... ma comunque ultima dal 2000

Crescita della produttività in Italia e nei principali competitor italiani per macro-settore (CAGR), 2000-2023

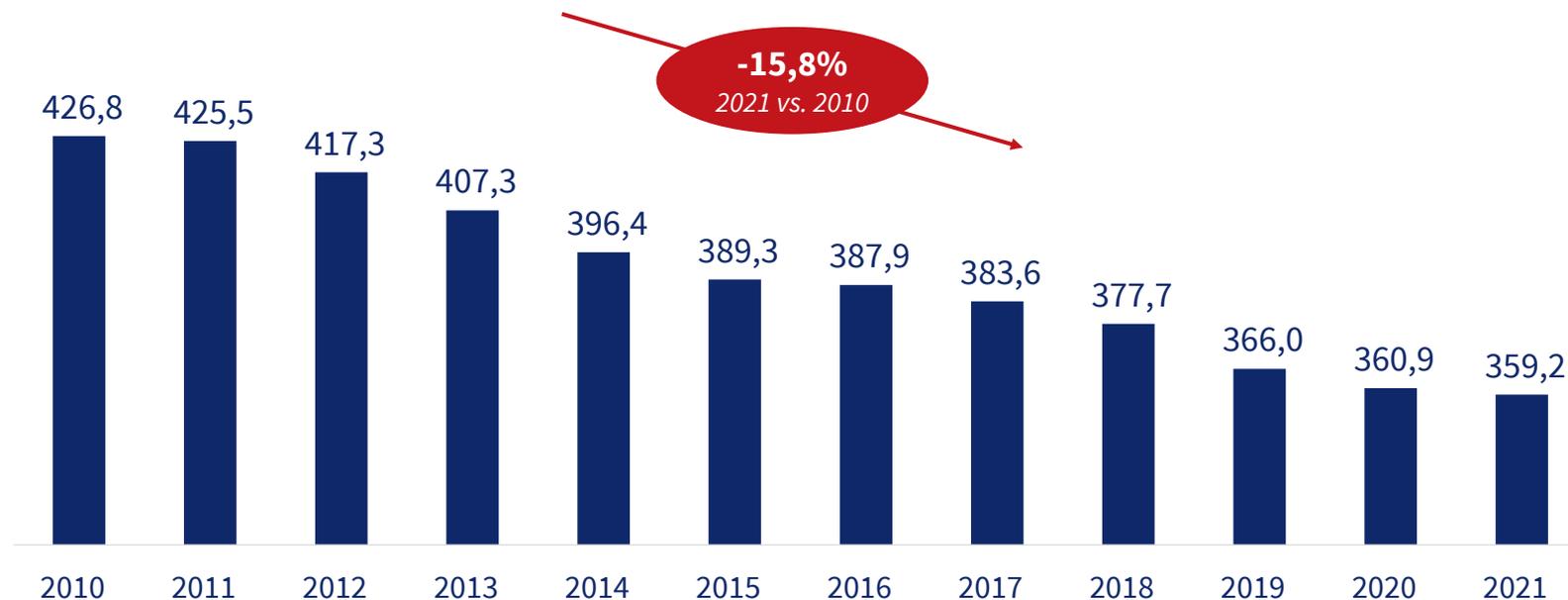
PAESI	AGRICOLTURA	MANIFATTURA	SERVIZI	PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
Francia	2,6%	1,3%	=	-0,2%
Germania	2,7%	1,7%	1,5%	-0,6%
UE-27	0,4%	1,5%	2,1%	2,3%
Italia	0,3%	0,6%	0,6%	-1,3%
Spagna	1,4%	1,8%	0,5%	-0,2%

N.B. CAGR = Tasso composto di crescita annuale.

Fonte: elaborazione TEHA su dati OCSE e Istat, 2024

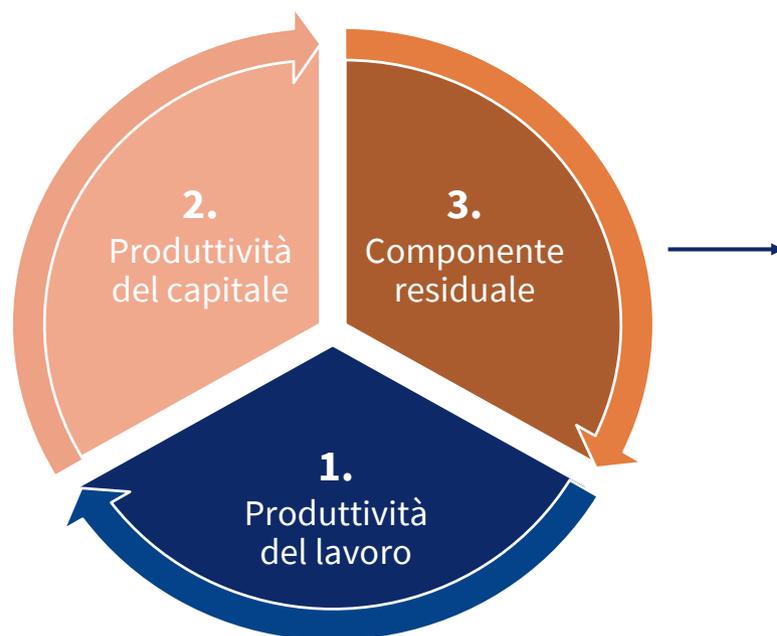
Lo stallo di produttività ha impattato nel tempo sulla marginalità delle imprese manifatturiere

Margine operativo lordo medio delle imprese manifatturiere italiane (migliaia di Euro), 2010-2021



Ad abilitare la crescita del PIL sul lato dell'offerta concorrono 3 componenti chiave: lavoro, capitale ed Energie del Sistema

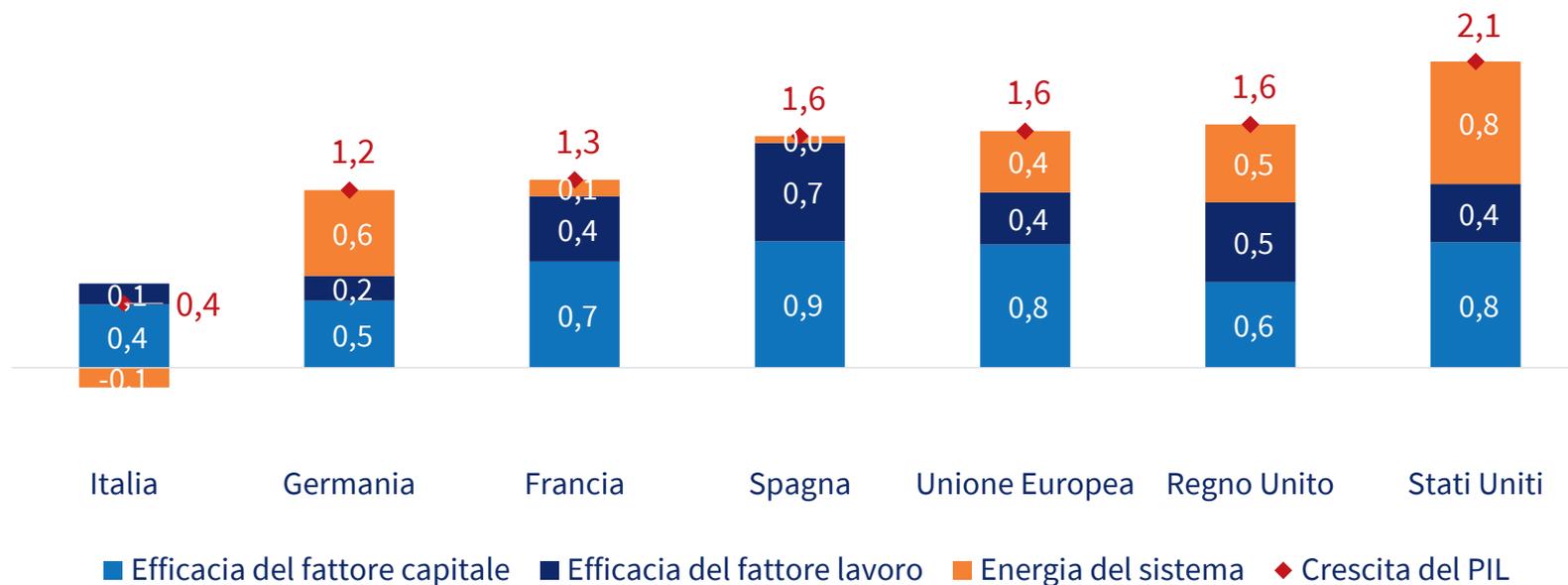
Il **tasso di crescita del PIL** è scomponibile nel **contributo** dato da **tre variabili** fondamentali:



- Chiamiamo questa componente residuale **Energia del Sistema***, che indica il contributo alla crescita derivante da **pratiche marginali, digitalizzazione, regolamentazione e ambiente economico in termini di spillover positivi**
- L'Energia del Sistema **non è osservabile**. Viene calcolata in modo residuale, come crescita dell'output non imputabile a variazioni di produttività del lavoro e del capitale

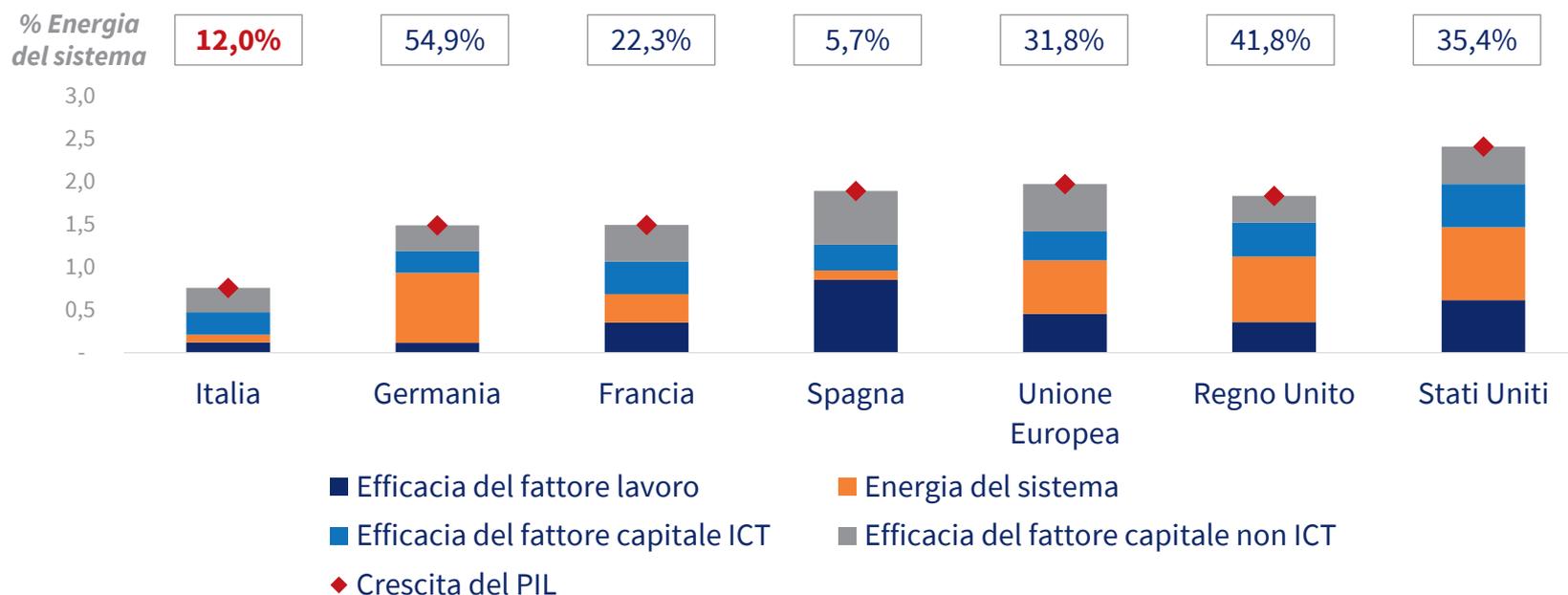
In Italia, a differenza di altre economie europee, le Energie del Sistema hanno dato un contributo negativo alla crescita media annua del PIL

Contributo delle diverse componenti della produttività alla crescita media annua del PIL: confronto tra Italia e principali competitor (valori medi, var. in p.p.), 2000-2022

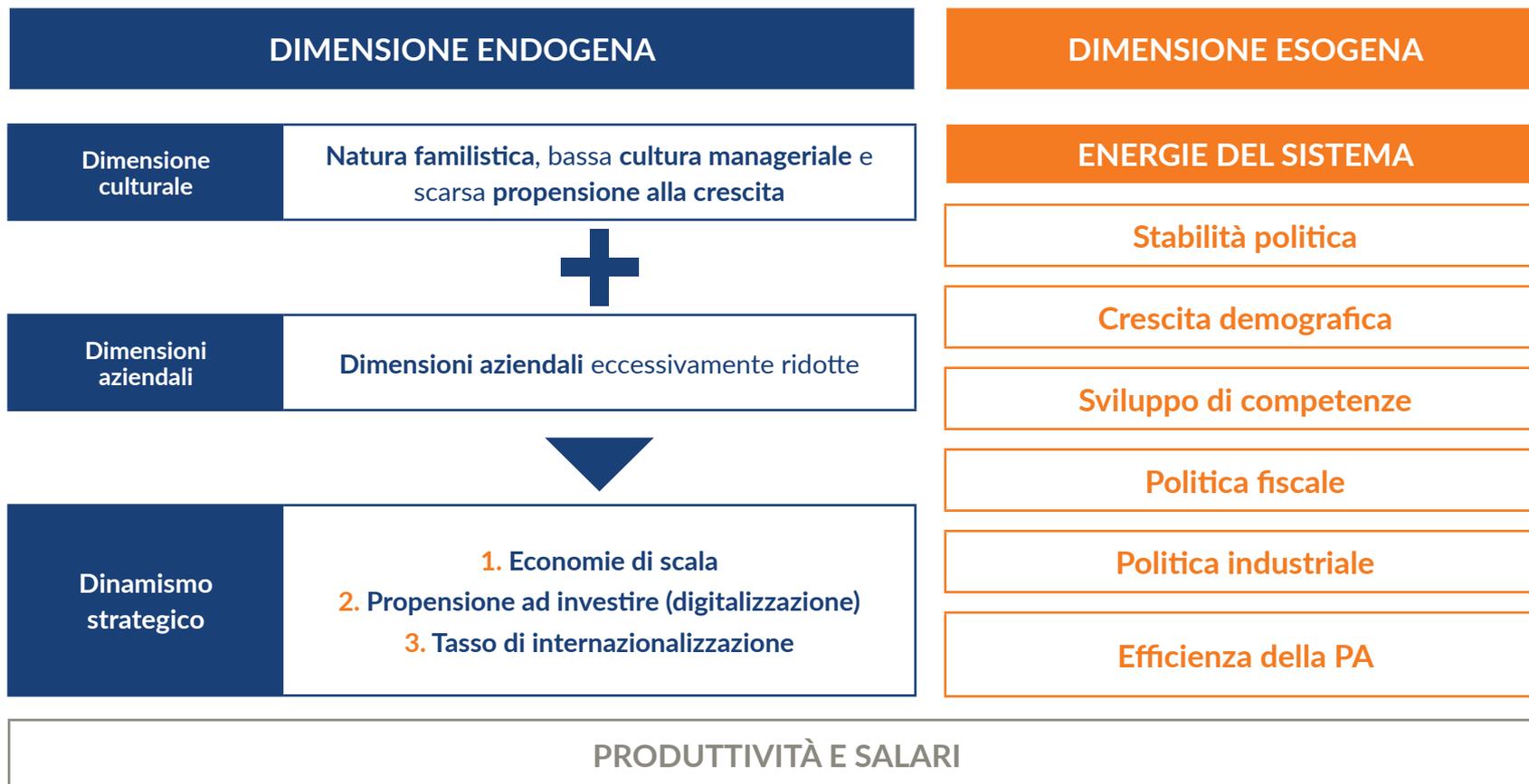


Tale contributo negativo è figlio di una mancanza di investimenti negli ultimi 30 anni tesi a potenziare le Energie del Sistema

Contributo delle diverse componenti dell'efficacia dei fattori (produttività) alla crescita del PIL in Italia, UE e nei principali competitor italiani, (valori in p.p. e var. %), 1990-2022



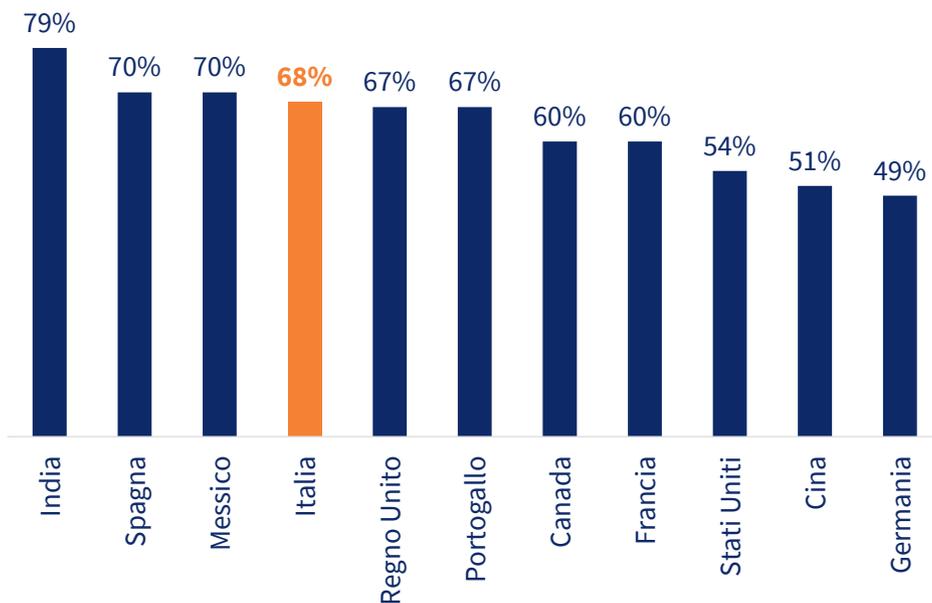
Il tema della produttività: il nostro framework di riferimento



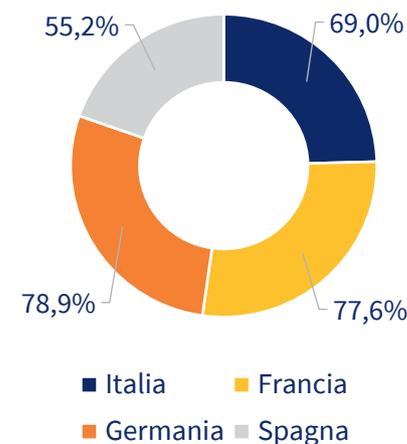
Dopo la Spagna, l'Italia è il 2° Paese europeo per capitalismo di famiglia e segue Francia e Germania per ruolo dei manager

CULTURA AZIENDALE

Primi 11 Paesi al mondo per contributo al PIL da parte delle imprese familiari (valori %), 2023



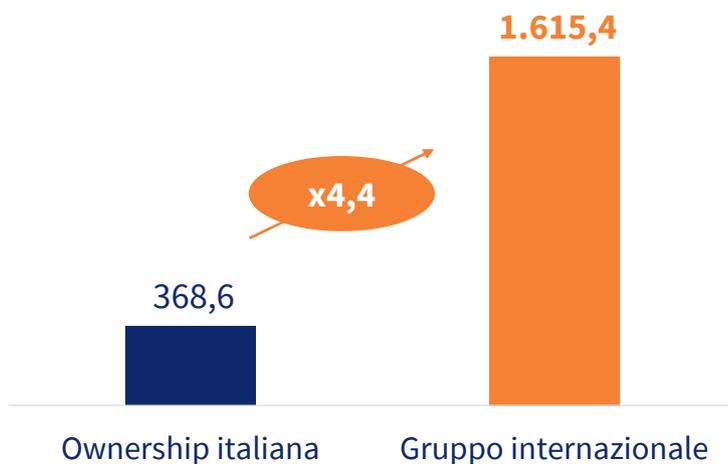
Presenza di almeno 1 manager esterno alla famiglia (valori %), 2023



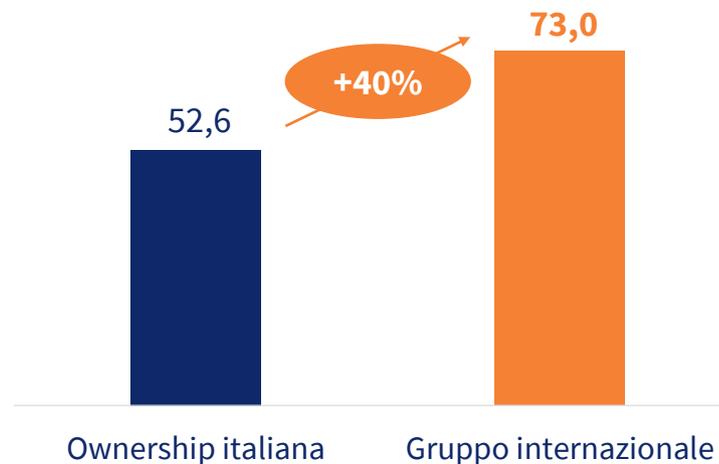
Nel settore manifatturiero le aziende appartenenti a Gruppi internazionali sono del 40% più produttive...

CULTURA AZIENDALE

Valore Aggiunto medio per tipologia di ownership nella manifattura italiana
(migliaia di Euro), 2022



Valore Aggiunto medio per addetto per tipologia di ownership nella manifattura italiana
(migliaia di Euro), 2022

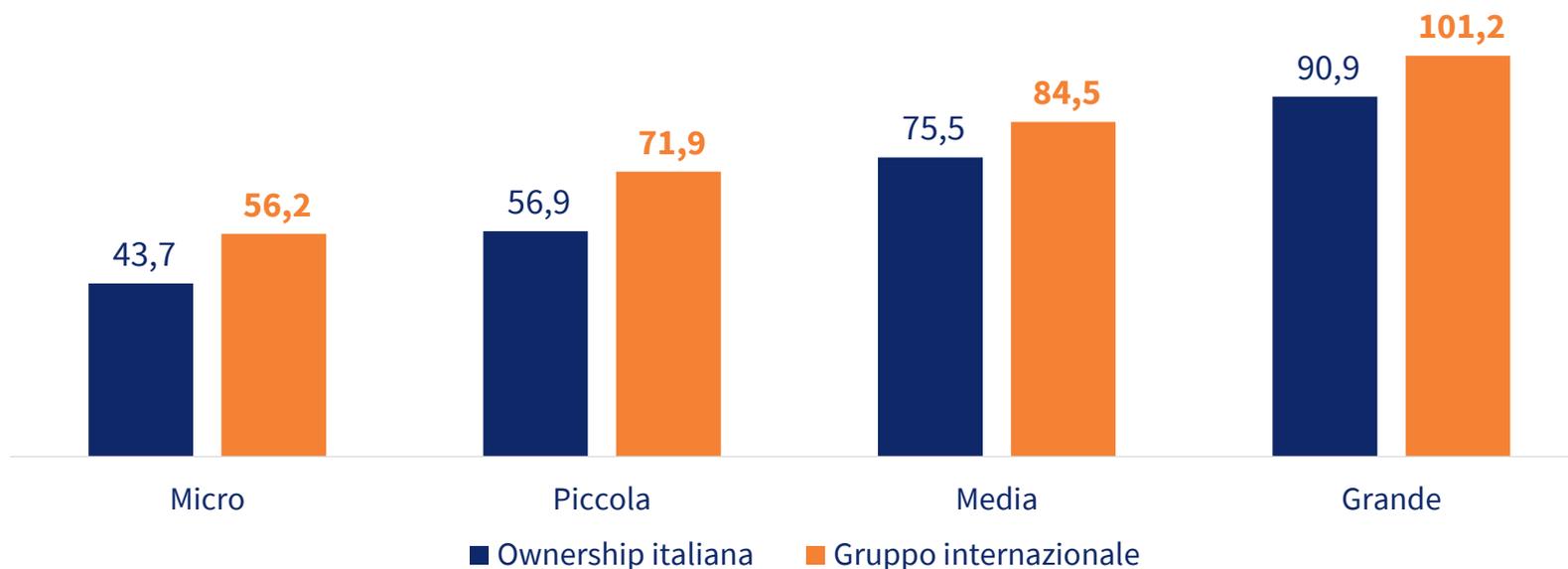


In media, il **96%** delle imprese manifatturiere in Italia è di ownership italiana

... una relazione che vale per tutte le diverse dimensioni aziendali

CULTURA AZIENDALE

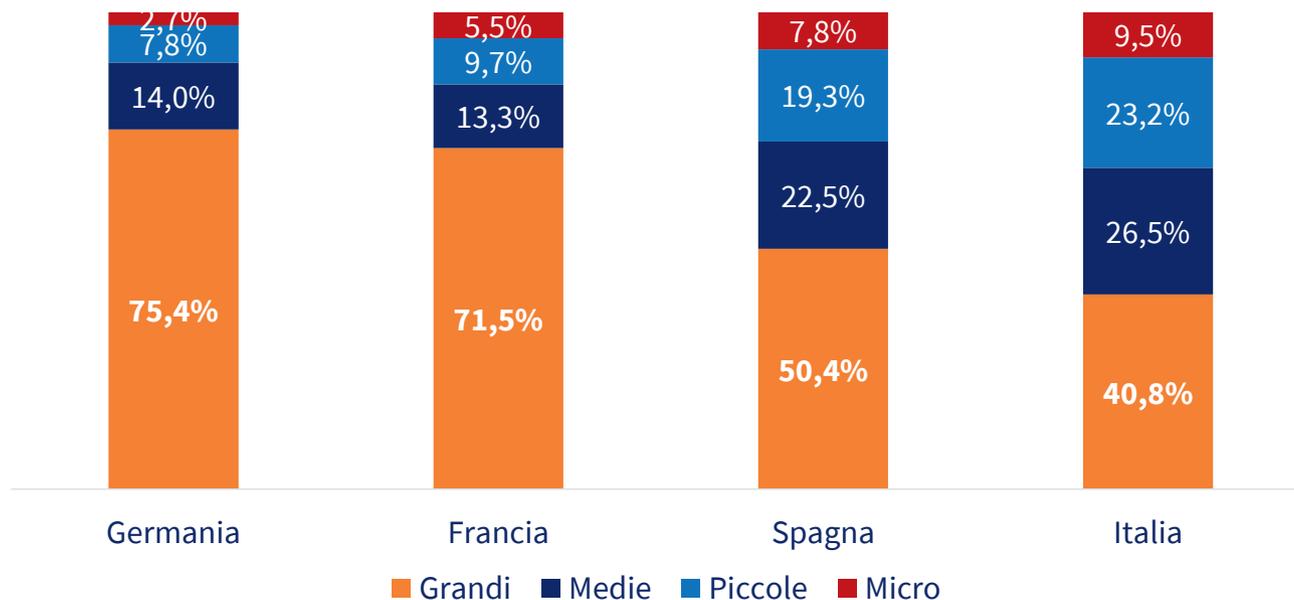
Valore Aggiunto medio per addetto per tipologia di ownership e per dimensione aziendale nella manifattura italiana
(migliaia di Euro), 2022



Le grandi imprese contribuiscono alla maggior parte del Valore Aggiunto manifatturiero nei principali Paesi competitor, tranne che in Italia

CULTURA AZIENDALE

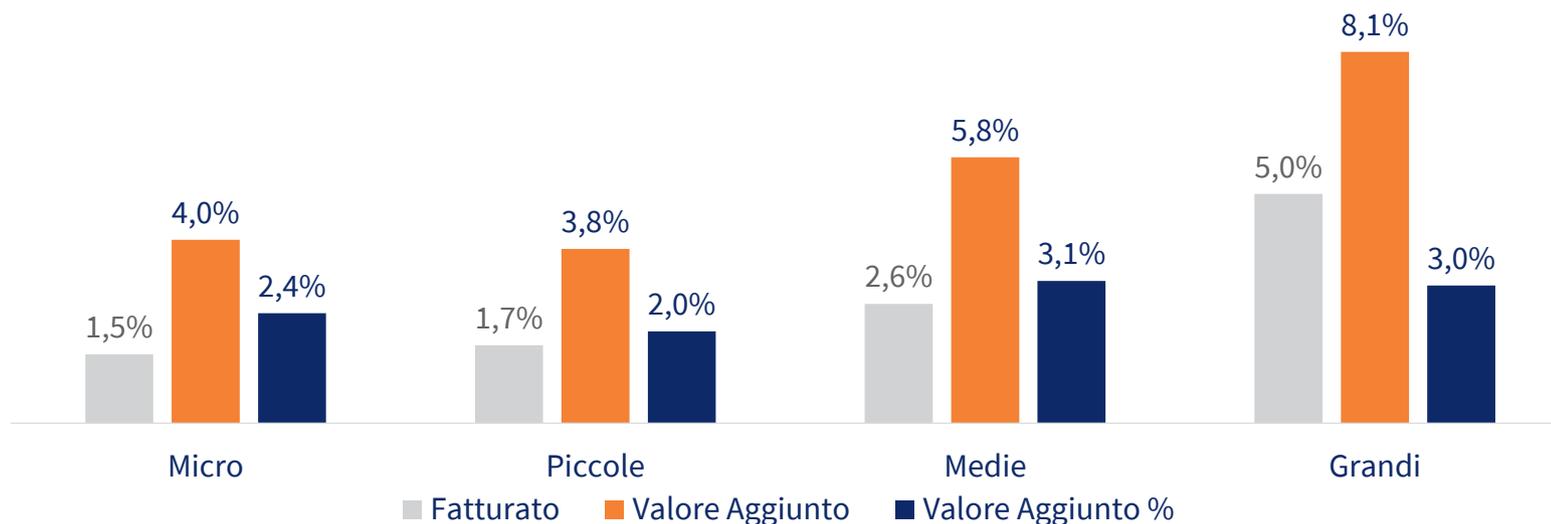
Contributo alla produzione di Valore Aggiunto della manifattura per dimensione aziendale (valori %), 2021



Le medie e grandi imprese crescono di più delle micro e piccole, sviluppando economie di scala e aumentando il Valore Aggiunto

DIMENSIONI AZIENDALI

Fatturato, Valore Aggiunto e Valore Aggiunto sul fatturato per classe dimensionale (valori %), CAGR 2013-2021

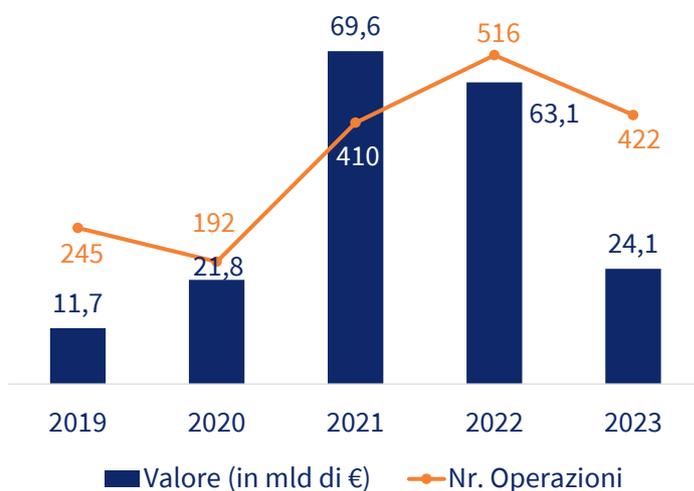


L'Italia ha il numero più elevato di micro imprese e PMI manifatturiere tra i Big europei, **oltre 1,5 volte** quelle di Francia e Germania

Sul fronte della crescita per linee esterne, l'Italia mostra un minor dinamismo rispetto agli stranieri, sempre più presenti nel nostro Paese

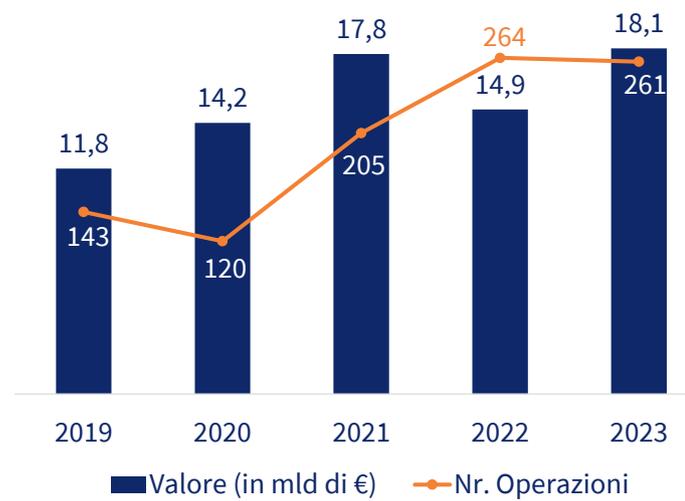
DIMENSIONI AZIENDALI

Operazioni M&A effettuate da aziende estere su target italiane, 2019-2023



1.785 operazioni per €190 mld investiti

Operazioni M&A effettuate da aziende italiane su target estere, 2019-2023



993 operazioni per €76,8 mld investiti

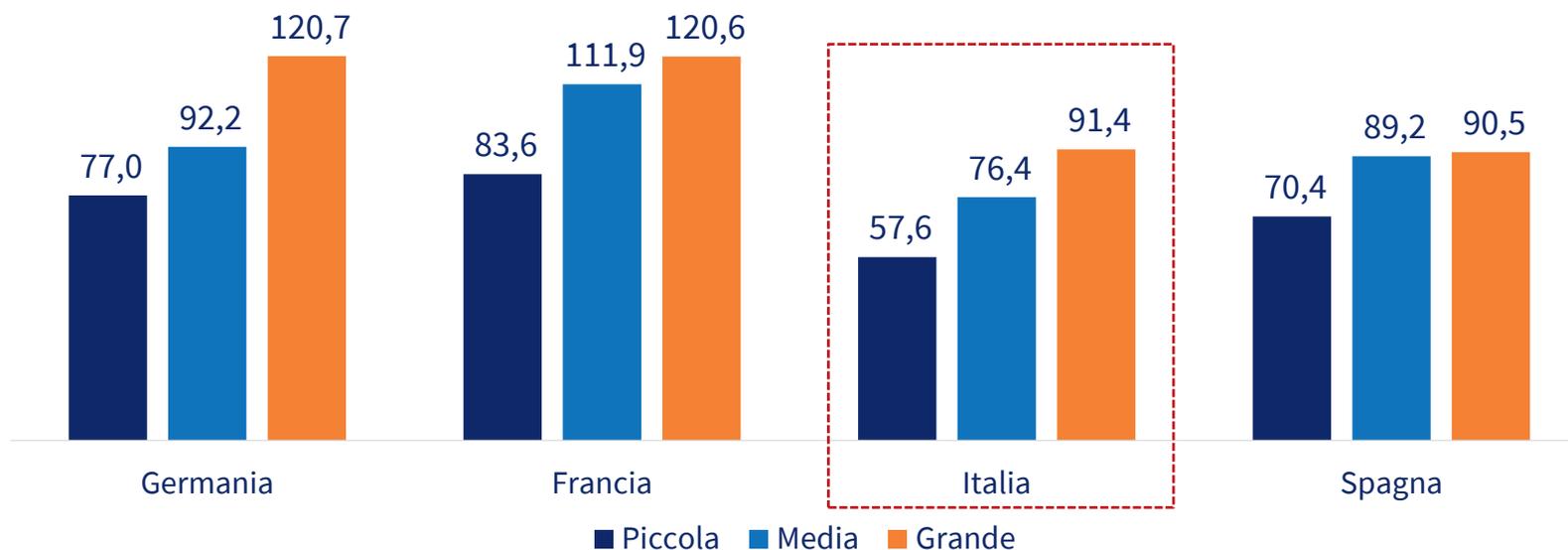
N.B. M&A = Merger & Acquisitions.

Fonte: elaborazione TEHA su fonti varie, 2024

La produttività delle imprese italiane è inferiore a quella dei competitor in tutti i segmenti dimensionali, e in particolare tra le piccole imprese

DIMENSIONI AZIENDALI

Valore Aggiunto per addetto delle Piccole, Medie e Grandi imprese in Italia e nei Paesi competitor in Europa (migliaia di Euro), 2022 o ultimo anno disponibile

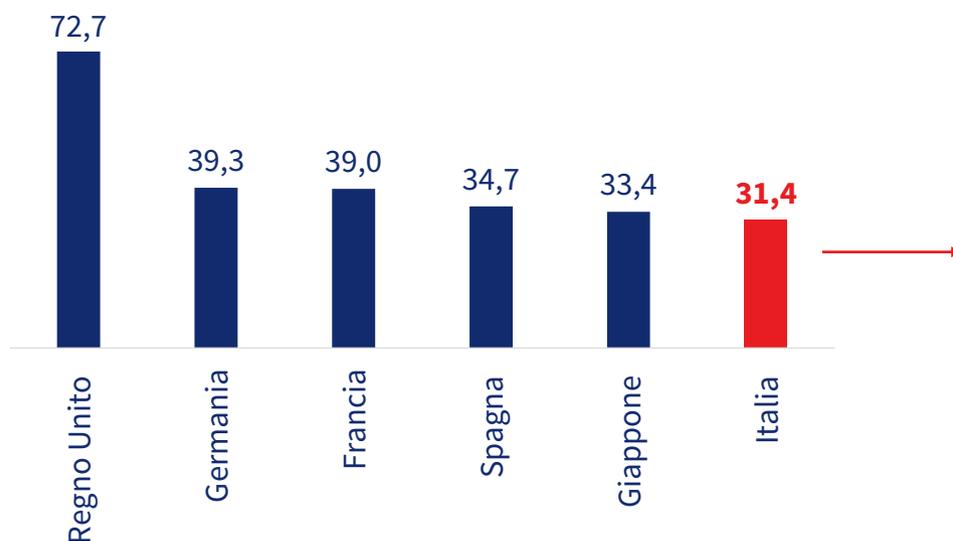


Guardando alle micro imprese, la produttività è più bassa tra i Paesi benchmark rispetto alle imprese di più grandi dimensioni

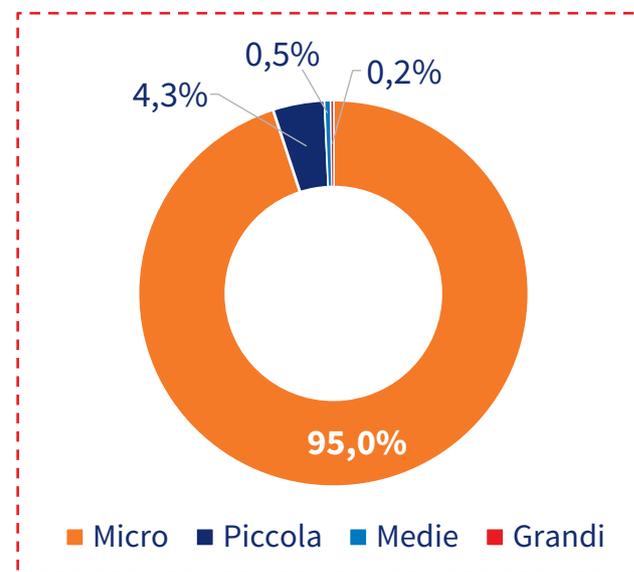
DIMENSIONI AZIENDALI

Produttività delle micro imprese rispetto alle grandi in Italia e nei Paesi competitor

(indice grandi imprese = 100), ultimo anno disponibile



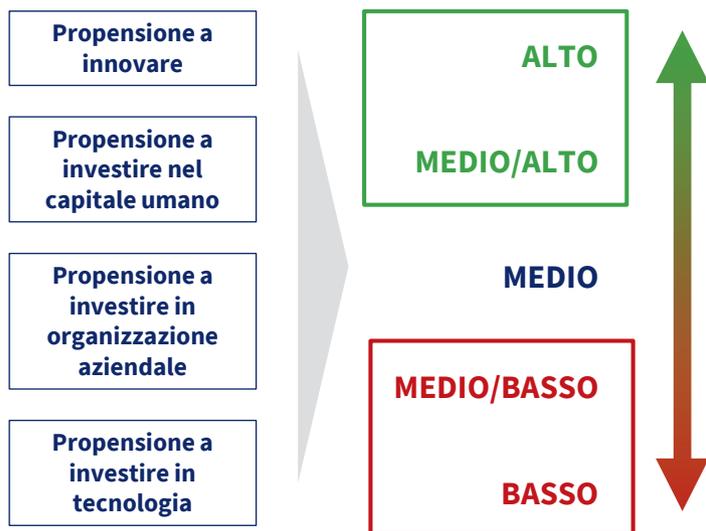
Composizione del mercato italiano per dimensione delle imprese (valori %), 2021



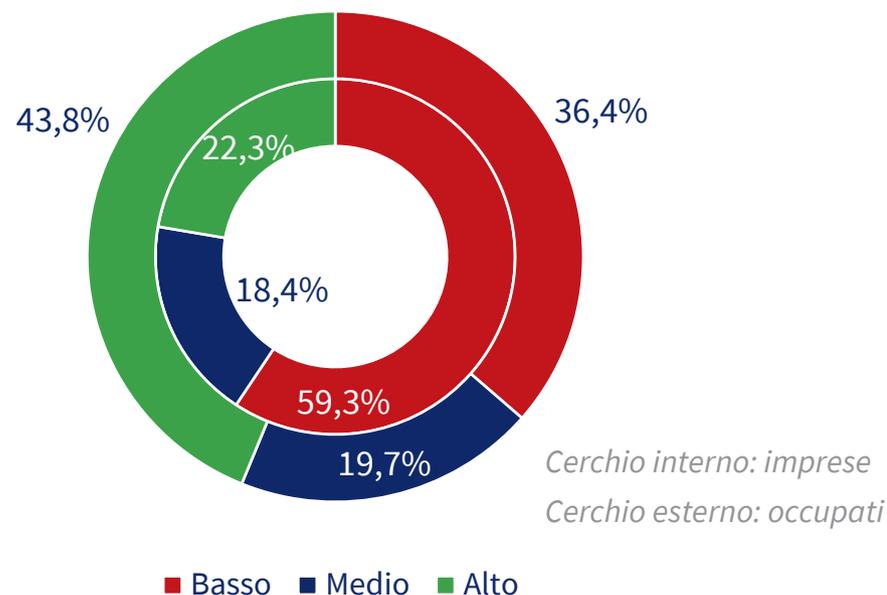
Un alto dinamismo strategico è associato ad imprese mediamente più grandi: il 22% delle imprese italiane occupa il 44% dei lavoratori

DINAMISMO

INDICATORE DI DINAMISMO STRATEGICO*



Distribuzione del numero di imprese e degli occupati per grado di dinamismo strategico delle imprese (valori %), 2022

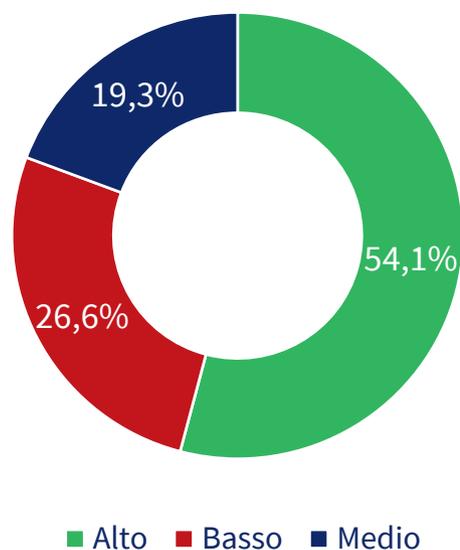


(*) L'indicatore include una serie di caratteristiche aziendali: la governance, la presenza di investimenti in R&S, formazione del personale, innovazione, responsabilità sociale, il modello di sviluppo dell'impresa, le leve sulle quali si compete.

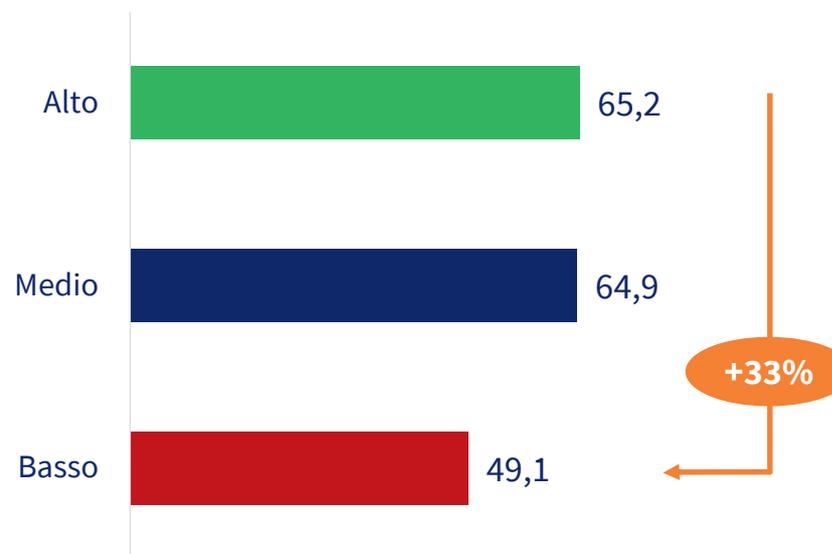
Le imprese con un alto grado di dinamismo strategico sono oltre il 30% più produttive delle meno dinamiche

DINAMISMO

Distribuzione del Valore Aggiunto per grado di dinamismo strategico delle imprese
(valori %), 2022



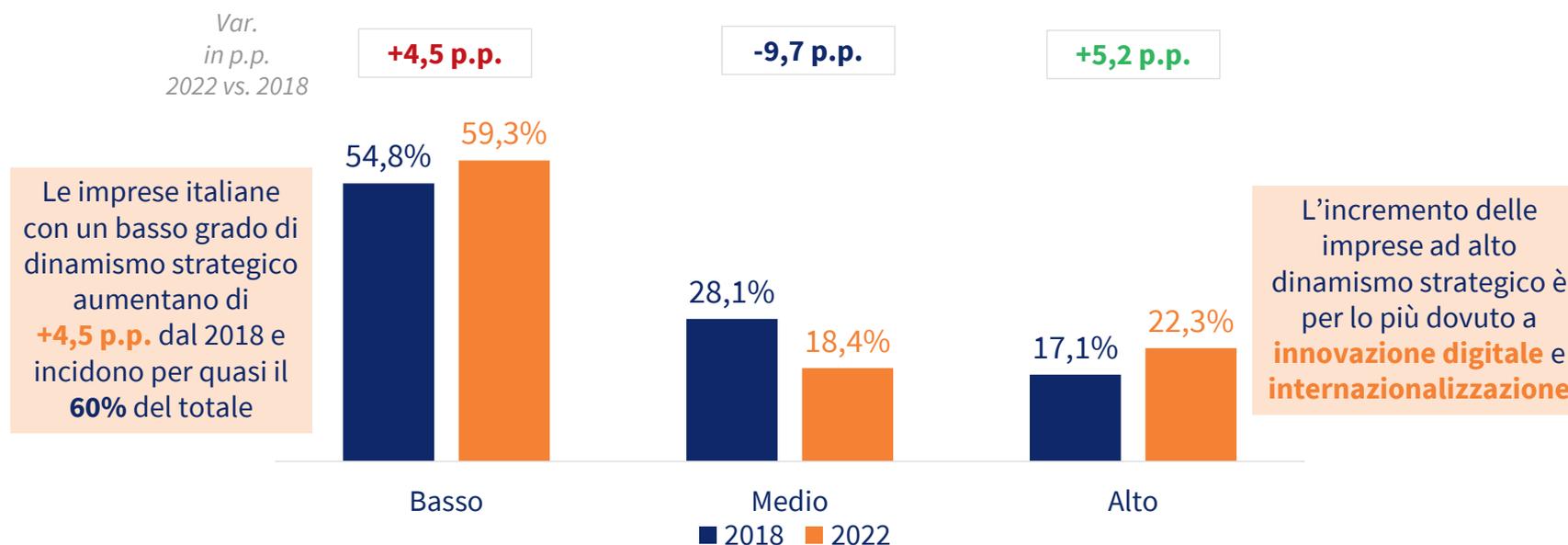
Valore Aggiunto per addetto per grado di dinamismo strategico delle imprese
(migliaia di Euro), 2022



Dal 2018 si è osservata una divergenza del dinamismo strategico: +4,5 p.p. le imprese con un livello basso e +5,2 p.p. quelle con un livello alto

DINAMISMO

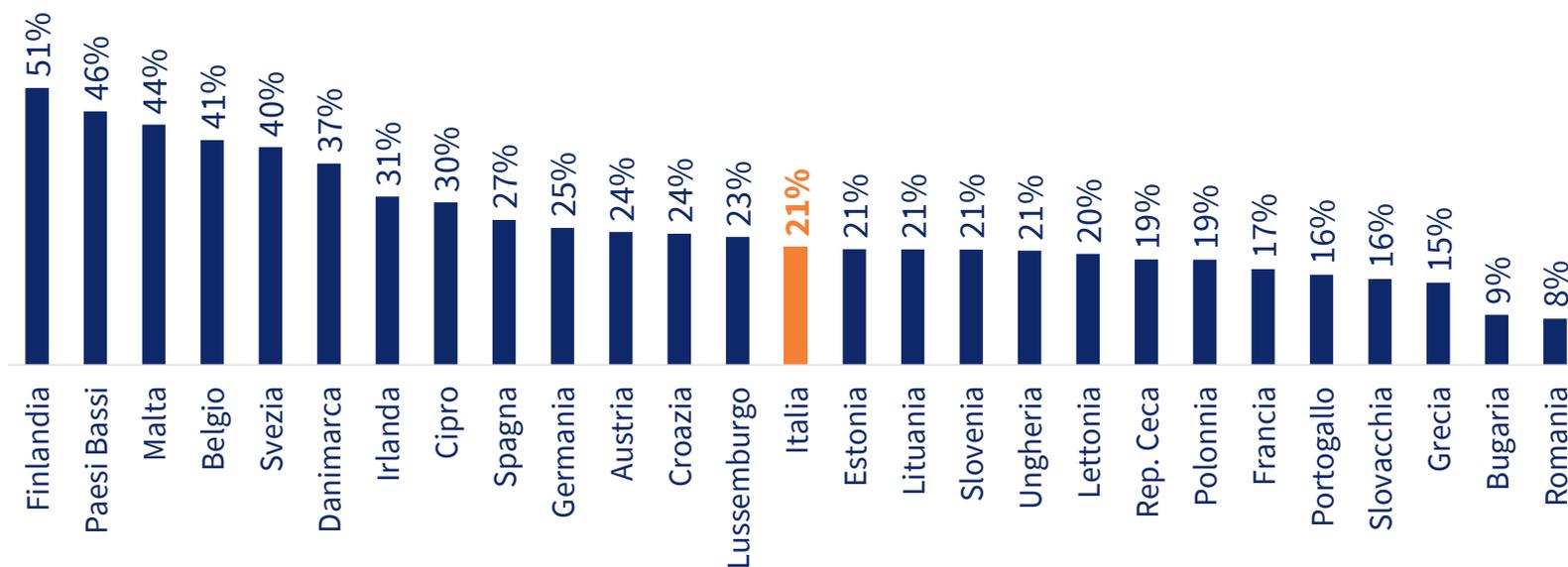
Distribuzione delle imprese per grado di dinamismo strategico (valori %), 2018 e 2022



Dinamismo e digitalizzazione viaggiano di pari passo, ma le imprese italiane sono ancora indietro dal punto di vista del digitale

DINAMISMO

PMI con un punteggio alto o molto alto* nel Digital Intensity Index della Commissione europea (valori %), 2023



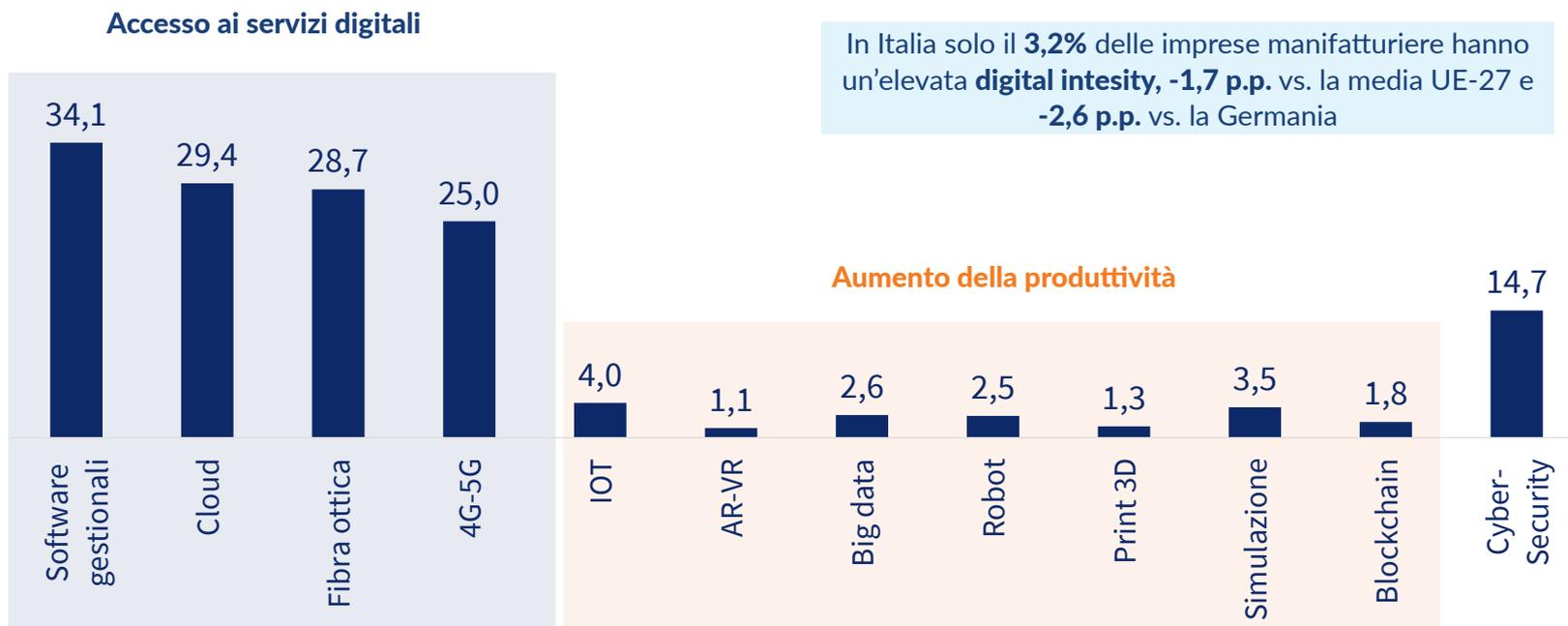
(*) Imprese (10-249 dipendenti) che utilizzano almeno 7 delle 12 tecnologie di base stabilite dalla Commissione europea.

Fonte: elaborazione TEHA su dati Commissione europea, 2024

L'adozione di tecnologie digitali funzionali all'aumento della produttività registra infatti bassi livelli di utilizzo

DINAMISMO

Quota di imprese che utilizzano tecnologie digitali per tipologia di tecnologia in Italia (valori %), 2022

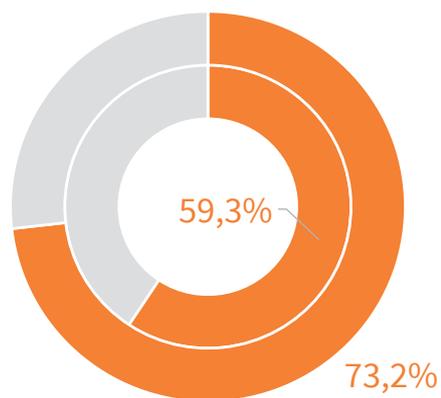


Le aziende più grandi investono maggiormente in tecnologie per la crescita della produttività, con un chiaro ritorno sul Valore Aggiunto

DINAMISMO

Quota di Valore Aggiunto e di popolosità delle imprese che investono in tecnologie orientate all'efficiamento produttivo

(valori %), 2022

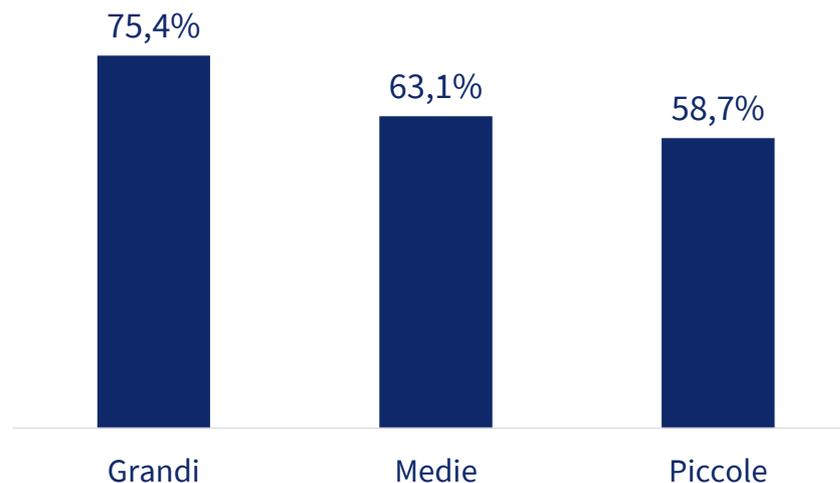


Cerchio interno: imprese

Cerchio esterno: Valore Aggiunto

Tasso di investimento in tecnologie orientate all'efficiamento produttivo per dimensione aziendale

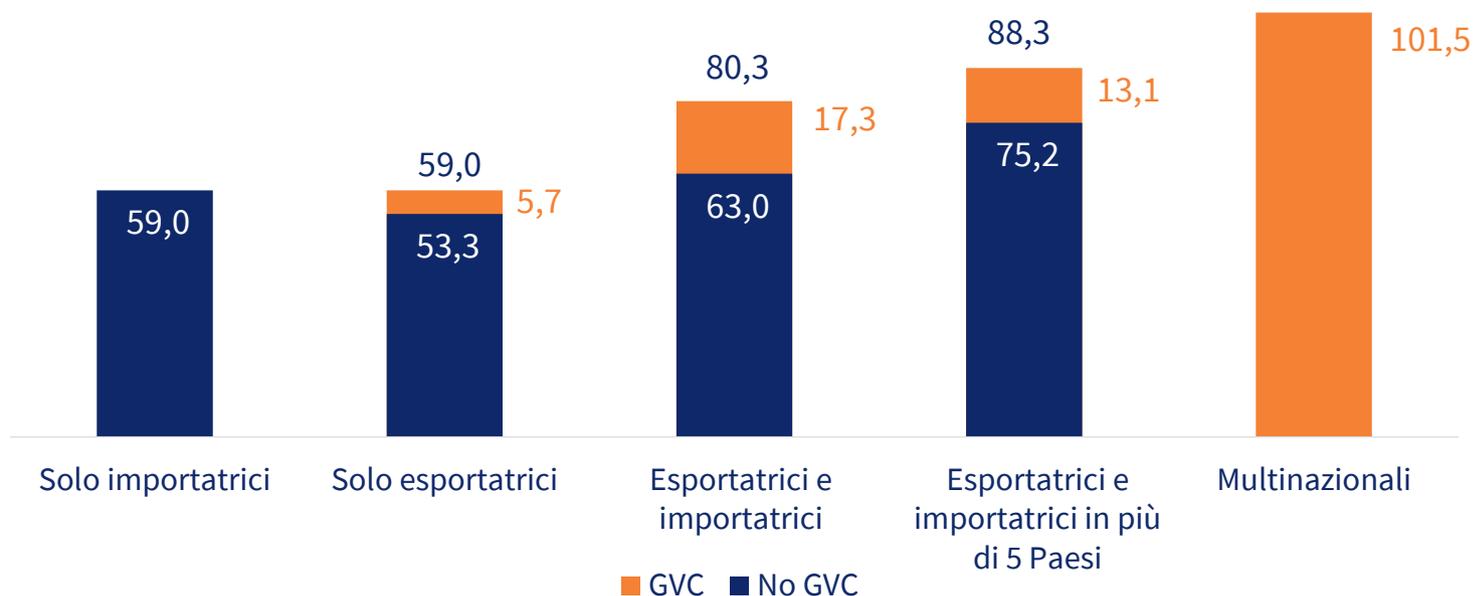
(valori %), 2022



La produttività cresce anche con l'esposizione all'export. Inoltre, la partecipazione alle Global Value Chain ne amplifica l'effetto

DINAMISMO

Produttività delle imprese per propensione all'esportazione e integrazione nelle GVC
(migliaia di Euro per addetto), 2022



Quali limiti strutturali ostacolano la crescita delle Energie del Sistema in Italia?

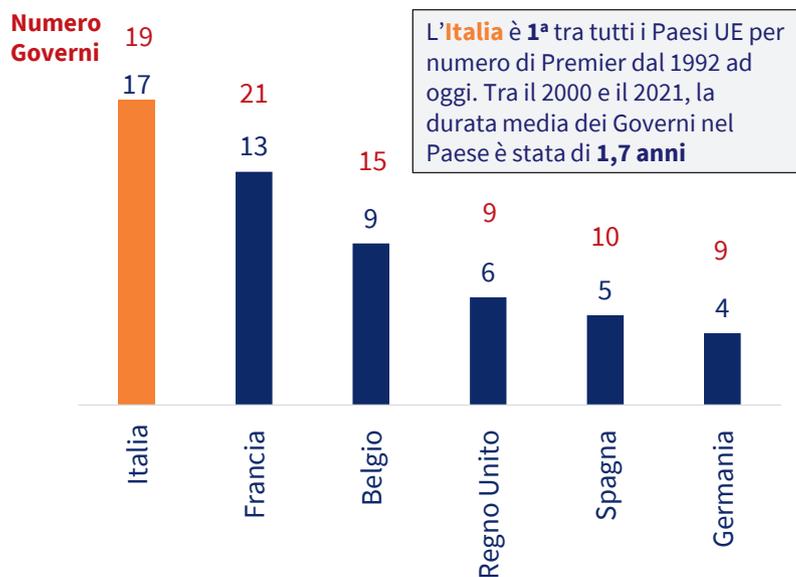
ENERGIE



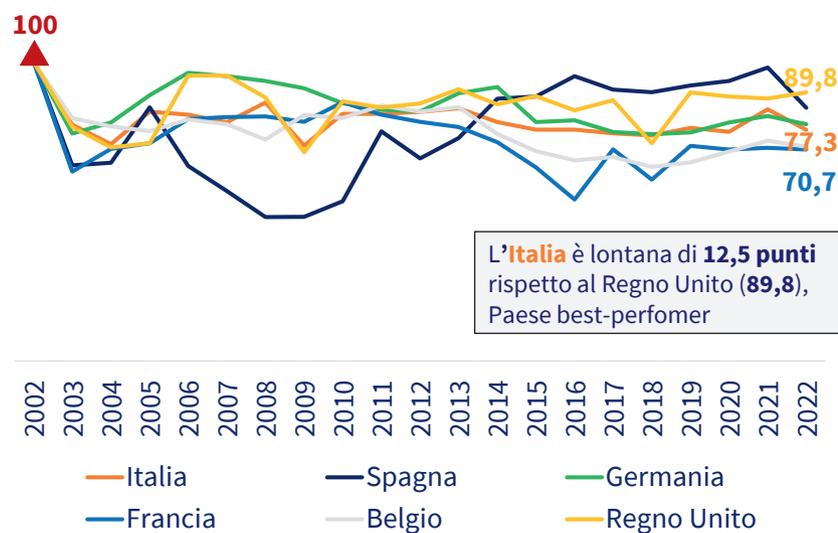
1

L'Italia è al 1° posto per numero di Premier tra il 1992 e il 2022, presentando una stabilità politica inferiore a Spagna, Germania e UK

Numero di Premier e Governi nei principali Paesi europei (valori assoluti), 1992-2022



Stabilità politica e assenza di violenza/terrorismo* (valori indice = 2022), 2002-2022



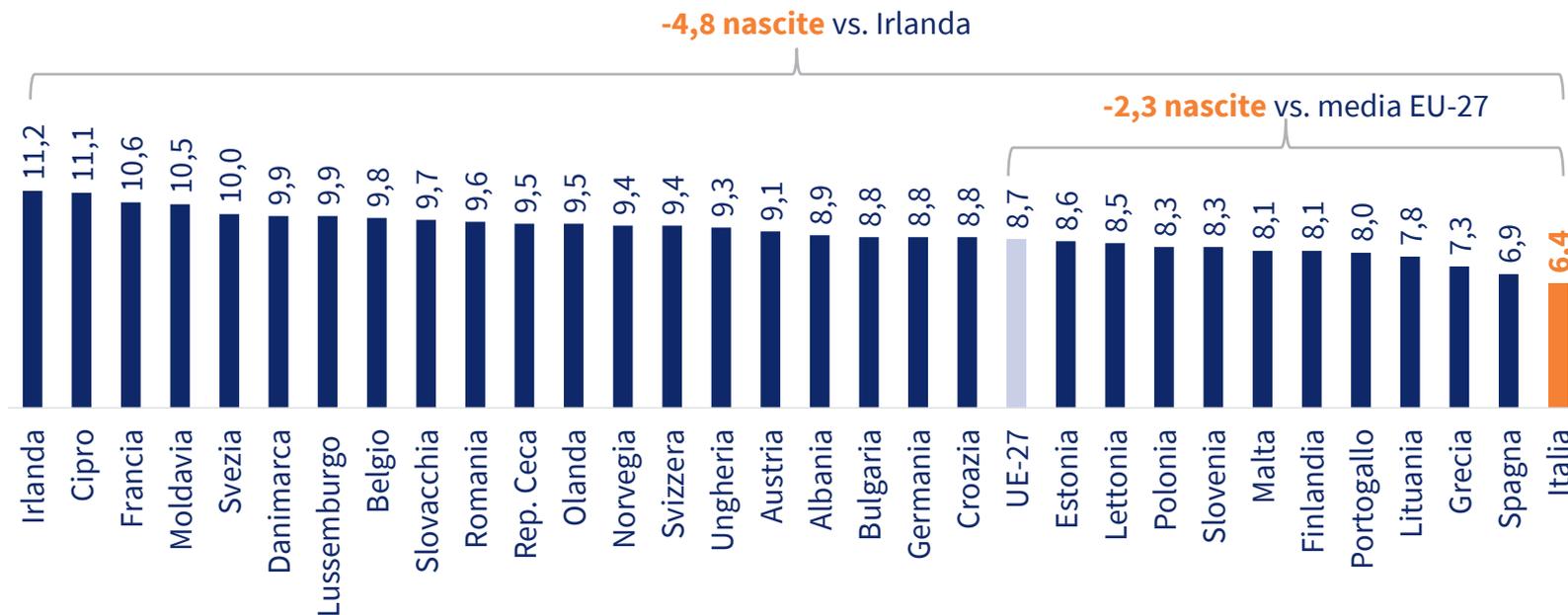
(*) 0 corrisponde al valore più basso (quindi minore stabilità) e 100 al valore più alto (quindi maggiore stabilità).

Fonte: elaborazione TEHA su dati World Development Indicators e ParlGov, 2024

La crisi demografica è ai massimi storici in Italia, che registra il tasso di natalità più basso dell'Unione Europea

2

Tasso di natalità in Unione Europea (per 1.000 abitanti), 2022



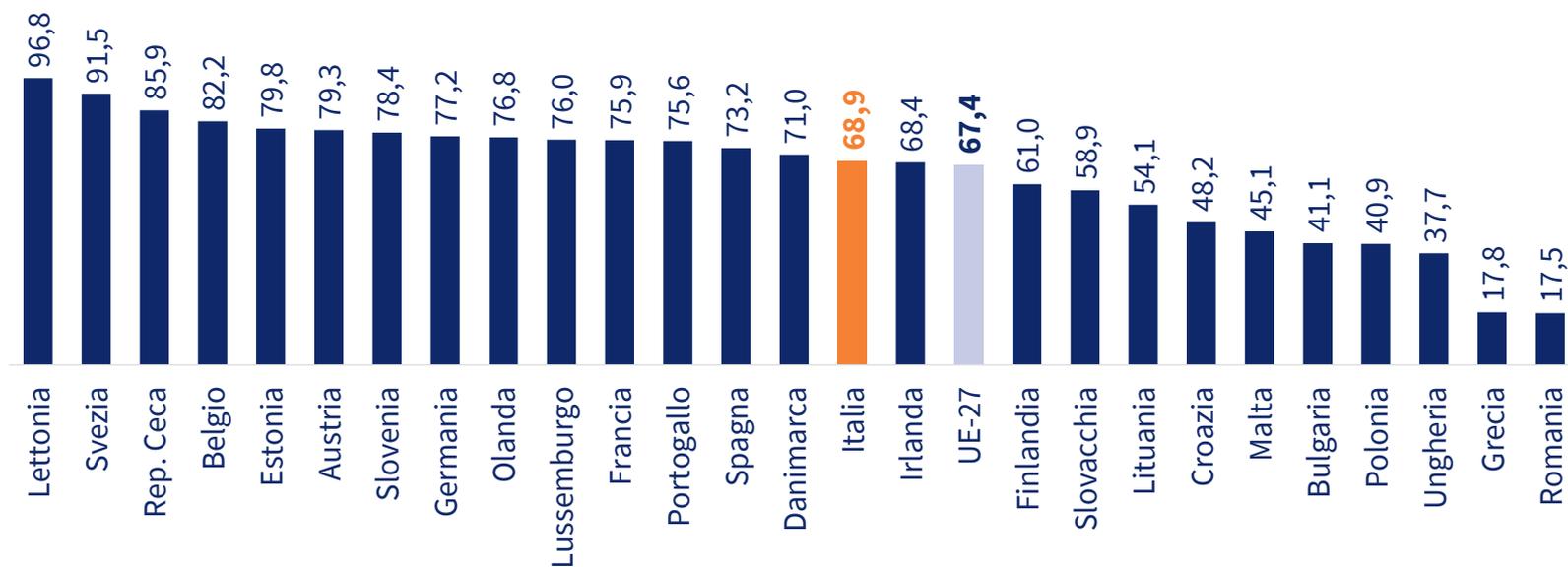
N.B. Dato italiano aggiornato al 2023.

Fonte: elaborazione TEHA su dati Eurostat e Istat, 2024

3

Nonostante si collochi sopra la media UE, l'Italia si posiziona al 15° posto per quota di imprese che offrono formazione professionale

Imprese che offrono formazione professionale continua ai dipendenti in Unione Europea
(valori %), 2020



Inoltre, già oggi le imprese italiane non riescono a trovare 2,5 milioni di lavoratori...

3

Lavoratori di difficile reperimento sul totale delle entrate previste dalle imprese in Italia
(valori %), 2023

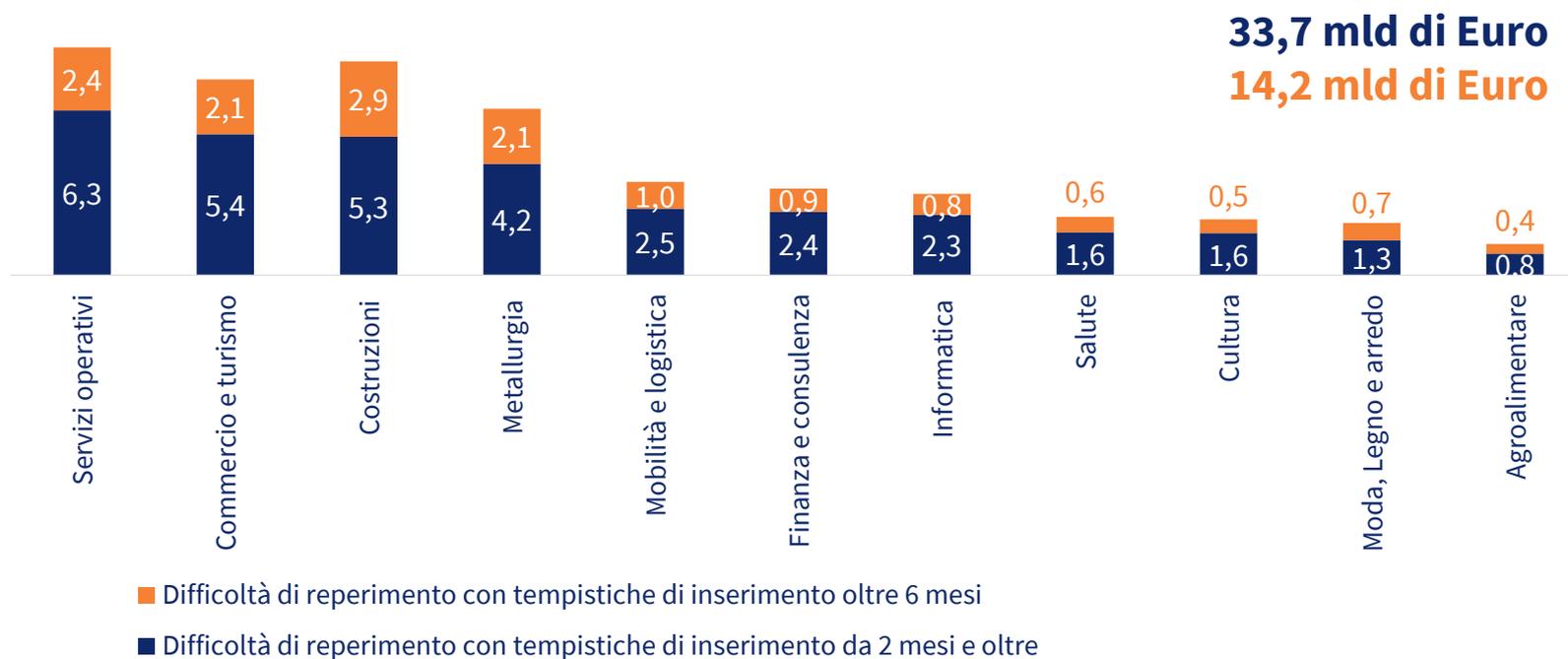


(*) Per mancanza di candidati o preparazione non adeguata.

3

... e il costo dello skill mismatch per il Paese ammonta a 47,9 miliardi di Euro

Costo del mismatch annuo per settore in Italia*
(valori in miliardi di Euro), 2023

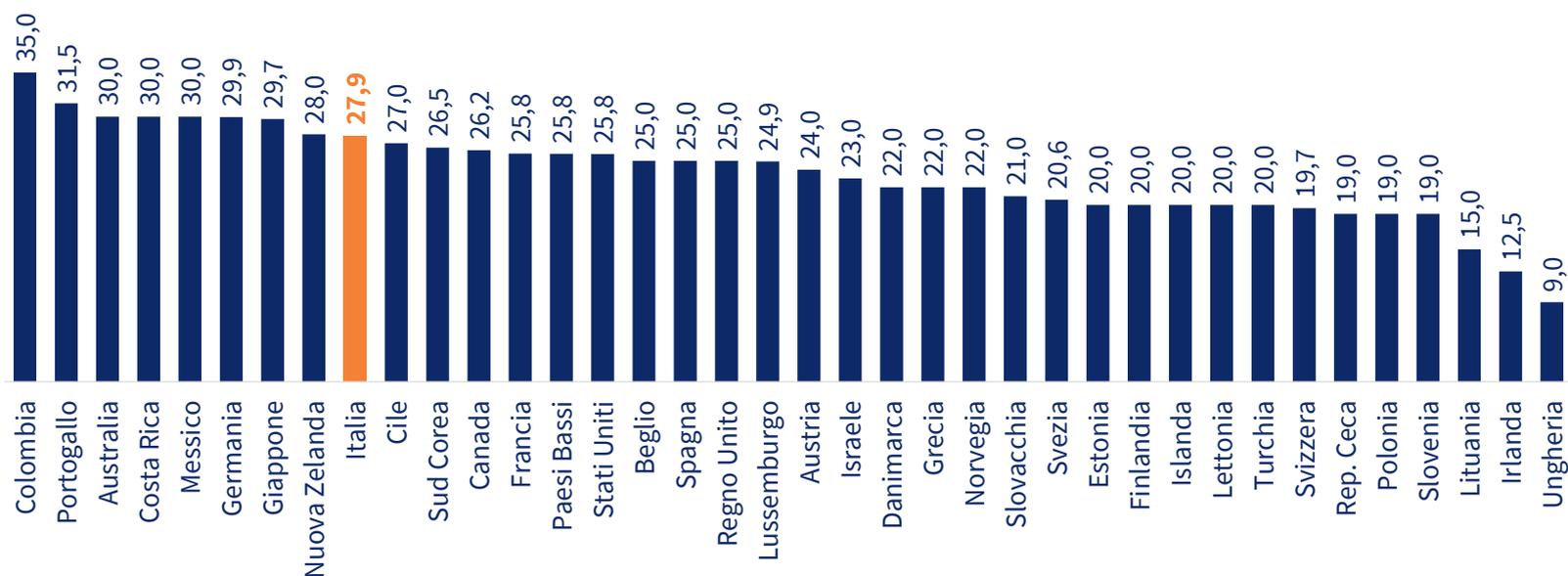


(*) Per costo del mismatch si intende il costo derivante dal minor Valore Aggiunto prodotto a causa della ricerca delle professioni difficili da reperire.

Tra i Paesi benchmark europei, l'Italia è seconda solo alla Germania per pressione fiscale sul reddito delle imprese...

4

Imposte sul reddito di impresa nei Paesi OCSEa
(aliquote %), 2023



A questo dato è necessario sommare l'estrema **farraginosità** della normativa e la numerosità degli **adempimenti** derivanti

... e prima per gap di IVA non riscossa* (la Germania è 21°). L'evasione complessiva supera gli 83 miliardi di Euro

Gap di riscossione IVA tra i Paesi UE*
(valori %), 2021



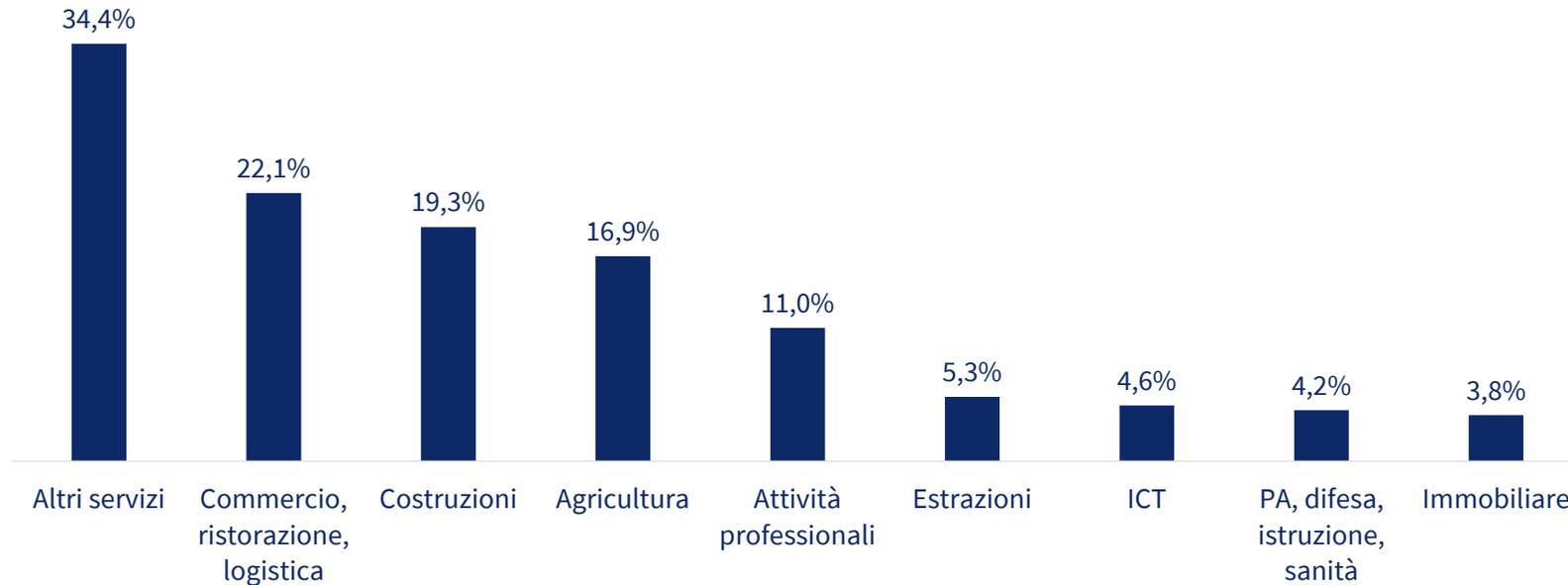
Nel 2021 l'ammontare totale dell'**evasione fiscale** in **Italia** è stato pari a **83 miliardi di Euro****

(*) Si intende la differenza tra l'ammontare dell'IVA (Imposta sul Valore Aggiunto) che dovrebbe essere raccolta in base alla normativa fiscale e l'ammontare che viene effettivamente raccolto. Tale divario può essere causato da vari fattori tra cui l'evasione fiscale, le frodi, errori amministrativi e insolvenze. (**) Al netto dell'evasione contributiva.

L'economia sommersa vale oltre 157 miliardi di Euro di Valore Aggiunto ed è concentrata prevalentemente nel settore dei servizi e del commercio

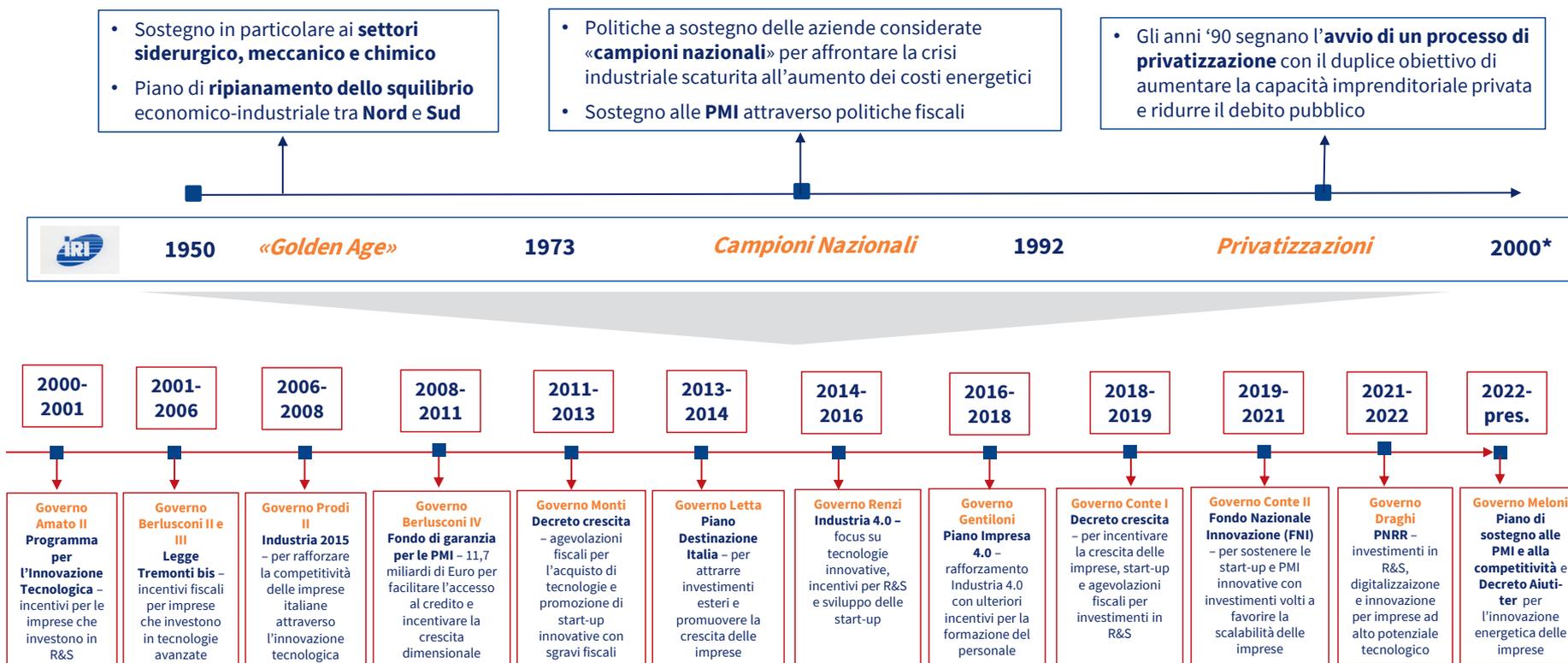
4

Incidenza dell'economia sommersa sul Valore Aggiunto per branca di attività economica
(valori %), 2020



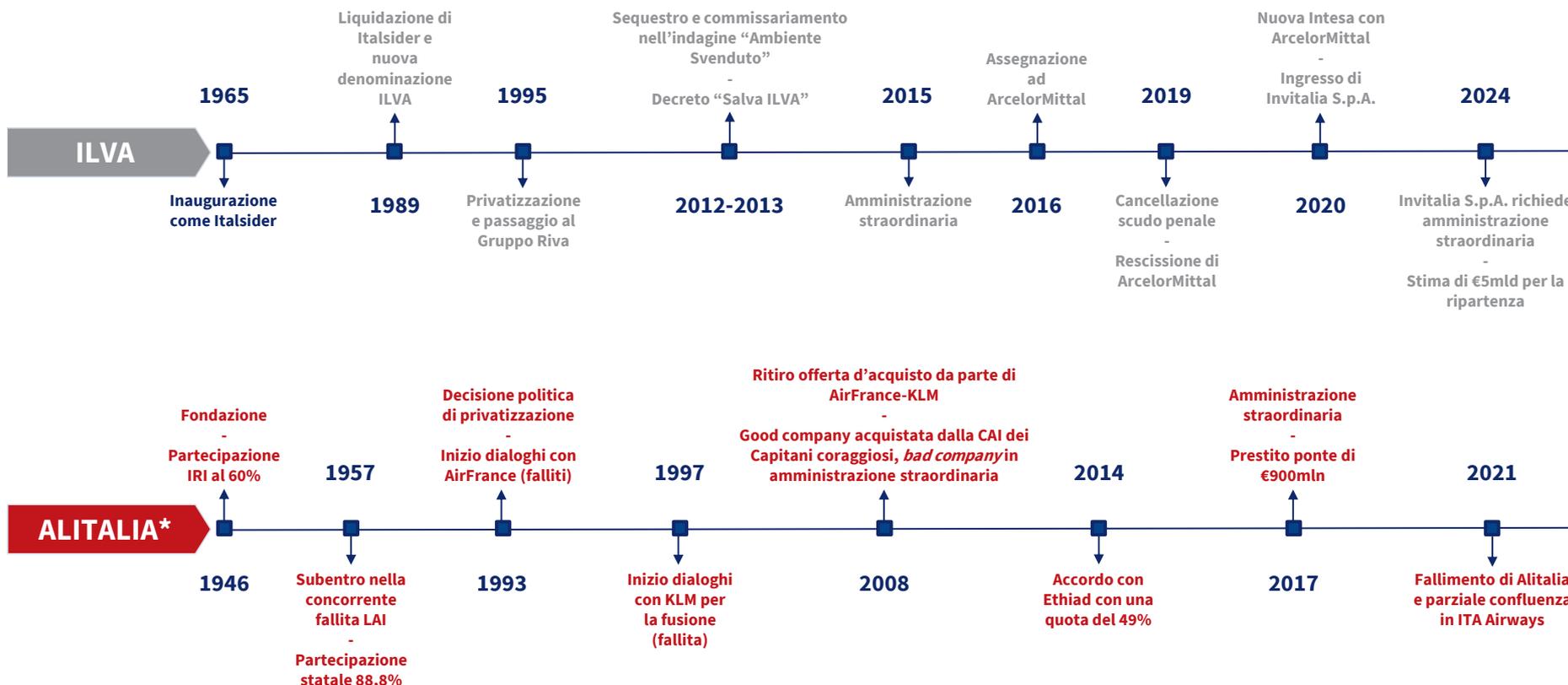
5

La politica industriale italiana si è caratterizzata negli ultimi 20 anni per una frammentazione delle scelte di indirizzo



(*) Il 2000 è stato l'anno di liquidazione dell'IRI.

Simbolo dell'assenza di una politica industriale post-privatizzazioni sono i casi ILVA e Alitalia, imprese strategiche per il Paese

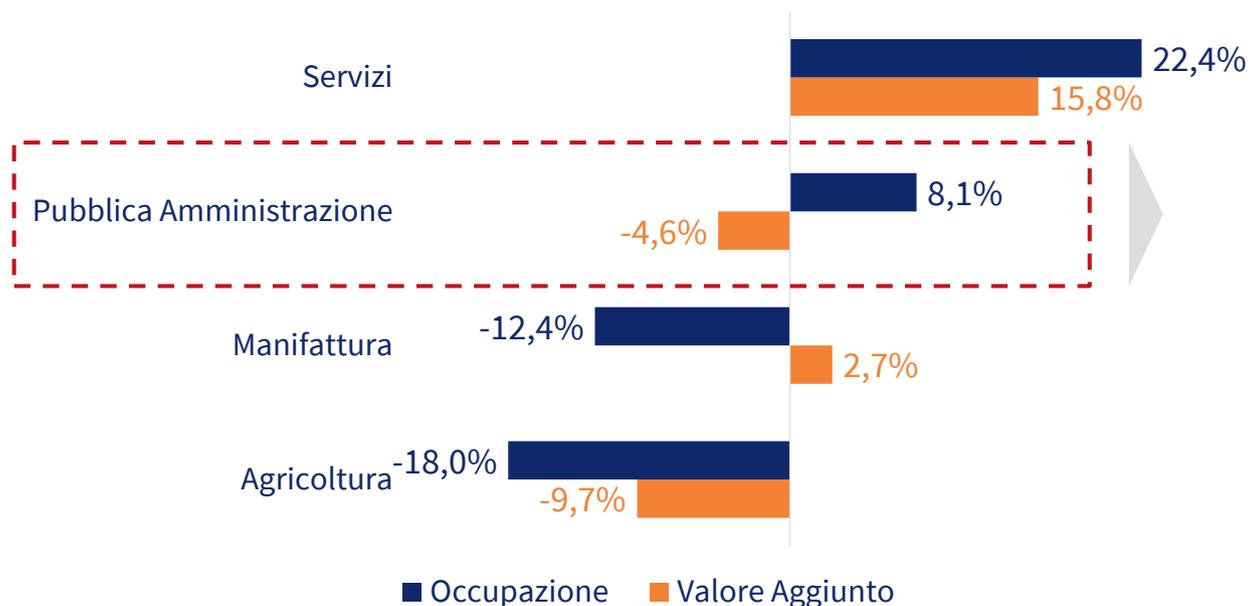


(*) La compagnia aerea tra gli anni '70 e il 2016 ha accumulato perdite per 9 mld di Euro, con una spesa pubblica pari a 10,6 mld di Euro.

6

La Pubblica Amministrazione ha aumentato l'occupazione del +8% dal 2000, ma il Valore Aggiunto si è contratto del -5% nello stesso periodo

Variation del Valore Aggiunto* e dell'occupazione per macro-settore in Italia
(var. %), 2023 vs. 2000



A fronte di una crescita del **+8,1%** dell'occupazione dal 2000, il Valore Aggiunto della Pubblica Amministrazione si contrae del **-4,6%**

Le inefficienze della PA sfociano in una perdita di 57 miliardi di Euro all'anno per le imprese

6

Le criticità della PA

Arretratezza delle tecniche di amministrazione

Scarsa focalizzazione sulle questioni tecniche
(organizzazione interna e i processi decisionali)

Difficoltà nell'aggiornamento tecnologico

Mancanza di una visione strategica di lungo termine

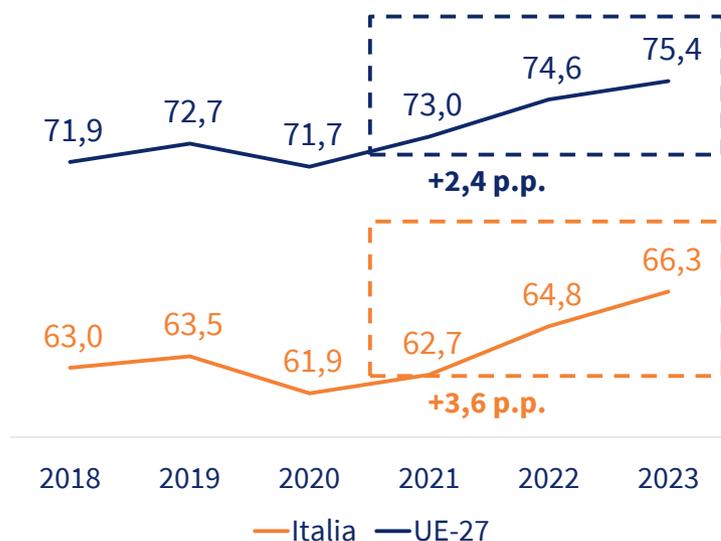
La burocrazia italiana causa perdite significative alle imprese, con un danno stimato di **57 miliardi di Euro** all'anno, dovuto ai tempi, costi e alla complessità della burocrazia

In conclusione, noi italiani:

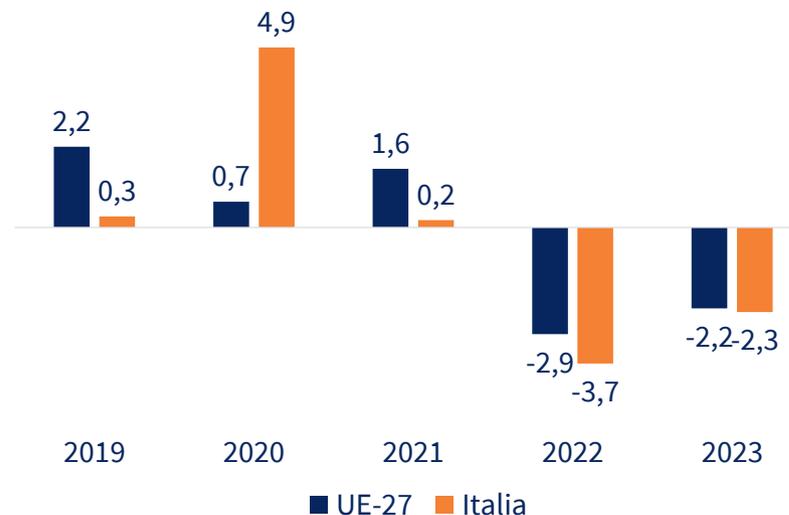
1. Continuiamo ad avere una governance del Paese e un sistema pubblico che non riescono a **liberare le indubbie energie** che abbiamo
2. Anche le **PMI**, nostre punte di diamante, cominciano a mostrare segni di affaticamento per via delle loro ridotte dimensioni e di atteggiamenti culturali che ne comprimono la crescita dimensionale

A fronte di queste criticità, e nonostante l'occupazione italiana sia cresciuta più della media UE-27, i salari reali rimangono indietro

Tasso di occupazione in Italia e in UE-27
(valori %), 2018-2023

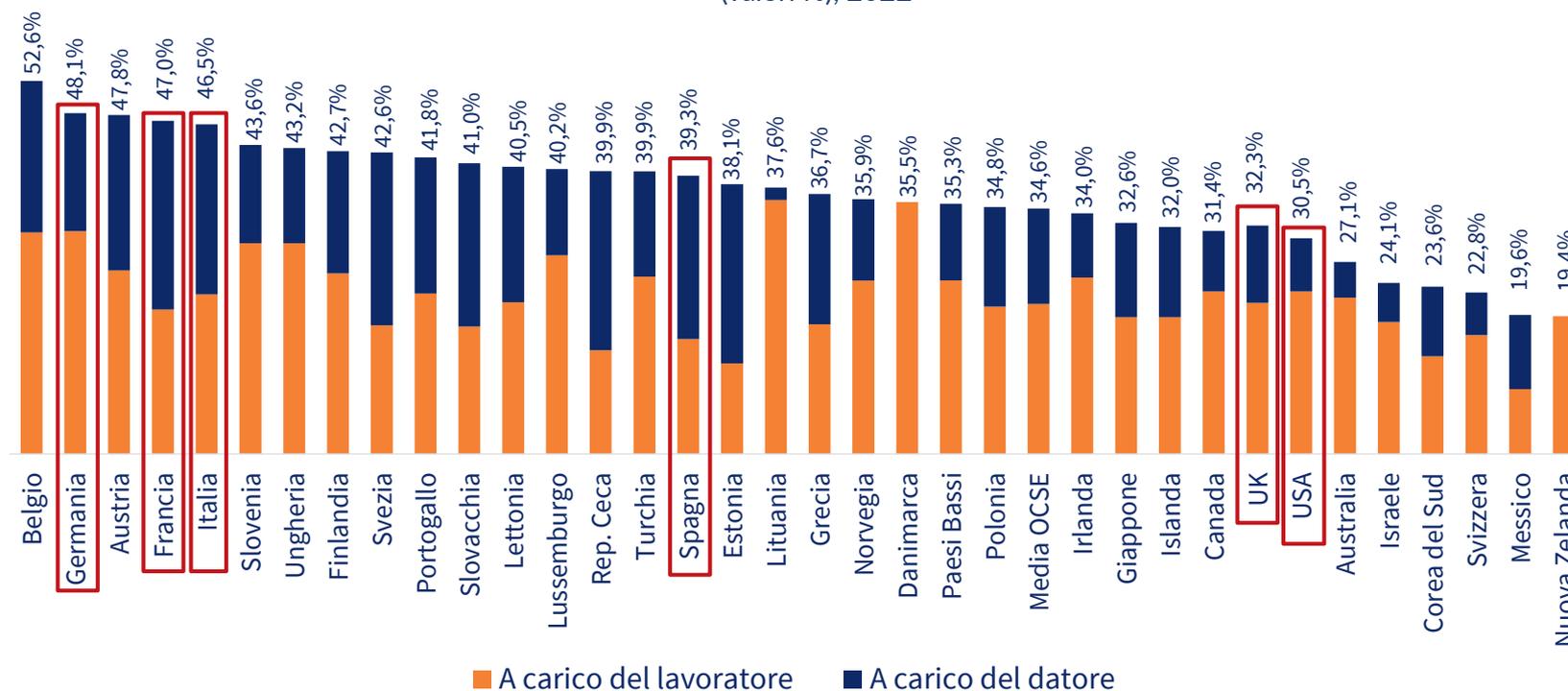


Variazione dei salari reali in Italia e in UE-27
(var. % annuale), 2019-2023



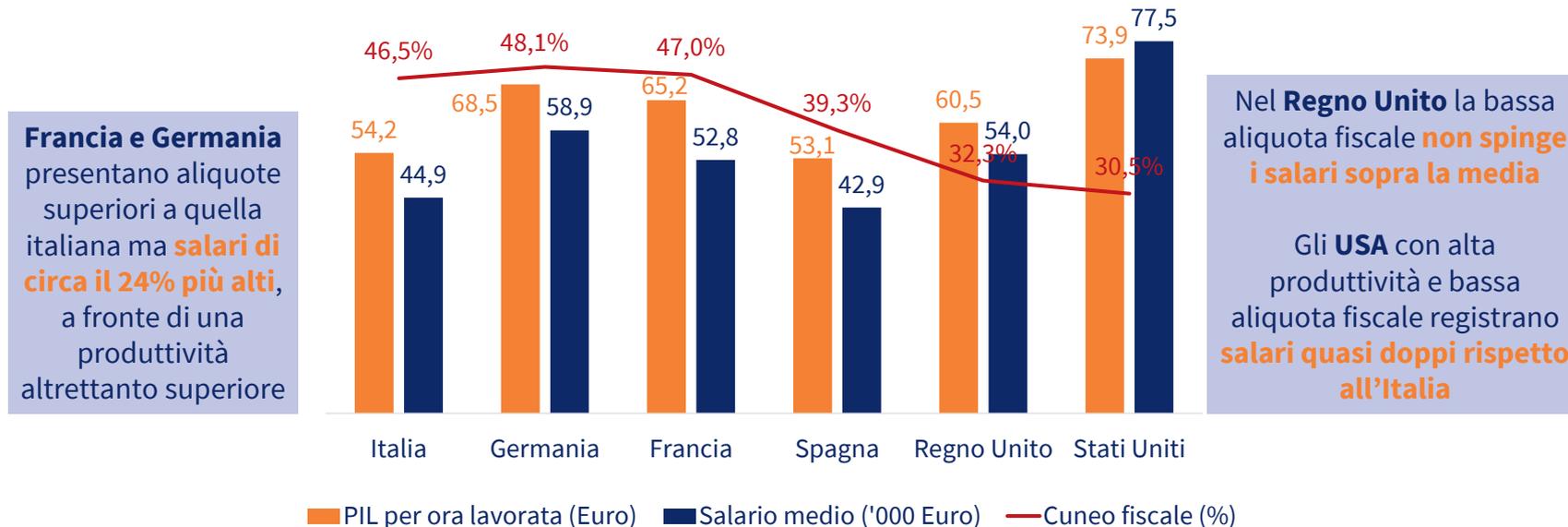
La stagnazione dei salari in Italia non è un tema esclusivamente di natura fiscale...

Cuneo fiscale nei Paesi OCSE
(valori %), 2022



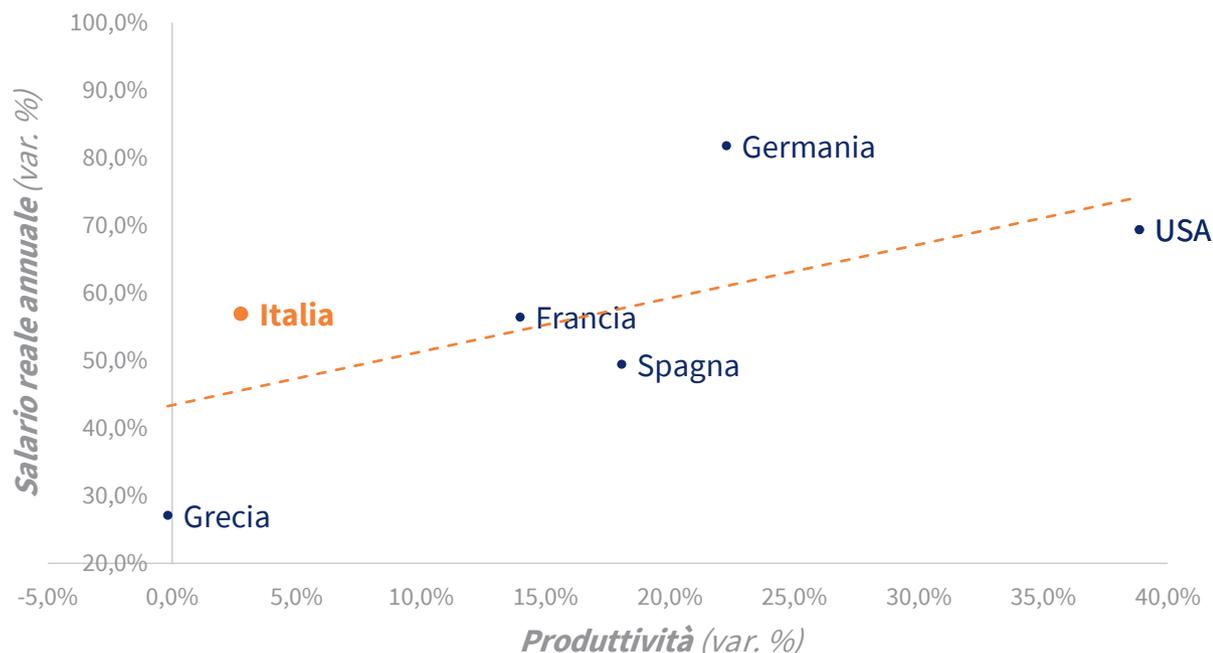
... ma è anche riconducibile alla mancata crescita di produttività, sottolineando la natura multifattoriale del problema

Confronto tra produttività, salari e cuneo fiscale
(migliaia di Euro e valori %), 2022



Infatti, negli ultimi 20 anni, alla crescita della produttività ha risposto un aumento proporzionale dei salari in Italia e nei principali competitor

Correlazione tra salario reale medio e produttività per l'Italia e i principali competitor internazionali (var. %), 2000 vs. 2022



Produttività e salari reali hanno una correlazione proporzionale in Italia e tra i suoi principali competitor.

All'aumentare di **+1 p.p.** di variazione della produttività, risponde una crescita di **+0,8 p.p.** dei salari

Analisi what/if: la crescita della produttività porterebbe ad un aumento del PIL in Italia - sia direttamente, sia agendo sui salari





02

La politica industriale in Europa

**2.1. Prospettive europee
in tema di politica
industriale** 62

**2.2. I settori strategici
del futuro:
le grandi sfide
globali** 74

2.1

La definizione di «Politica Industriale» è un concetto articolato



Gli Stati possono adottare misure dirette di politica industriale tramite contributi diretti o attraverso normative fiscali ad hoc

Incentivi a Investimenti e R&D

- Supporto all'innovazione
- Politiche di ricerca di base, di sviluppo e di trasferimento tecnologico
- Incentivi a investimenti in immobilizzazioni

Supporto a settori industriali strategici

- Supporto a filiere strategiche
- Supporto a cluster regionali o settoriali
- Partecipazioni pubbliche

Gli strumenti pubblici di intervento

1 Contributi pubblici

Investimenti diretti in aziende

Sovvenzioni o finanziamenti

2 Incentivi fiscali

- Crediti d'imposta
- Super ammortamento
- Patent box

A luglio 2024, dopo essere stata rieletta, la Presidente Von der Leyen ha dettato le linee guida per i primi 100 giorni del suo secondo mandato

Il **Documento programmatico per i primi 100 giorni** del secondo mandato della Presidente della Commissione europea Ursula Von der Leyen testimonia una rinnovata determinazione a promuovere **sostenibilità, innovazione tecnologica e sicurezza** in diversi settori strategici per l'UE

Il Documento elabora **6 iniziative chiave**:

- 1. Green Deal e Innovazione Tecnologica:** rilancio del Green Deal europeo e introduzione dell'iniziativa AI Factories per garantire alle start up e all'industria IA accesso a capacità avanzate di supercalcolo
- 2. Sicurezza Informatica:** introduzione di un Piano d'azione europeo per migliorare la sicurezza informativa negli ospedali e tra gli operatori sanitari
- 3. Difesa Europea:** presentazione di un Libro Bianco sul futuro della Difesa europea per inquadrare le nuove strategie ed esigenze di investimento
- 4. Dialoghi sulle Politiche Giovanili:** organizzazione di dialoghi annuali da parte di tutti i Commissari
- 5. Agricoltura e Alimentazione:** presentazione di una nuova visione, con l'obiettivo di garantire la sostenibilità e competitività a lungo termine del settore agricolo europeo
- 6. Politiche di Pre-Allargamento:** revisione delle politiche attuali, concentrandosi su vari settori come lo Stato di diritto, il Mercato Unico, la sicurezza alimentare, la Difesa e la sicurezza, il clima, l'energia e la migrazione, nonché la convergenza sociale ed economica

Gli obiettivi tradizionali dell'UE si sono storicamente concentrati sulla tutela della concorrenza nel Mercato Unico...

- L'UE si è tradizionalmente focalizzata sull'adozione di **normative che garantiscano la concorrenza** nel Mercato Unico e che **evitino il rischio di concorrenza sleale** tra diversi Stati membri e **gli abusi derivati da posizioni dominanti**, limitando gli aiuti di stato e le sovvenzioni o finanziamenti indirizzati a specifici settori industriali
- Le imprese europee, tuttavia, oltre ad operare nel Mercato Unico, devono **competere sui mercati internazionali** con operatori di grande dimensione
- Al fine di promuovere la competitività in questi contesti, vi è la necessità di agevolare la creazione di poli produttivi, finanziari e di ricerca europei, con misure di **politica industriale** caratterizzate da una visione complessiva del posizionamento strategico dell'industria europea
- Tutela della concorrenza e adozione di politiche industriali, a livello EU, devono quindi trovare un **equilibrio non confliggente**
- Si pensi, ad esempio, alla decisione della Commissione europea nel 2019 di bloccare il progetto di acquisizione di **Alstom** da parte di Siemens, che si è ispirata a principi di tutela della concorrenza ma ha limitato la creazione di un colosso produttivo in grado di competere sui mercati internazionali

... rallentando la creazione di grandi player internazionali

Alcuni esempi di operazioni bloccate per rilievi sulla concorrenza negli ultimi anni

- Acquisizione di **Aurubis Rolled Products** e **Schwermetall** da parte di **Wieland Werke AG**
- Fusione tra **Alstom** e **Siemens**

- Acquisizione di **Chantiers de l'Atlantique** da parte di **Fincantieri**

- Acquisizione di **Kronospan** da parte di **Pfleiderer**
- Joint venture tra **ThyssenKrupp** e **Tata Steel**

2019

2021

2022

A marzo 2021 la Commissione Europea ha incoraggiato le singole autorità nazionali di concorrenza a richiedere il rinvio verso di sé anche delle **concentrazioni sotto le soglie nazionali di notifica**

In quasi 40 anni di Mercato Unico, infatti, l'Unione Europea non è riuscita ad esprimere un campione globale

Prime 10 aziende globali per Mkt Cap. nel 1994

 1° Nippon Telephone (Telecom)	2°  General Electric (Industria)
 3° Exxon Mobil (Energia)	4°  General Motors (Beni di consumo)
 5° Altria (Beni di largo consumo)	6°  Walmart (Beni di largo consumo)
 7° Merck (Sanità)	8°  Roche (Sanità)
 9° IBM (Tecnologia)	10°  Procter & Gamble (Beni di largo consumo)

Prime 10 aziende globali per Mkt Cap. nel 2000

 1° General Electric (Industria)	2°  Exxon Mobil (Energia)
 3° Pfizer (Sanità)	4°  Cisco (Tecnologia)
 5° Walmart (Beni di largo consumo)	6°  Microsoft (Tecnologia)
 7° Citigroup (Finanza)	8°  Aig (Finanza)
 9° Merck (Sanità)	10°  Nokia (Tecnologia)

Prime 10 aziende globali per Mkt Cap. nel 2023

 1° Apple (Tecnologia)	2°  Microsoft (Tecnologia)
 3° Saudi Aramco (Energia)	4°  Alphabet (Tecnologia)
 5° Amazon (Commercio elettronico)	6°  Nvidia (Tecnologia)
 7° Tesla (Settore automobilistico)	8°  Berkshire Hathaway (Finanza)
 9° Meta (Tecnologia)	10°  Eli Lilly and Company (Sanità)

N.B. Mkt Cap. = Capitalizzazione di Mercato.

Fonte: elaborazione TEHA su dati Il Sole 24 Ore e Forbes, 2024

La politica industriale a livello UE sconta l'assenza di un bilancio comune e competenze distribuite tra diversi livelli

Definizione

- L'Unione Europea definisce la propria politica industriale come «una **politica di natura trasversale che mira a garantire condizioni generali favorevoli per la competitività industriale. È ben integrata in un certo numero di altre politiche comunitarie**, quali quelle in materia di scambi commerciali, mercato interno, ricerca e innovazione, occupazione, protezione dell'ambiente, difesa e salute pubblica» (Articolo 173 TFUE)

Approccio recente

- Tra il 2019 e il 2020 il Consiglio europeo e la Commissione europea hanno presentato una **visione per l'industria europea**, con gli obiettivi chiave di:
 - ✓ **Rafforzare la resilienza del Mercato Unico**
 - ✓ **Affrontare le dipendenze strategiche dell'UE** (in primis l'energia)
 - ✓ **Accelerare le transizioni verde e digitale**
- Nel 2023 la Commissione ha presentato "Un piano industriale del Green Deal per l'era a zero emissioni nette" al fine di accelerare la trasformazione a zero emissioni nette dell'industria e indirizzare l'UE verso la neutralità climatica

Criticità

- **Politiche industriali** finalizzate alla costruzione di un'industria europea organica e competitiva **devono scontare il modello di governance dell'UE**: *manca di una politica fiscale e di bilancio comunitaria, decisioni frutto di negoziati tra sensibilità divergenti, fase attuativa a cavallo tra Bruxelles e i livelli territoriali dei singoli Paesi*

Nel mentre, USA e Cina negli ultimi anni sono attivi nell'implementazione di politiche industriali di lungo periodo



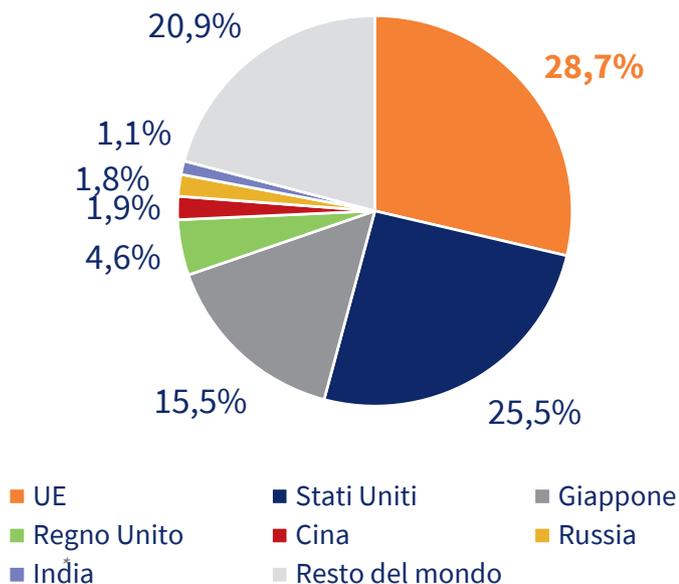
- Negli ultimi 50 anni la **quota degli USA sulla produzione manifatturiera mondiale** è calata **dal 50% al 12%**
- In tale contesto, nel 2021 gli USA hanno effettuato una valutazione sulle vulnerabilità delle loro Supply Chain, identificando **quattro settori con potenziali criticità: produzione di semiconduttori** e dispositivi di microelettronica avanzata; **batterie ad alta capacità; minerali critici e le terre rare; prodotti farmaceutici e principi attivi farmaceutici (API)**
- Nel 2022 l'Amministrazione Biden ha approvato importanti misure di politica industriale quali l'**Inflation Reduction Act** e il **Chips Act**, che prevedevano rispettivamente **\$369 miliardi** in crediti di imposta, sovvenzioni e prestiti per lo **sviluppo di tecnologie pulite**, **\$39 miliardi** in finanziamenti e **\$24 miliardi** in crediti di imposta per la **produzione di semiconduttori**



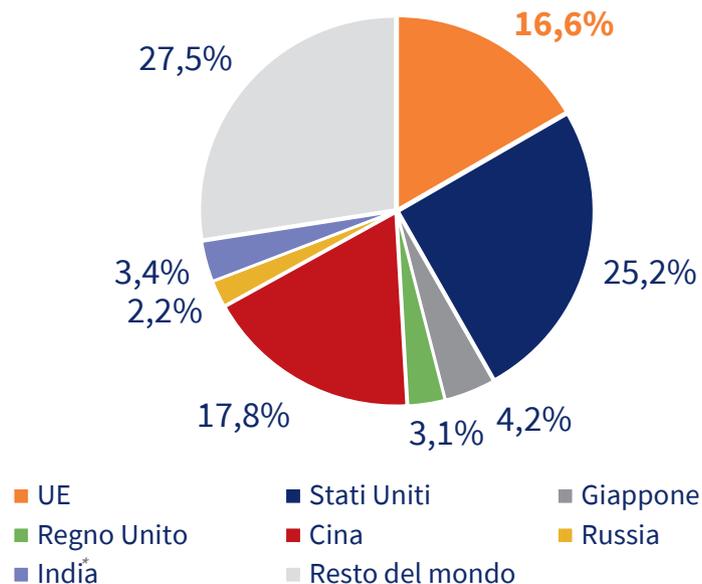
- A partire dal 2015 la Cina ha adottato una politica industriale finalizzata a **rafforzare la competenza interna** e a **ridurre la dipendenza dalla tecnologia estera**
- La Cina punta a creare un modello di **sviluppo produttivo ad alta tecnologia**, basato su 3 step:
 1. Investire nella **ricerca**, che nel 2024 verrà incrementata del **10%**, portandola a **370,8 miliardi di Yuan**
 2. Applicare le **scoperte tecnologiche** sul **piano industriale**
 3. Completare la riforma dei **settori produttivi**
- I **settori strategici** su cui la Cina sta puntando sono:
 - L'**Intelligenza Artificiale**, attraverso la produzione di **chip** e il lancio di **AI Plus**
 - La **tecnologia militare**, per la fornitura di nuove tecnologie di combattimento e il rafforzamento della tecnologia di difesa

In questo contesto, negli ultimi 30 anni l'UE ha visto quasi dimezzato il suo peso sul PIL mondiale – a beneficio di USA, Cina e altre economie emergenti

Peso sul PIL mondiale
(valori %), 1992

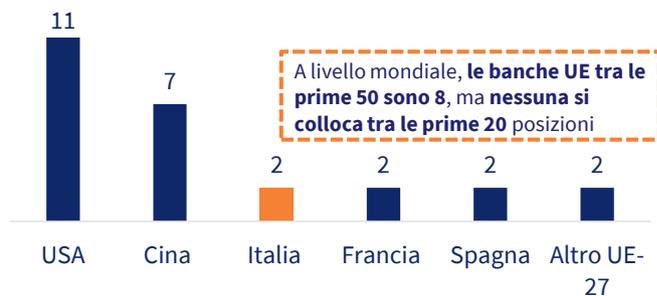


Peso sul PIL mondiale
(valori %), 2022

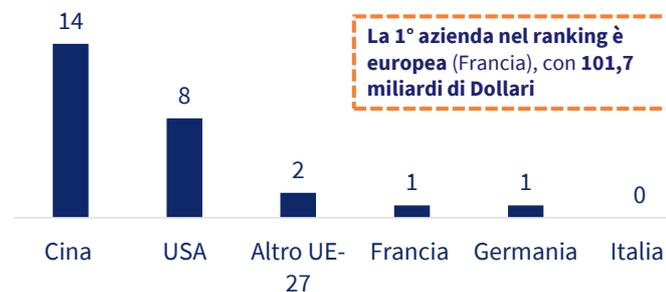
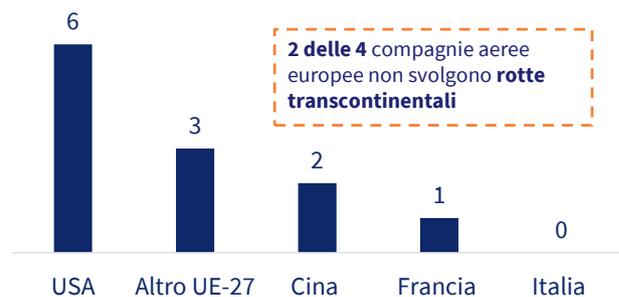
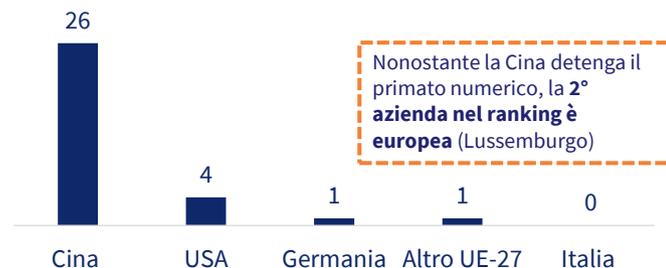


USA e Cina dominano il mercato internazionale in alcuni settori chiave, mentre UE e Italia hanno una presenza ben più ridotta

Nazionalità delle prime 50 banche al mondo per market cap. (valore assoluto), 2024



Nazionalità delle prime 50 aziende al mondo produttrici di acciaio per tonnellate prodotte (valore assoluto), 2022



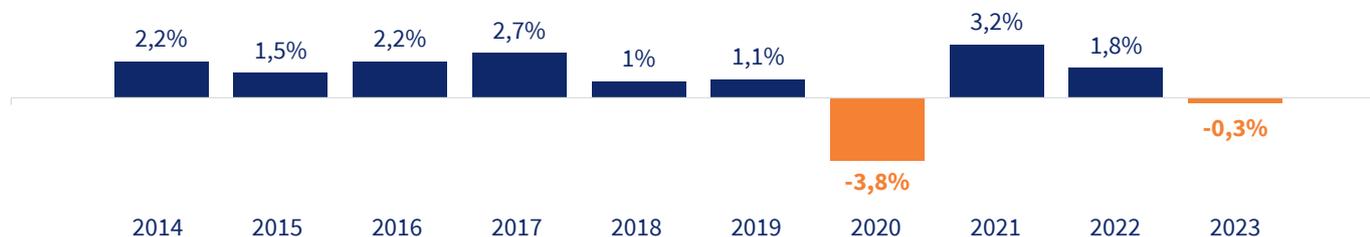


La Germania, tradizionale locomotiva d'Europa, è alle prese con la crisi del manifatturiero, culminata nel 2023 un calo dello 0,3% del PIL

Indice di produzione industriale in Germania (anno indice 2015 = 100), giu 2015-ago 2023



Andamento del PIL in Germania (valori %), 2014-2023



L'aumento dei costi dell'energia, conseguenza della forte **dipendenza energetica** tedesca dalla **Russia**, ha accentuato le difficoltà della manifattura tedesca

Noi europei,

dal Trattato di Maastricht (in vigore dal 1° novembre 1993) ad oggi:

1. Abbiamo notevolmente perso peso nell'economia mondiale
2. Abbiamo dovuto prendere atto che il piano (non dichiarato) di essere una **superpotenza erbivora** non funziona, e che siamo in competizione con due grandi potenze (Stati Uniti e Cina) e altre potenze emergenti (Arabia Saudita, India, Iran, Turchia, Russia)

2.2

Le grandi sfide del futuro stanno delineando i settori strategici dove si giocherà la competizione globale nei prossimi anni



Oggi investire nella rivoluzione verde è prioritario per Governi e aziende...



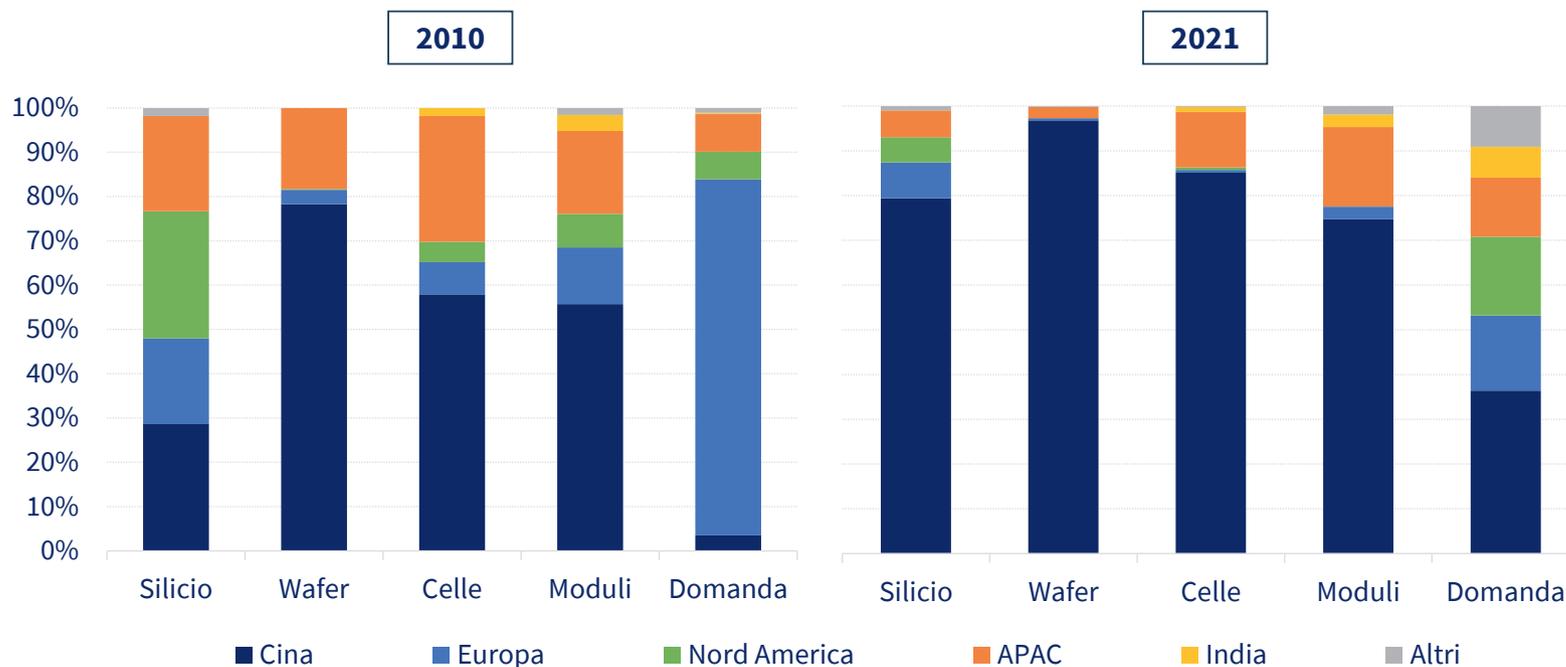
Investimenti per transizione energetica in Cina, Unione Europea e Stati Uniti
(miliardi di Dollari), 2022



... ma alcune tecnologie indispensabili alla transizione ecologica, come i pannelli solari, sono prodotte quasi interamente in Cina



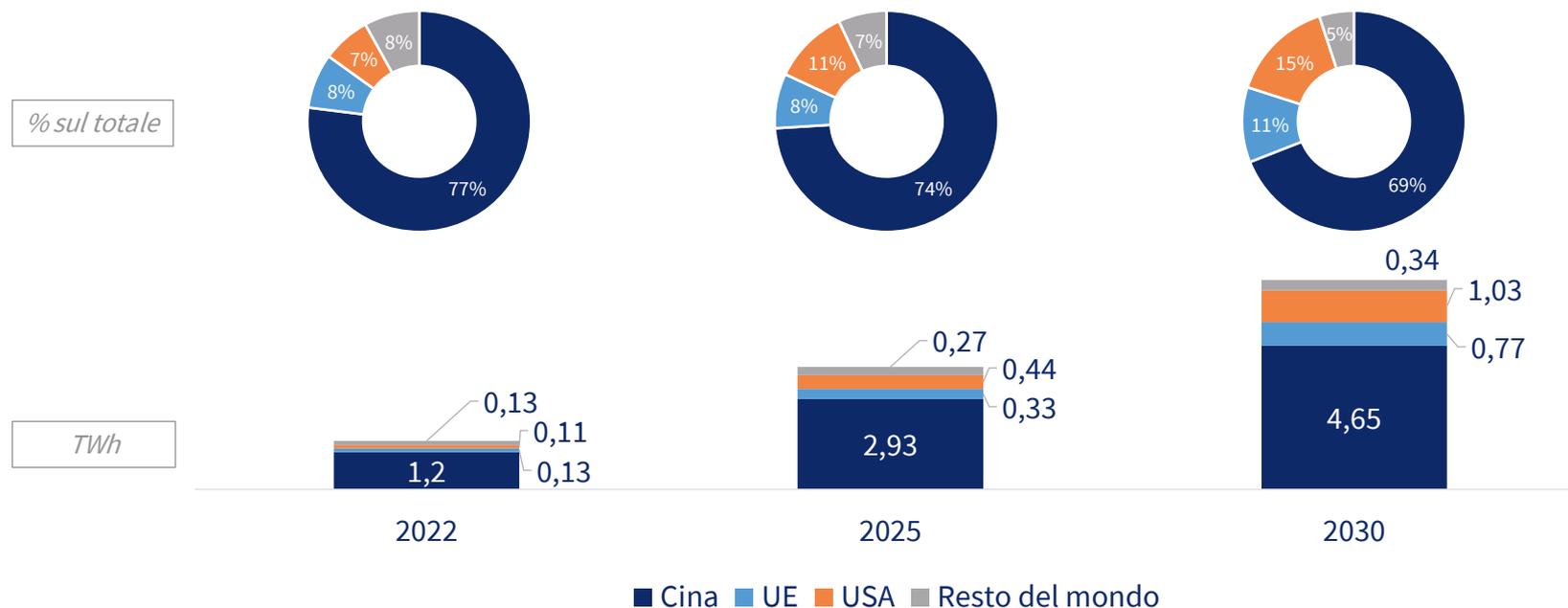
Domanda e capacità produttiva del solare fotovoltaico per Paese e Regione (valori %), 2010 e 2021



La leadership cinese si riscontra anche nell'industria delle batterie, con gli Stati Uniti che hanno accelerato il passo rispetto all'UE



Capacità produttiva globale di batterie* (% sul totale e Twh), 2022-2030

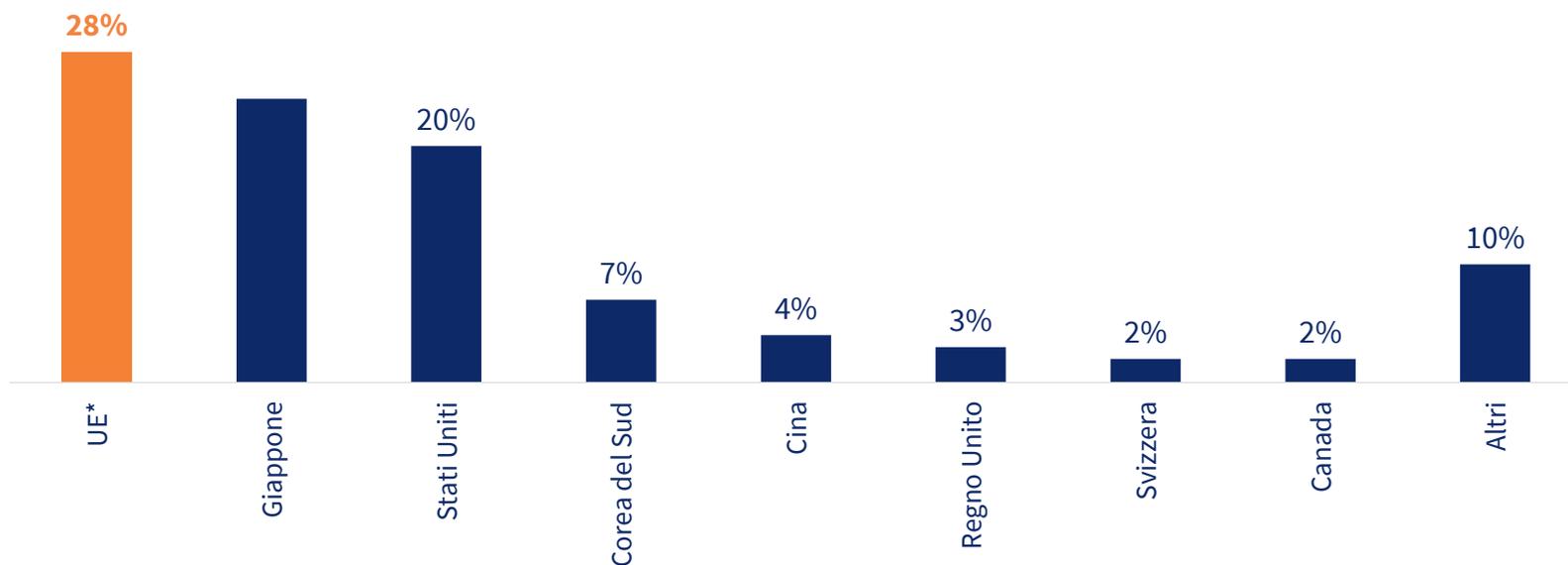


(*) Batterie agli ioni di litio.

In tema di idrogeno, Unione Europea e Giappone hanno depositato la maggior parte dei brevetti tra il 2011 e il 2020...



Famiglie di brevetti internazionali su tecnologie dell'idrogeno per Paese (valori %), 2011-2020

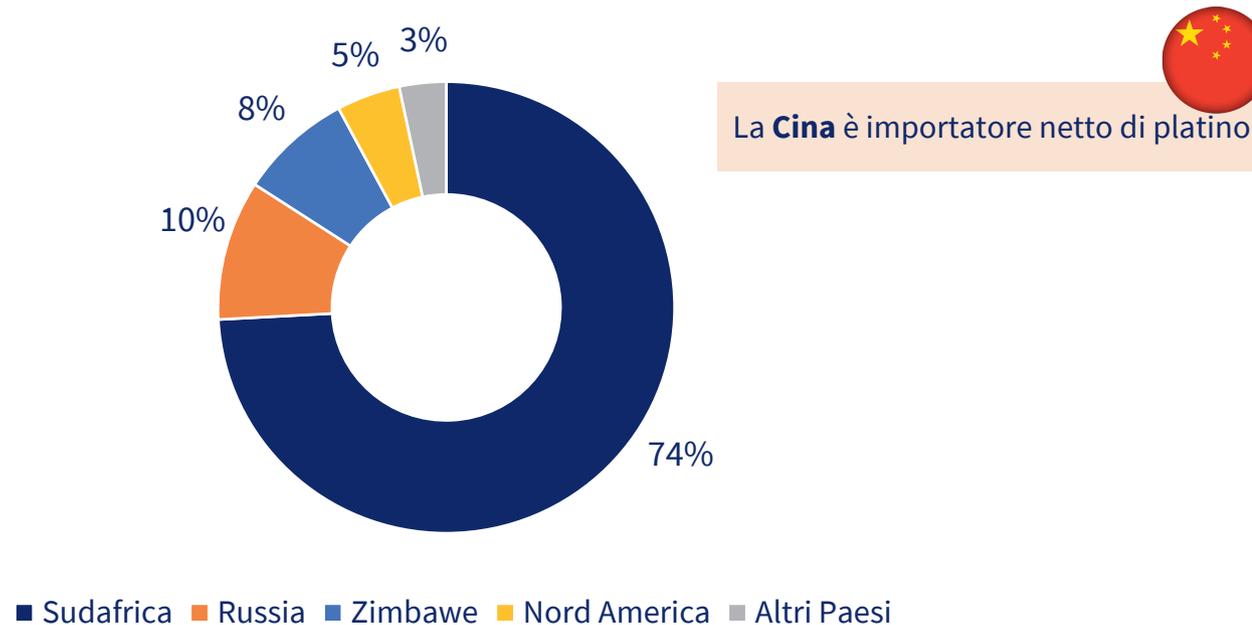


L'Unione Europea prevede un **fabbisogno di idrogeno al 2030** pari a **20 milioni di tonnellate**:
10 mln devono arrivare in auto-produzione dagli Stati membri e 10 mln dall'import

... ma il platino – fondamentale per autocatalizzatori, elettrolizzatori e celle a combustibile – ha una fornitura molto concentrata



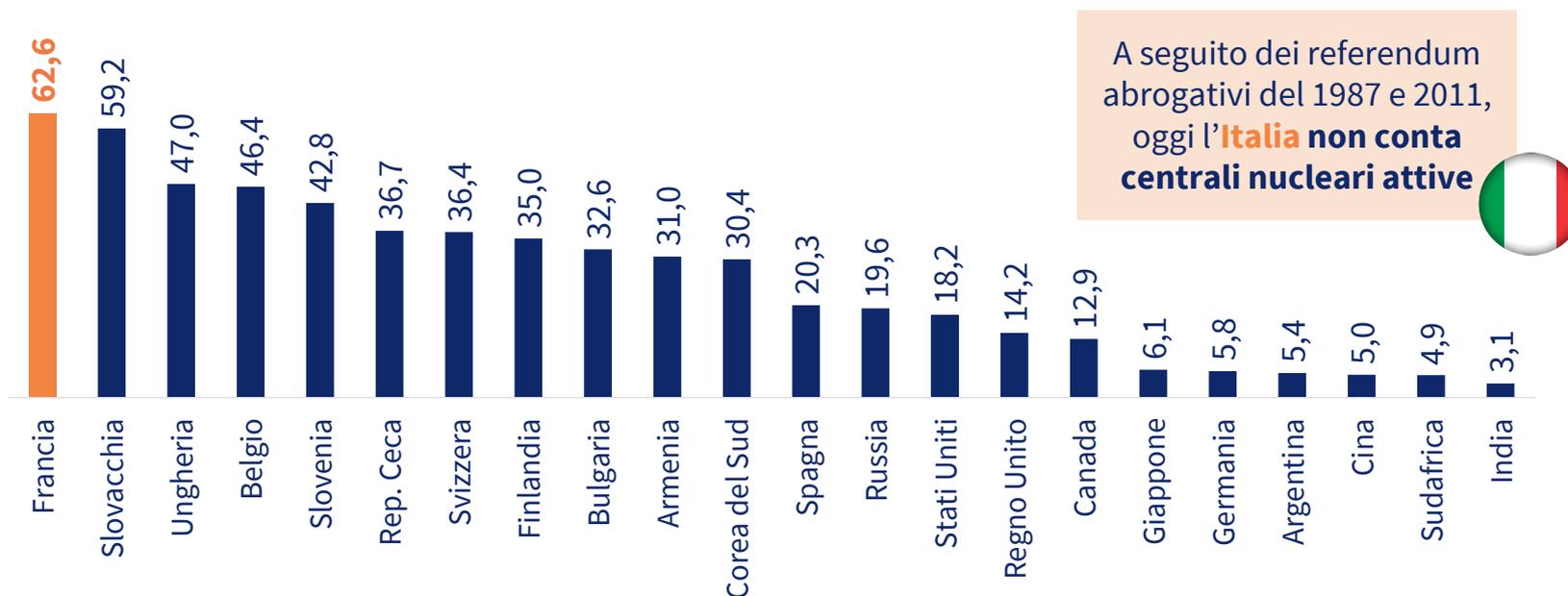
Principali fornitori globali di platino primario (%), 2021





Il nucleare rappresenta un'ulteriore motore di contrasto al cambiamento climatico, oltre che uno strumento di autonomia energetica

Quota di energia nucleare sulla produzione totale di elettricità nazionale per Paese (valori %), 2022

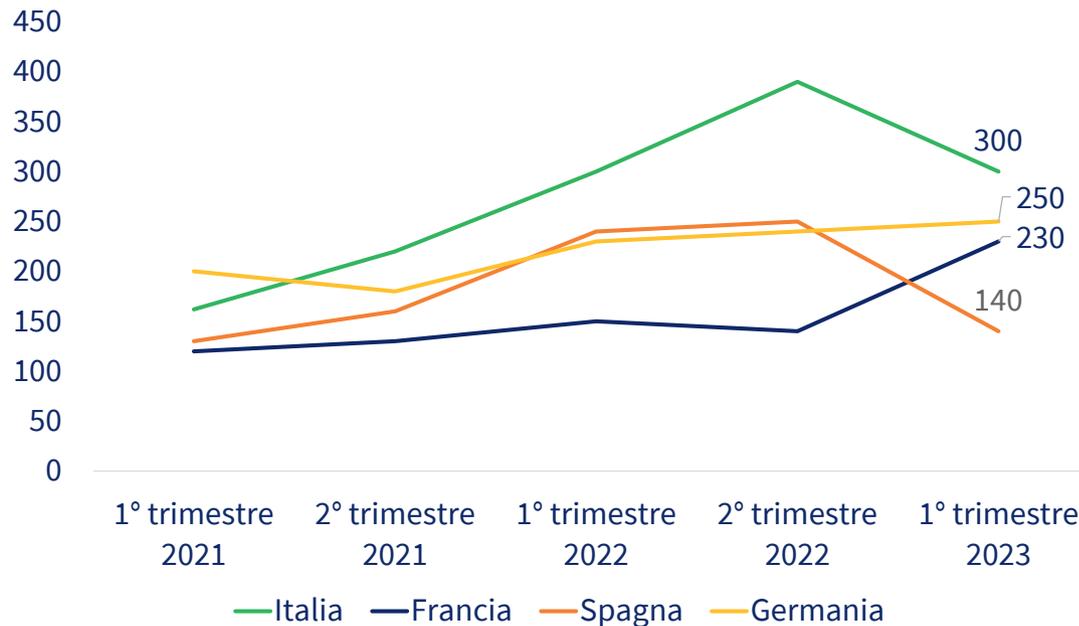


N.B. Il dato francese è più basso della media degli anni precedenti a causa dei lavori di manutenzione che nel 2022 hanno interrotto l'operatività di svariate centrali nucleari.

Il tema irrisolto del prezzo dell'energia incide sulla produttività dell'Italia, evidenziando la necessità di adottare risorse alternative come il nucleare



Prezzo dell'elettricità per i consumi non domestici (€/MWh), 2022

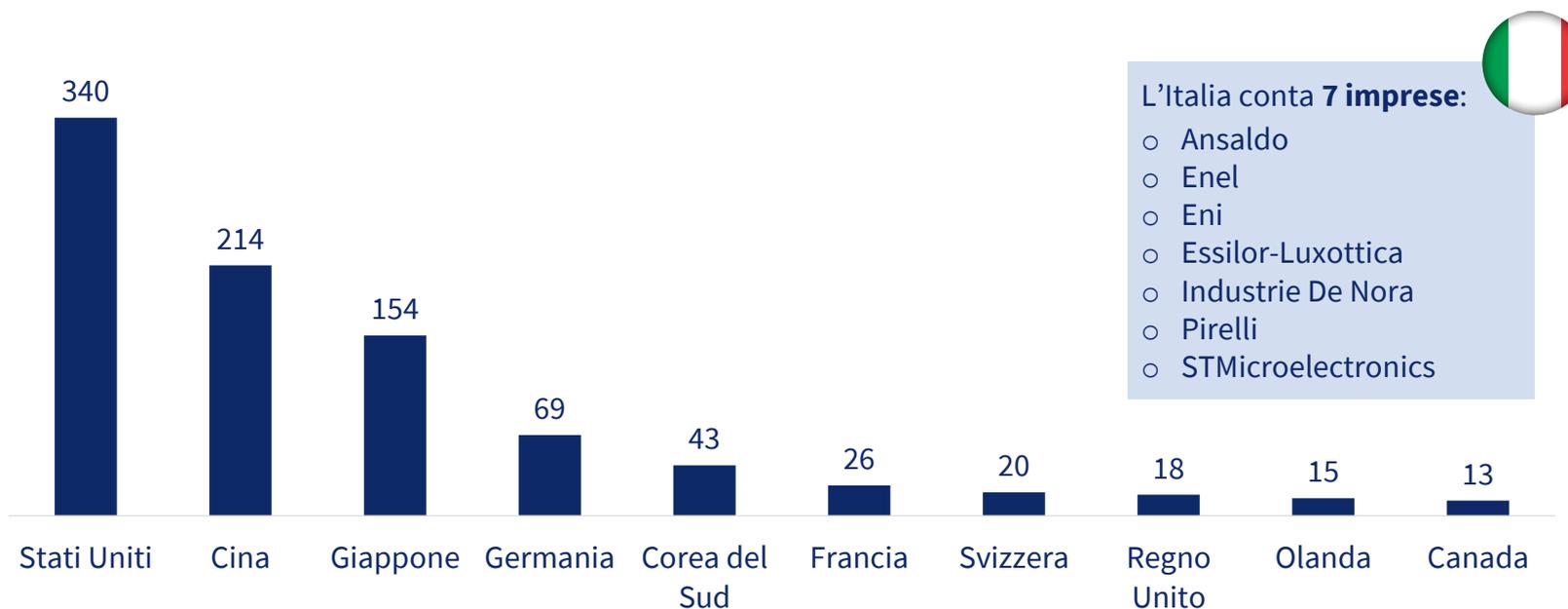


Di fronte ad un aumento dell'**85,1%** del **costo dell'energia** in Italia dal 2021 al 2023, emerge la necessità di diversificare le fonti energetiche del Paese. Tra le soluzioni possibili, il **nucleare** rappresenta un'opzione per garantire una **fornitura energetica stabile** e meno soggetta alle fluttuazioni di mercato, riducendo al contempo le emissioni di CO²

Nonostante l'Italia abbia posto l'acceleratore sulla transizione sostenibile, sul fronte delle tecnologie verdi si scontra con dei ritardi



Top 1.000 Greentech: Classifica dei primi 10 Paesi per numero di aziende dotate di brevetti in ambito greentech (valori assoluti), 2023



Per l'Italia, un possibile indirizzo di politica industriale potrebbe essere rappresentato dal settore energetico favorito dal Piano Mattei...

PIANO MATTEI

- Il Piano Mattei nasce con lo scopo di **creare un modello collaborativo con i Paesi della sponda Sud del Mediterraneo** rafforzando le relazioni – già in essere da diversi anni – con i Paesi africani
- Tra i **partner commerciali** con cui l'Italia ha intrapreso nuovi accordi ci sono:
 - **Algeria:** nel 2022 è stato il maggior fornitore di gas dell'Italia, sostituendo gran parte delle importazioni russe. Tra il 2021 e il 2022, le forniture di gas dall'Algeria sono aumentate del 20% (da 20,9 a 25,2 miliardi di metri cubi)
 - **Egitto:** a inizio 2023 il Governo italiano ha incontrato il Governo egiziano per un'espansione della fornitura di gas da 1 a 3 miliardi di m³ l'anno
 - **Tunisia:** negli ultimi mesi la Tunisia è diventata uno dei principali punti di collegamento tra il continente africano e l'Europa. Nel luglio del 2023 è stato il Paese da cui sono partiti più migranti verso l'Italia (ca. 17.000)
 - **Libia:** gli accordi prevedono l'immissione di >21 mln di m³ di gas al giorno dalla Libia nel gasdotto Green Stream a partire dal 2026
- Le intese sottoscritte nell'ambito del Piano Mattei vedono protagonisti anche i **tessuti industriali** dei rispettivi Paesi per perseguire uno sviluppo industriale condiviso: l'obiettivo è quello di **rafforzare le relazioni bilaterali anche in ambito socio-economico**, contribuendo alla crescita industriale e alla risoluzione di sfide ambientali comuni
- Il 15 novembre 2023, è stato emanato il **Decreto Legge "Piano Mattei"** per promuovere «un nuovo partenariato tra Italia e Stati del Continente africano, volto a promuovere uno sviluppo comune, sostenibile e duraturo, nella dimensione politica, economica, sociale, culturale e di sicurezza»

... che prevede una dotazione finanziaria di 5,5 miliardi di Euro per realizzare 5 pilastri fondamentali

PIANO MATTEI

Con una dotazione di **5,5 miliardi di Euro**, il Piano Mattei mira a rafforzare la **collaborazione dell'Italia con i Paesi africani** attraverso un approccio strategico multidisciplinare, coprendo **5 pilastri** fondamentali:

Istruzione, Salute, Agricoltura, Acqua, Energia

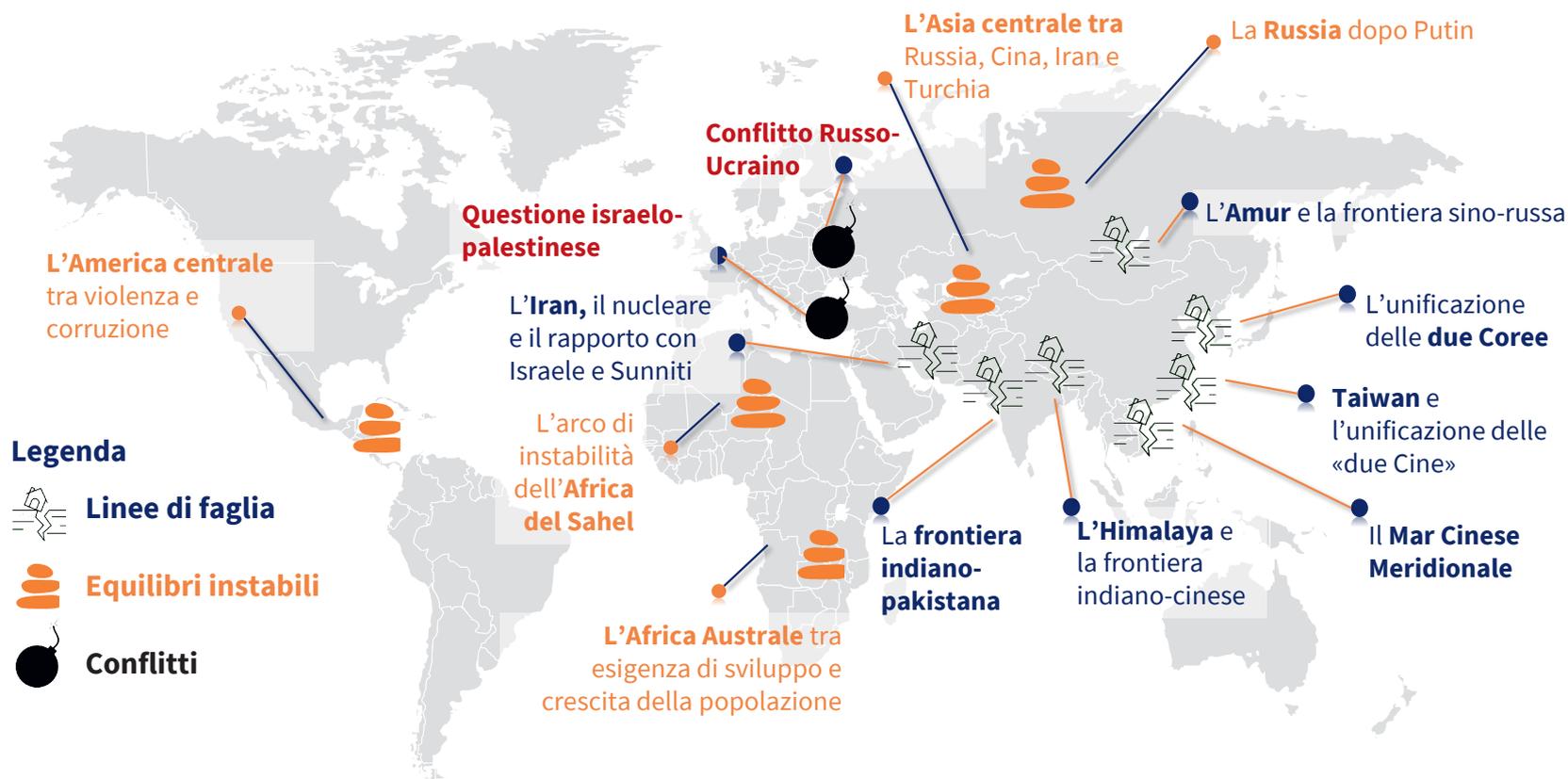
Al fine di implementare il Piano, è stata istituita una **Cabina di Regia**, che ha il compito di:

- **Coordinare le attività di collaborazione** tra Italia e Stati africani svolte dalle amministrazioni pubbliche, nell'ambito delle rispettive competenze
- **Promuovere incontri** tra rappresentanti della società civile, imprese, e associazioni italiane e africane per facilitare collaborazioni a livello territoriale e promuovere attività di sviluppo
- **"Finalizzare" il Piano Mattei** e monitorarne l'attuazione
- **Approvare la relazione annuale** sull'attuazione del Piano Mattei, che viene poi presentata al Parlamento. Questo assicura trasparenza e accountability nell'avanzamento del Piano

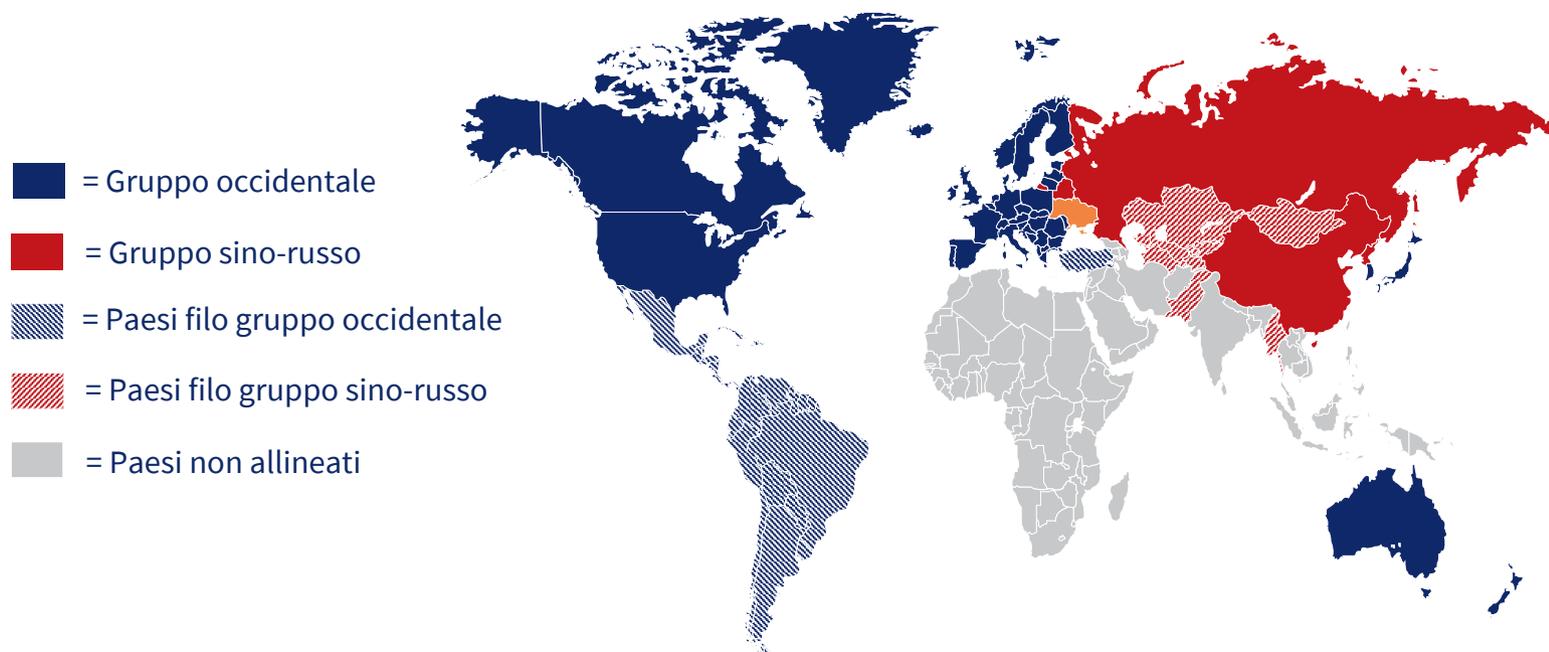
La composizione della Cabina di Regia:

- Presidente del Consiglio
- Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale e Vice Ministro delegato in materia di cooperazione allo sviluppo
- Vice Ministro delle imprese e del made in Italy delegato in materia di promozione e valorizzazione del made in Italy nel mondo
- Presidente della Conferenza delle regioni e delle province autonome
- Direttore dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo
- Presidente dell'ICE
- Cassa Depositi e Prestiti (CDP)
- SACE
- Simest
- Esperti e rappresentanti di imprese a partecipazione pubblica, del sistema dell'università e ricerca, della società civile e del terzo settore, di enti pubblici e privati

Il mutato contesto geopolitico e i «venti di guerra» che soffiano sempre più numerosi incideranno anche sulla politica industriale UE



A partire dal 2022, la guerra in Ucraina ha accelerato il percorso di configurazione di una nuova «Guerra Fredda»



Il riaccendersi del conflitto israelo-palestinese ha ulteriormente accresciuto gli attriti internazionali...

- A partire dal giorno successivo agli attacchi dei miliziani di Hamas (7 ottobre), l'esercito israeliano ha avviato un'intensa **campagna di bombardamenti**, cui ha fatto seguito (26 ottobre) l'**invasione di terra**
- Ad oggi risultano 226 soldati israeliani uccisi nell'invasione di Gaza, in aggiunta ai 1.200 civili negli attacchi del 7 ottobre
- Inoltre hanno perso la vita oltre **34mila palestinesi**, di cui oltre 10mila bambini. La quasi totalità della popolazione di Gaza (2,2 milioni di abitanti) è, secondo l'OMS, senza cibo e a rischio carestia
- I **dialoghi per una tregua** sono, allo stato attuale, **bloccati** a causa della distanza fra le parti



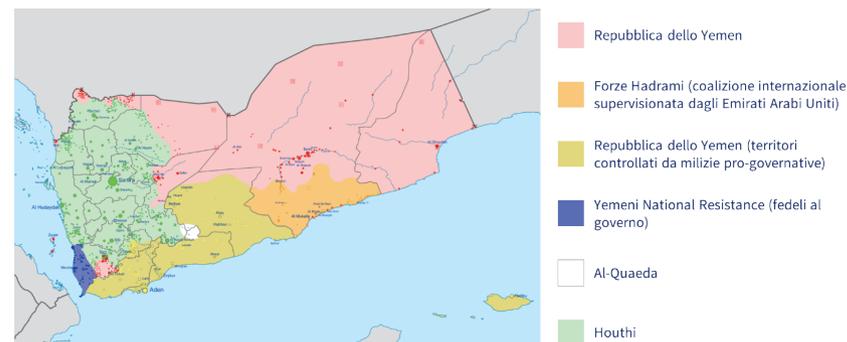
In rosso sono evidenziate le aree oggetto di bombardamenti da parte dell'esercito israeliano. Ad oggi, sono stati distrutti un numero di edifici compreso fra il **49%** e il **61%**





... intrecciandosi con l'escalation delle tensioni in Yemen, la cui risoluzione sarà inevitabilmente connessa a quella dell'invasione israeliana di Gaza

- Da ottobre 2023, gli Houthi hanno avviato **lanci di missili contro Israele** e **attacchi sistematici contro navi** al largo delle coste dello Yemen, nel Mar Rosso, in segno di solidarietà con i palestinesi
- Il 19 dicembre 2023 è stata lanciata l'**operazione Prosperity Guardian** (che vede la partecipazione di USA, Bahrein, Canada, Francia, Italia, Norvegia, Paesi Bassi, Regno Unito, Seychelles e Spagna, Sri Lanka e Singapore). La missione prevede il dispiegamento, nel Mar Rosso, di diverse imbarcazioni militari. Il 12 gennaio 2024 una coalizione ha **bombardato**, con più di 100 missili, 60 obiettivi sensibili in **16 luoghi controllati dagli Houthi**
- Il 17 gennaio il consigliere per la sicurezza nazionale degli Stati Uniti Jake Sullivan ha annunciato che i ribelli Houthi torneranno a essere considerati dal governo statunitense un'**organizzazione terroristica globale**
- Sabato 3 febbraio gli Stati Uniti hanno lanciato **ulteriori attacchi missilistici**, bombardando altri obiettivi Houthi
- Il 17 febbraio gli Houthi hanno colpito una nave commerciale britannica (la Rubymar), che da allora è **bloccata in mezzo al Mar Rosso**, imbarcando acqua. Nella notte fra il 24 e il 25 febbraio USA e Regno Unito hanno nuovamente attaccato, tramite raid aerei, 18 postazioni Houthi

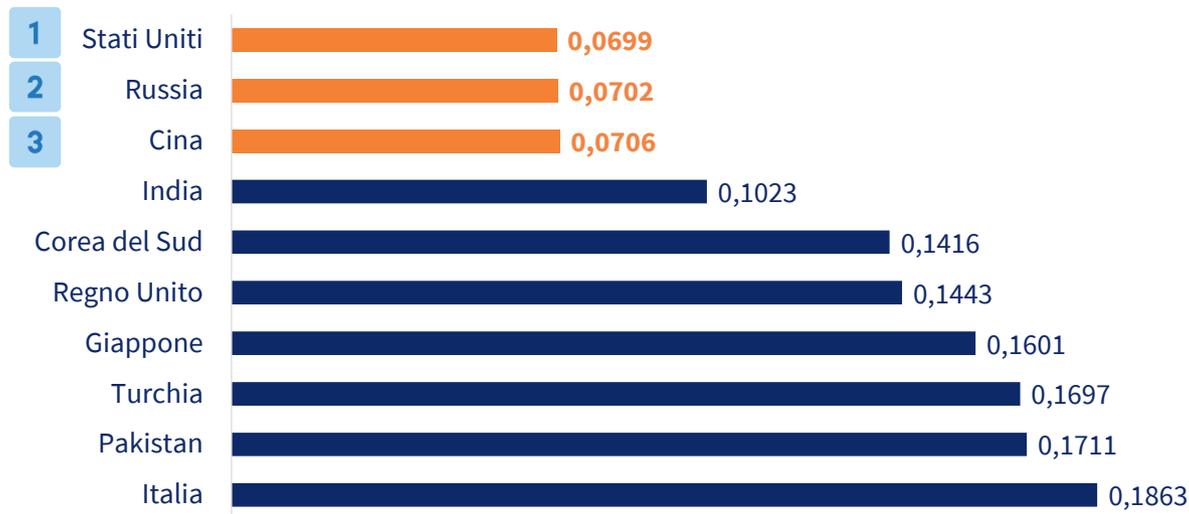


Oggi, il possibile isolazionismo americano e disimpegno dalla NATO obbliga l'UE a nuovi investimenti nel settore della difesa



L'**Italia** nel 2024 è l'unico Stato membro dell'UE a figurare tra i **10 top performer globali** per forza militare

Global Firepower Index* dei top-10 performer globali per forza militare, 2024

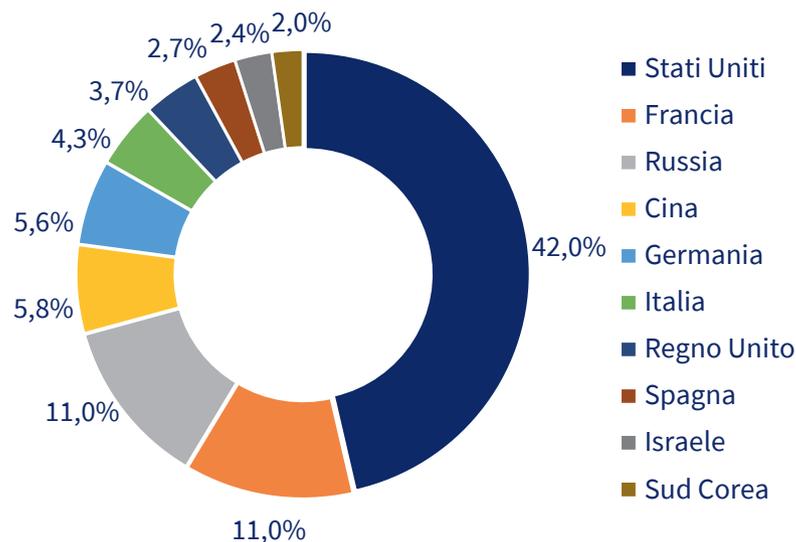


(*) Il Global Firepower Index è un indice teorico con un punteggio massimo di 0,000. Più piccolo il valore dell'Indice, maggiore la potenza militare teorica di una nazione (tenendo in considerazione i mezzi convenzionali, e non le capacità nucleari).

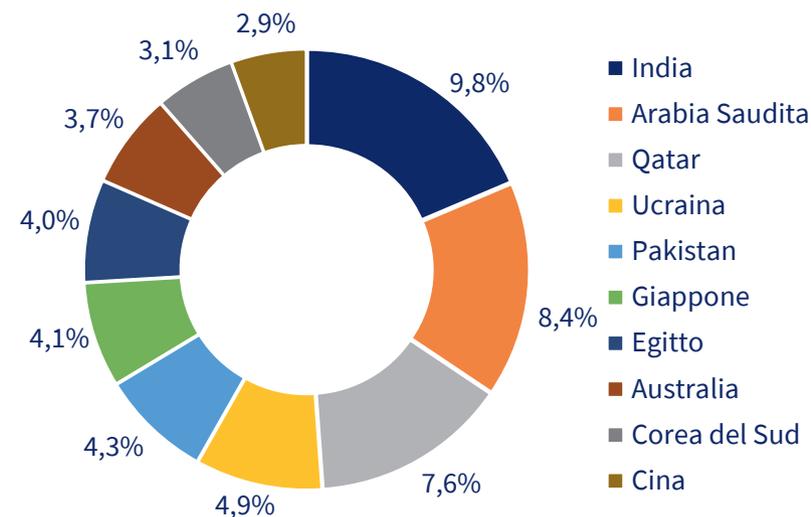


Le esportazioni di armi USA sul totale sono passate dal 34% tra il 2014-2018 al 42% nel 2019-2023, mentre la Russia è calata dal 21% all'11%

Principali esportatori di sistemi d'arma
(%), 2019-2023



Principali importatori di sistemi d'arma
(%), 2019-2023

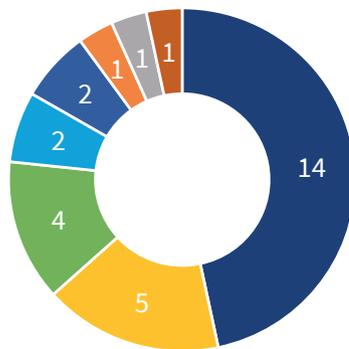


L'**India** ha ridotto la sua quota di importazioni dalla Russia dal 58% del periodo 2014-2018 al 36% tra il 2019-2023, rivolgendo maggiormente l'attenzione a fornitori occidentali

La spesa globale per la difesa ha raggiunto il massimo storico di 2,4 miliardi di Dollari nel 2023 (pari al 2,3% del PIL mondiale)



Top 30 aziende della difesa per ricavi
(valori assoluti e nazionalità), 2022



- Stati Uniti ■ Francia ■ Cina
- Regno Unito ■ Israele ■ Italia
- Germania ■ Corea del Sud

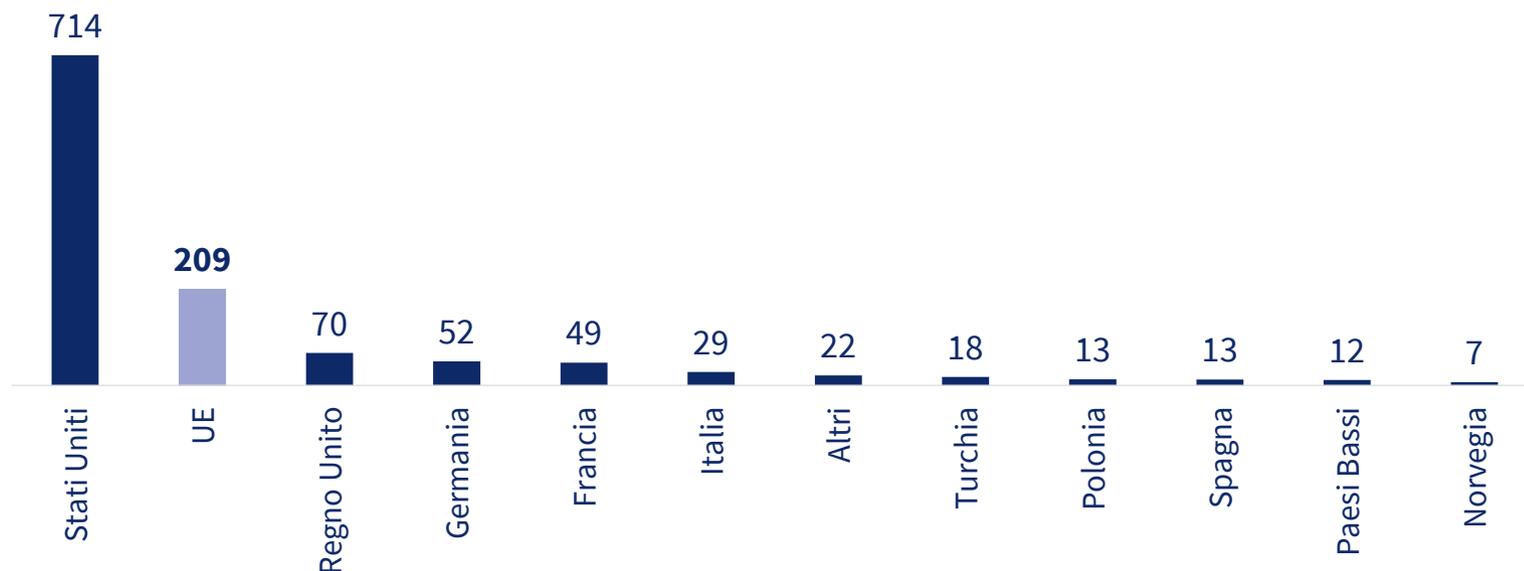
Top 10 per ricavi nella difesa
(€ mld), 2022

	Lockheed Martin	58,4
	RXT	36,5
	Northrop Grumman	29,9
	Aviation Industry Corporation of China	28,6
	Boeing	28,4
	General Dynamics	28,2
	BAE Systems	23,3
	China North Industries Group Corporation Ltd	16,6
	L3Harris Technologies	12,8
	China South Industries Group Corporation	12,4

In questo contesto, l'Europa pesa solo il 19% della spesa militare NATO...



Spese militari nei Paesi NATO (miliardi di Dollari*), 2022



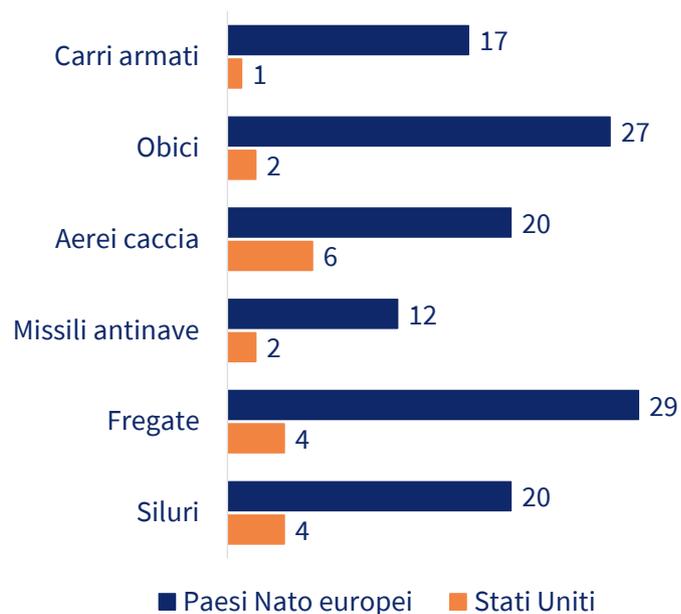
(*) A prezzi costanti 2015. NB: Dato UE comprensivo di 27 Paesi.

Fonte: elaborazione TEHA su dati NATO, 2024

... e sconta un'inefficienza della spesa in difesa a causa della moltiplicazione dei progetti che ostacolano i rendimenti di scala



Numero di sistemi d'arma in servizio
Paesi Nato UE vs. USA, ultimo anno disponibile



- La mancata cooperazione per la difesa a livello comunitario causa un **aumento significativo dei costi per il dispiegamento delle truppe**. Un'analisi del 2020 dell'European Parliamentary Research Service ha evidenziato che **una maggiore cooperazione tra i Paesi potrebbe ridurre questa spesa fino a 32 miliardi di Euro** (pari al 46% del totale)
- Inoltre, la mancanza di cooperazione provoca una **bassa efficienza della spesa in R&S** nel settore e la **moltiplicazione dei contratti di fornitura**. Con una maggiore cooperazione, l'efficienza potrebbe **ridurre i costi fino a 12,7 miliardi di Euro** (pari al 50% del totale)
- Secondo l'Agenzia Europea per la Difesa, dei **3,5 miliardi di Euro** investiti nel 2022 in R&S, **meno del 10% è stato speso per progetti che coinvolgono più di un Paese**

La space economy, nuovo ambito geopolitico, potrà valere sino a 1,8 trilioni di Dollari entro il 2035, con un CAGR 2023-2035 del 9%...



Previsione di crescita space economy a livello internazionale (miliardi di Dollari), 2023-2035





... ma l'UE, pur essendo allineata agli stanziamenti cinesi, sconta un gap di investimenti significativo rispetto agli Stati Uniti

Budget allocato per la space economy per Paese (miliardi di Euro), 2024

ESA	Francia	Germania	Italia	Stati Uniti	Cina
7,8	1,9	1,4	1,0	29,4*	13,1
					

Il budget destinato dagli **USA** alla NASA e Space Development Agency **rappresenta quasi il triplo** degli stanziamenti totali dell'UE (considerando i budget della European Space Agency (ESA) e delle Agenzie spaziali nazionali di Francia, Germania e Italia**



(*) Il dato comprende €25 mld per la NASA e €4,4 mld per la Space Development Agency.

(**) Rispettivamente Centre national d'études spatiales (CNES), German Aerospace Center (DLR) e Agenzia Spaziale Italiana (ASI).

Alla luce di tutto ciò, a marzo 2024 la Commissione Europea ha presentato la prima strategia industriale europea della difesa

2



Obiettivi

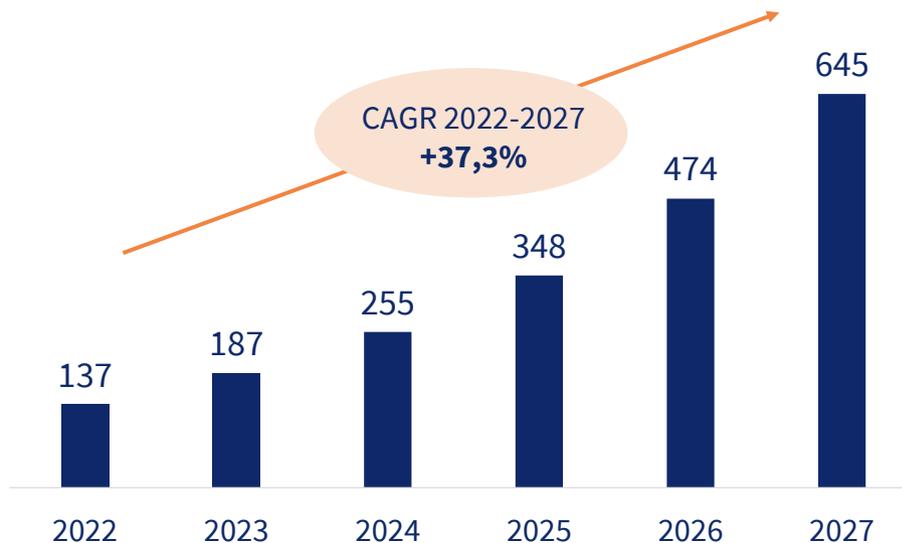
- **Garantire la preparazione industriale** degli Stati UE nel settore della difesa
- Entro il 2030, gli obiettivi (non vincolanti) proposti dalla Commissione sono:
 - **aumentare gli appalti congiunti** (fino ad almeno il 40%)
 - **spendere almeno il 50%** del bilancio destinato alla difesa **in prodotti fabbricati in Europa**
 - **commerciare almeno il 35% dei beni per la difesa tra Paesi dell'UE** anziché con altri Paesi

Interventi e finanziamenti

- Predisposizione di nuovi programmi per **acquistare e investire congiuntamente a livello europeo**
- Misure per sostenere la **ricerca**, stimolare gli **investimenti** e lavorare su **problemi inerenti alle catene di approvvigionamento**
- **Nuovo programma europeo per l'industria della difesa** da €1,5 miliardi tra il 2025 e il 2027 in aggiunta al Fondo Europeo per la difesa (€8,0 miliardi)

L'Intelligenza Artificiale è la discontinuità tecnologica del decennio: si tratta di un mercato che vale 187 miliardi di Dollari nel 2023

Dimensione del mercato dell'Intelligenza Artificiale
(miliardi di Dollari), 2022 e 2023-2027 (estimate)



L'Intelligenza Artificiale sta diventando sempre più pervasiva nei mercati di tutto il mondo, **trasformando radicalmente** il modo in cui le aziende operano e interagiscono con i clienti.

Inoltre, l'**IA Generativa*** sta aprendo nuove frontiere nell'innovazione e nella creatività, supportando le attività quotidiane di lavoratori e individui

(*) Ambito di utilizzo dell'Intelligenza Artificiale che sfrutta algoritmi avanzati per generare contenuto in formato video, immagine, audio, testo, codice o altre tipologie di output. N.B. CAGR = Tasso composto di crescita annuale.

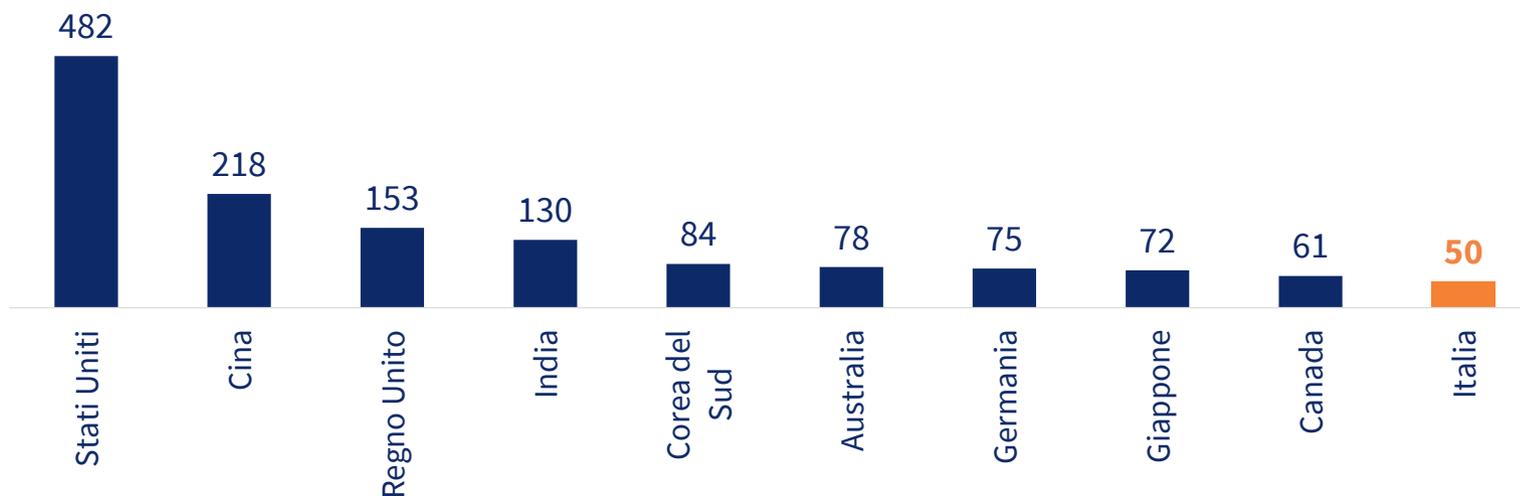


Mentre Stati Uniti e Cina consolidano la propria leadership nel campo, nonostante il nostro Paese sia al 10° posto per ricerca sull'IA...

3

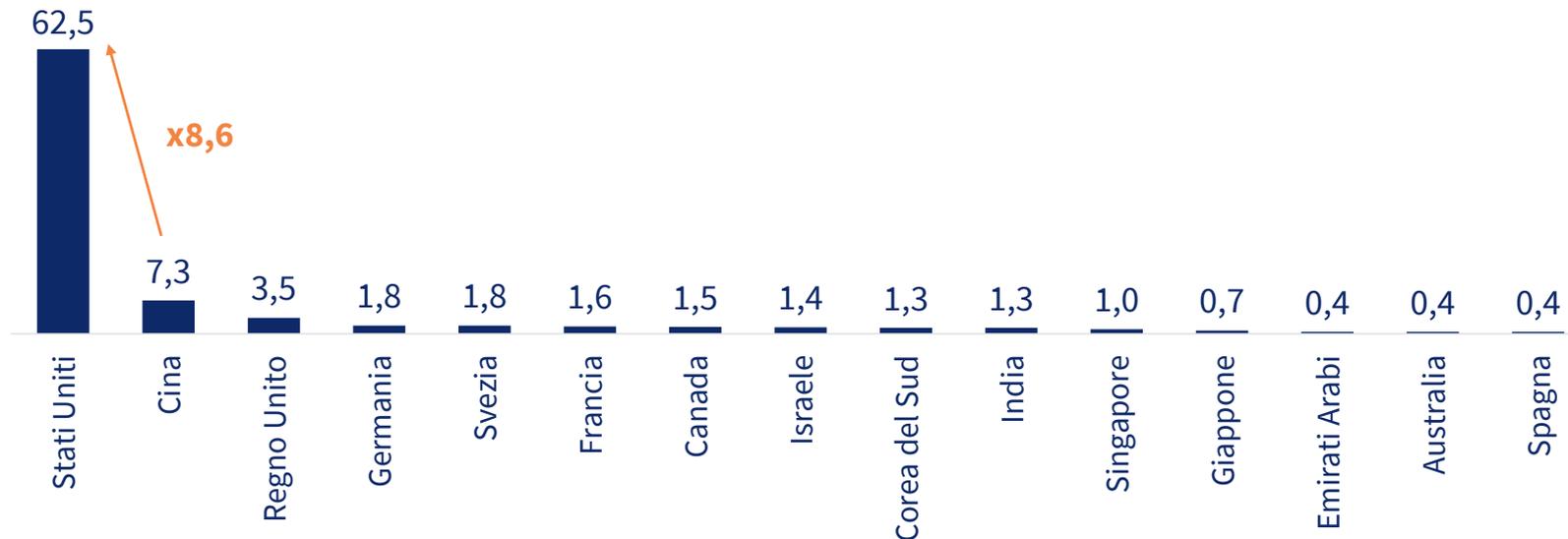


Ricerche accademiche sul tema IA Generativa nei primi 10 Paesi
(valori assoluti), 1985-2023



... l'Italia non figura tra i principali investitori in questo campo (diversamente rispetto a quanto accade per i principali Paesi benchmark)

Primi 15 Paesi per investimenti privati in Intelligenza Artificiale
(miliardi di Euro), 2023



A livello settoriale, i **principali settori di investimento** sono il cloud computing, l'analytics, la salute e il fintech

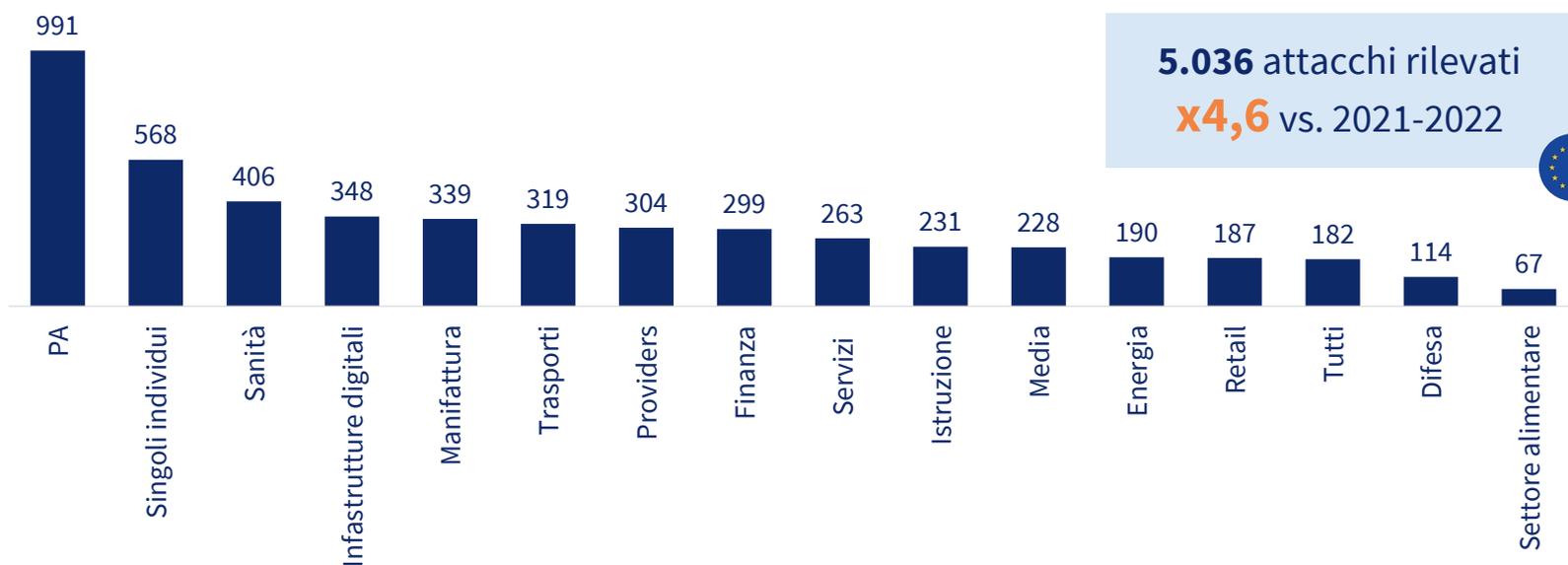


Gli attacchi cyber sono sempre più uno strumento utilizzato anche in caso di conflitto tra Stati...

3



Numero di attacchi cyber rilevati in UE dall'Enisa* per settori colpiti, luglio 2022 - giugno 2023

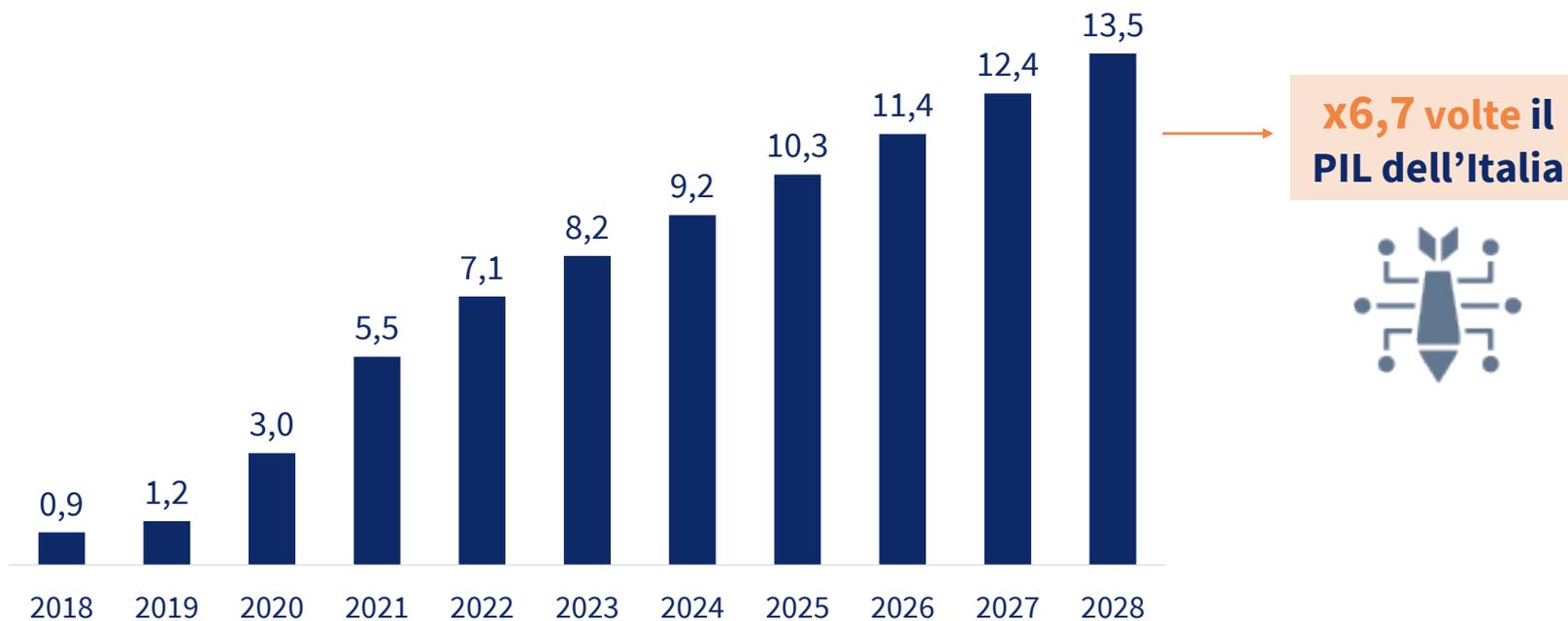


(*) Agenzia dell'Unione Europea per la Sicurezza Informatica.

N.B. Nella categoria «tutti» sono inclusi gli attacchi con effetto globale su tutti i settori.

... e i costi del cybercrimine potrebbero ammontare a più di 13 trilioni di Dollari nei prossimi 4 anni

Costo stimato del cybercrimine nel mondo
(trilioni di Dollari), 2018-2028

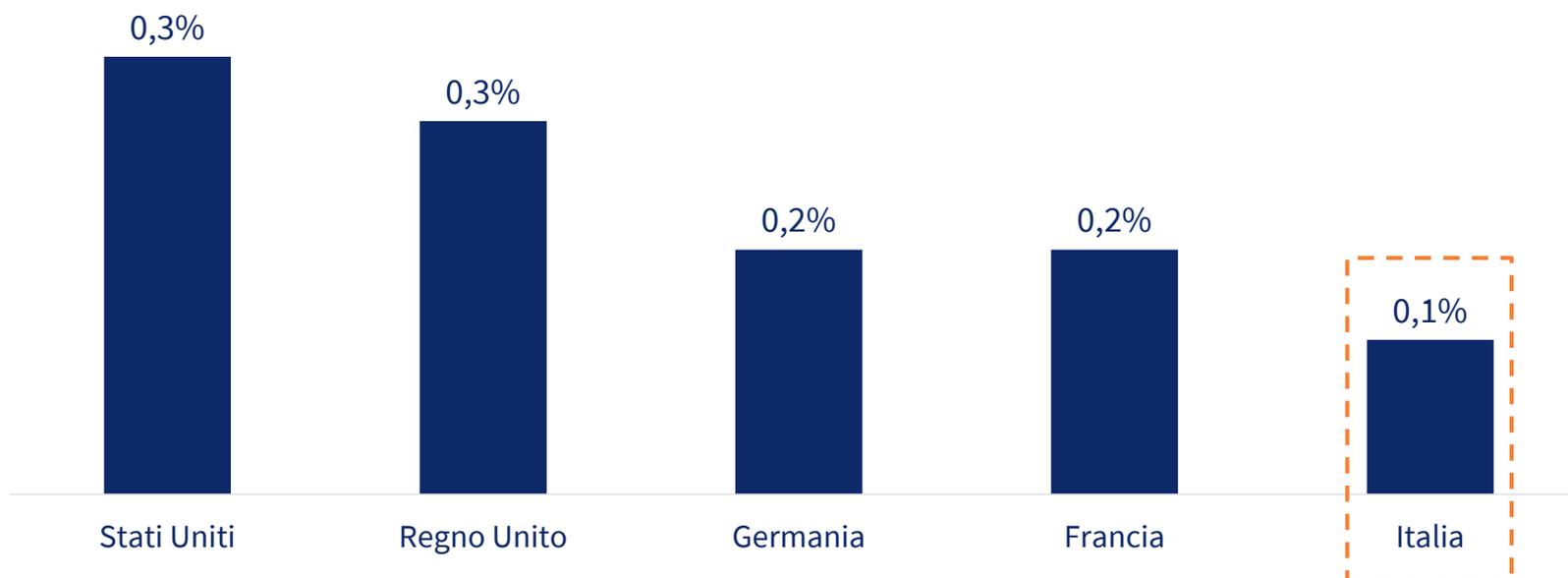


Eppure, l'Italia è all'ultimo posto tra i grandi Paesi per incidenza della spesa in cybersecurity sul PIL

3



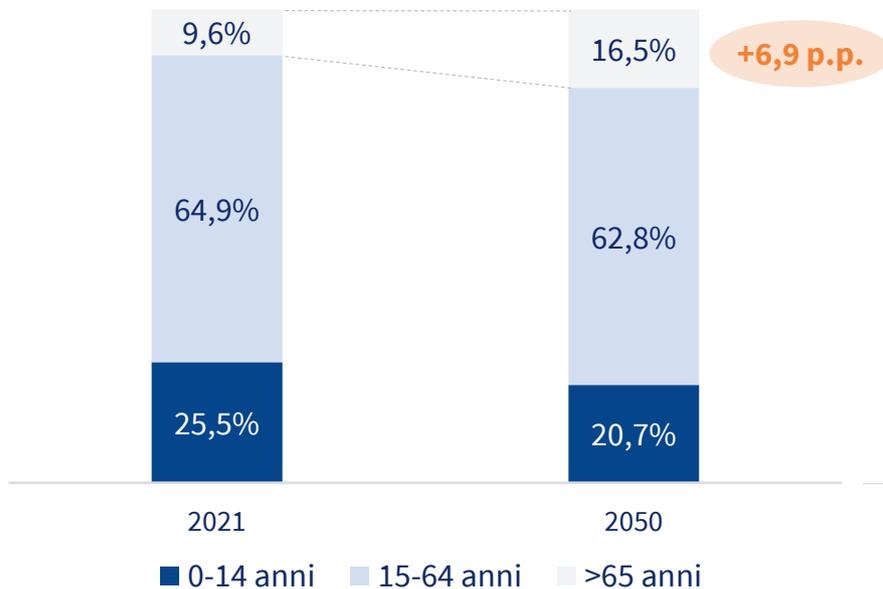
Incidenza della spesa in cybersecurity sul PIL per Paese (valori %), 2023



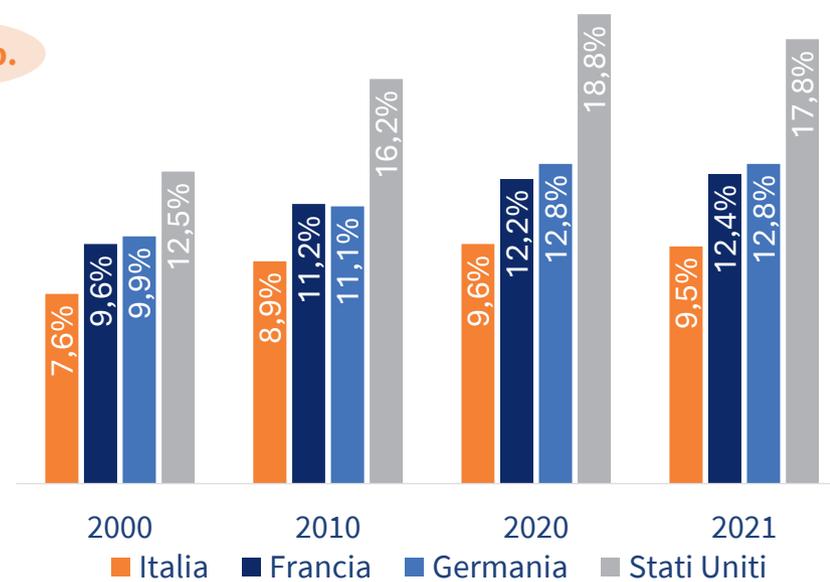
La popolazione mondiale sta invecchiando e la spesa sanitaria in rapporto al PIL è in costante crescita nelle economie occidentali



Proiezione della distribuzione della popolazione mondiale per fasce d'età
(valori %), 2021 e 2050



Incidenza della spesa sanitaria pubblica e privata sul PIL per Paese
(valori %), 2000-2021

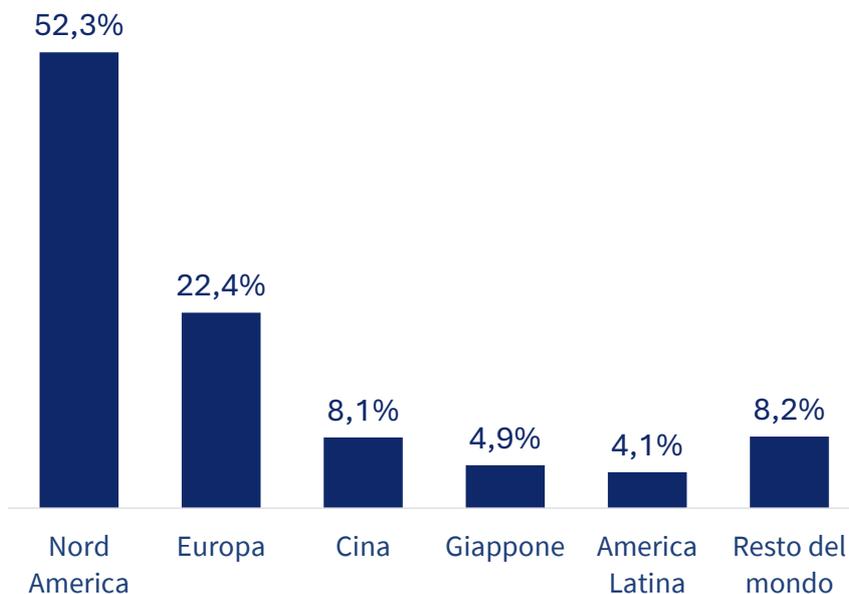


Nel 2022 il valore globale del mercato farmaceutico si è attestato a 1,2 trilioni di Euro, con un predominio di USA e UE

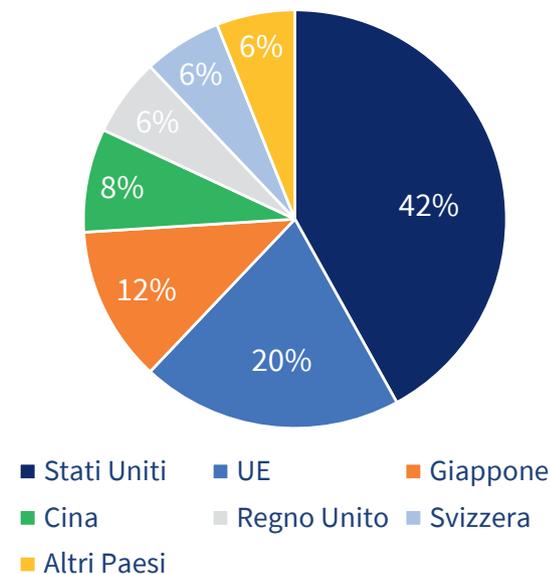
4



Quota di mercato industria farmaceutica
(valori %), 2022



Top 50 aziende farmaceutiche per market cap.*
(%), 2023

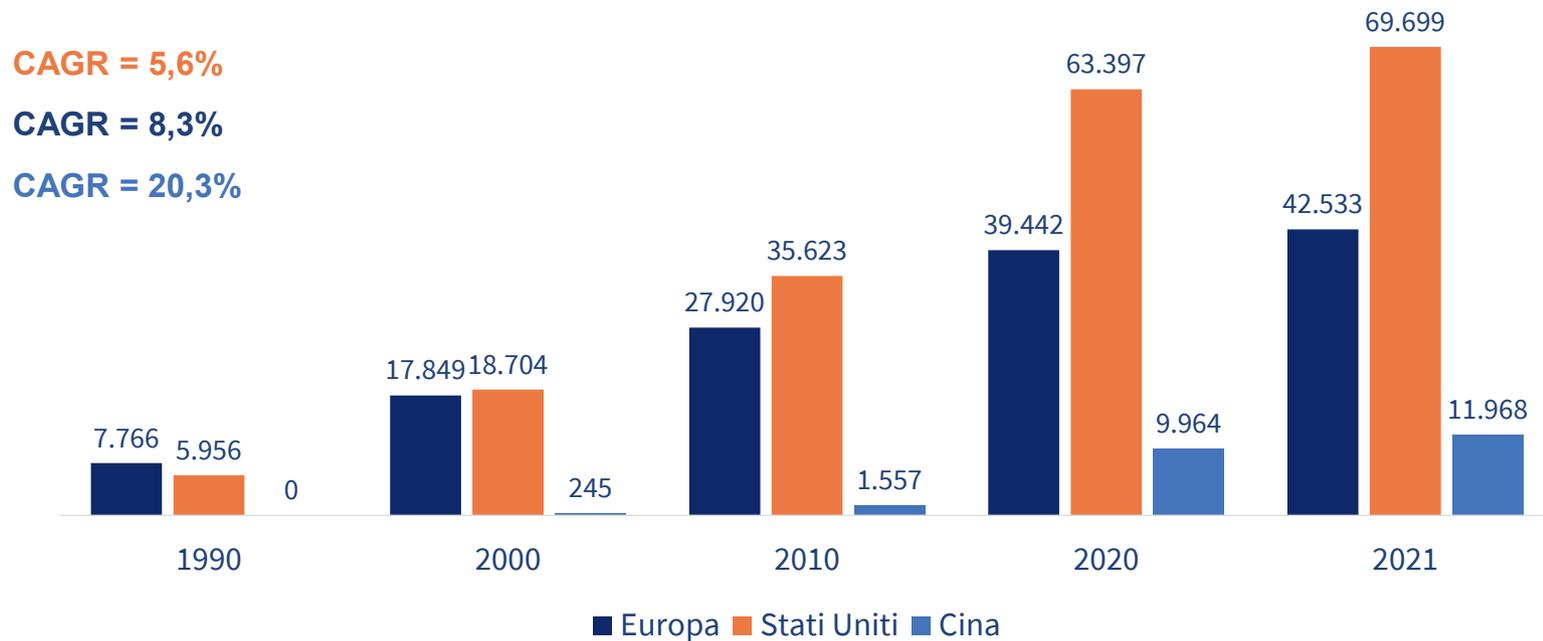


(*) Capitalizzazione di mercato.

La spesa degli Stati Uniti per R&S negli ultimi decenni ha superato quella dell'UE che, al momento, non risente ancora della competizione cinese



Spesa per R&S farmaceutica in Europa, Stati Uniti e Cina
(milioni di Euro), 1990-2021



N.B. CAGR = Tasso composto di crescita annuale.

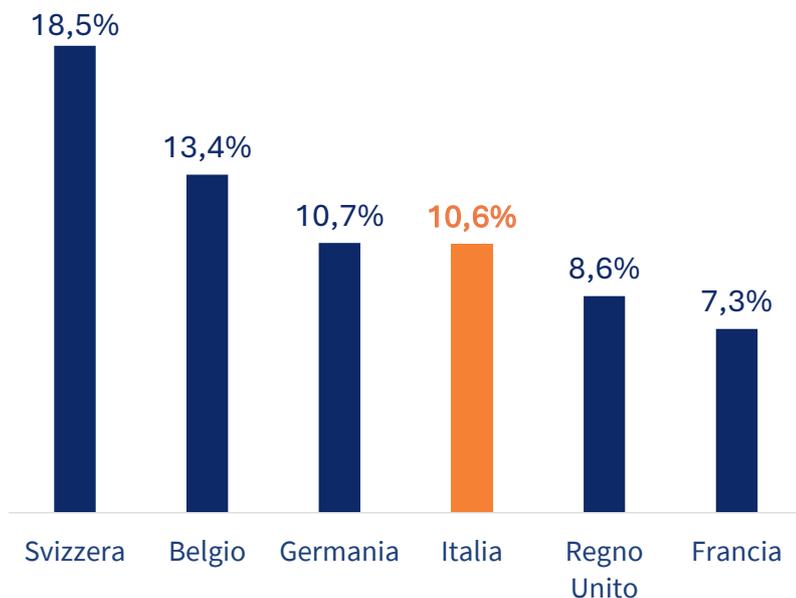
Fonte: elaborazione TEHA su dati EFPIA, 2023

L'Italia, in particolare, è un importante produttore di farmaci, ma ha una scarsa propensione a investimenti in R&S

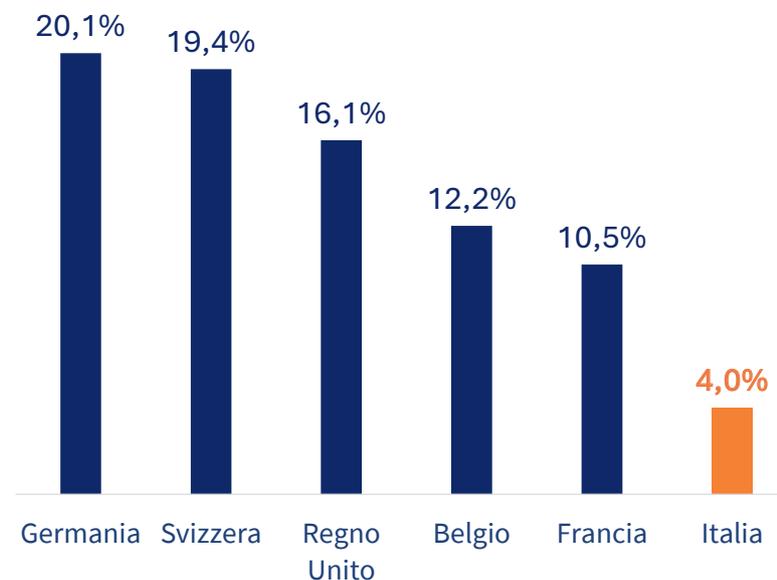
4



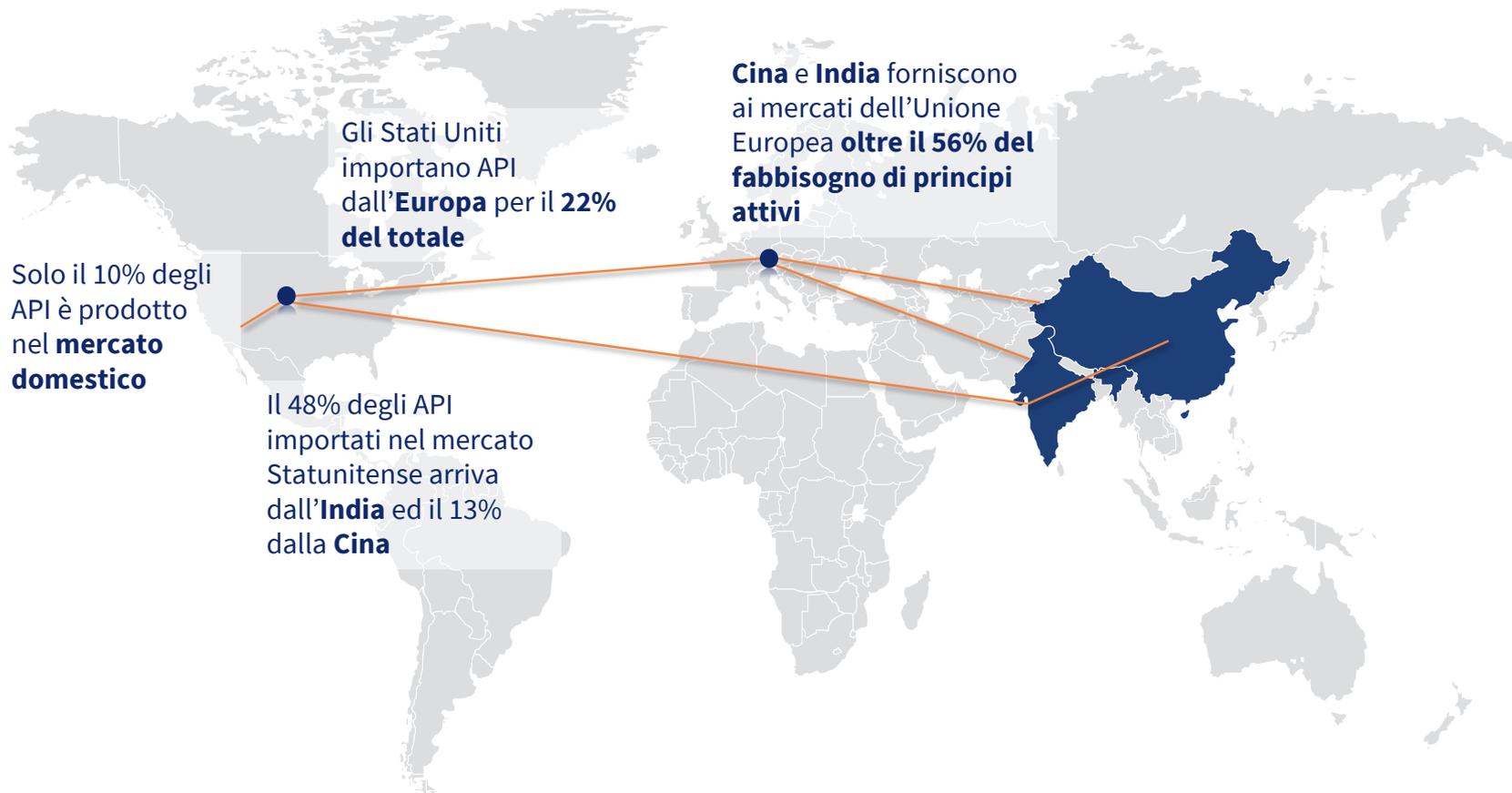
Top 6 Paesi per produzione farmaceutica in Europa
(valori %), 2022



Top 6 Paesi per R&S farmaceutica in Europa
(valori %), 2022



Nonostante il business farmaceutico sia prerogativa di USA e UE, Cina e India ricoprono un ruolo leader nell'approvvigionamento mondiale di API*



(*) API = Active Pharmaceutical Ingredients.

Il successo del futuro dipenderà anche dalla disponibilità di alcune risorse di input essenziali per fare fronte alle sfide di domani



**SFIDA
AMBIENTALE**



**SFIDA
GEOPOLITICA**

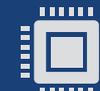


**SFIDA
TECNOLOGICA**



**SFIDA
SANITARIA**

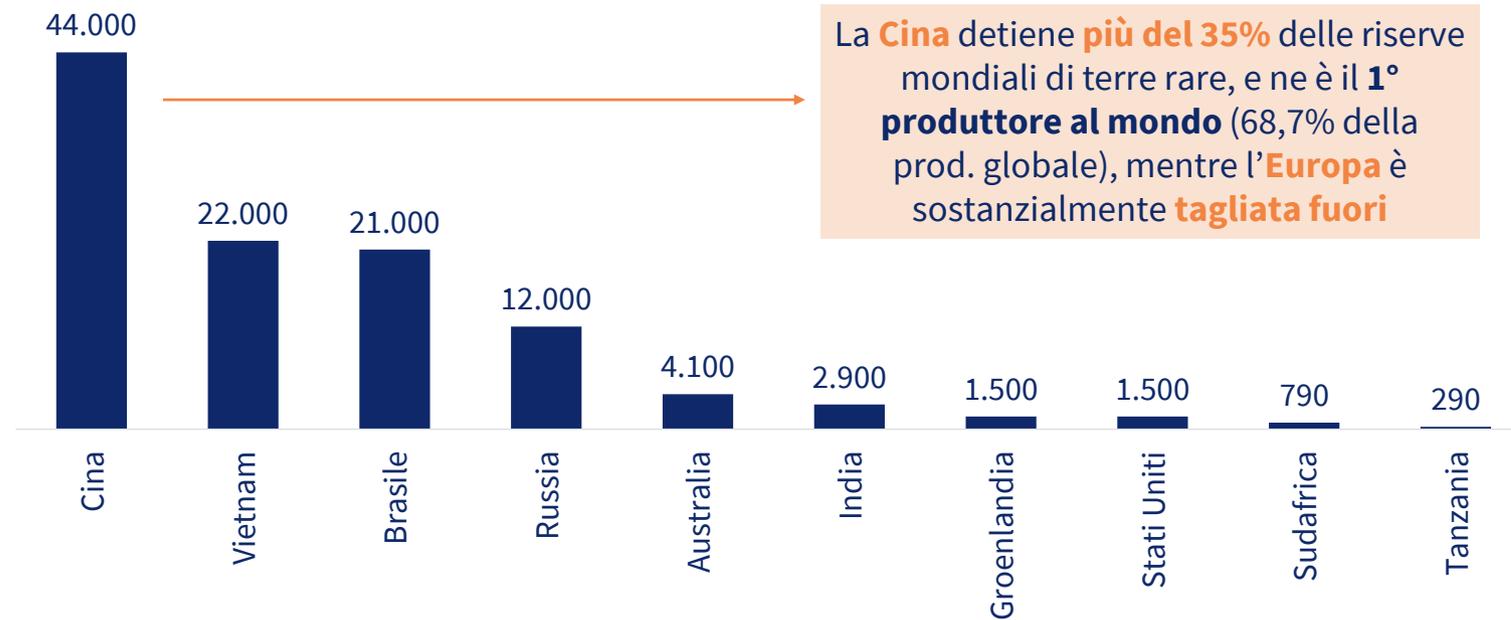
TERRE RARE E MICROCHIP



Entro il 2035 la domanda globale di Terre Rare raggiungerà quasi 450mila tonnellate l'anno, rispetto alle circa 200mila del 2021



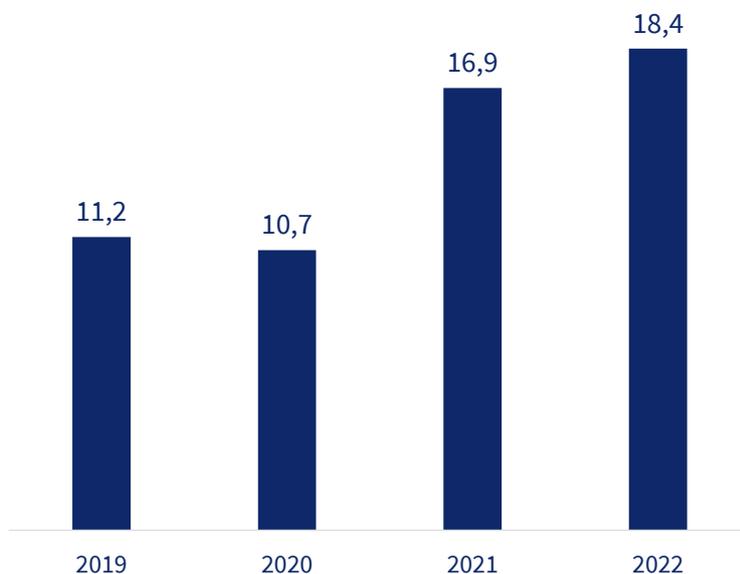
Primi 10 Paesi per riserve di terre rare (migliaia di tonnellate rare earth oxide equivalent), 2021



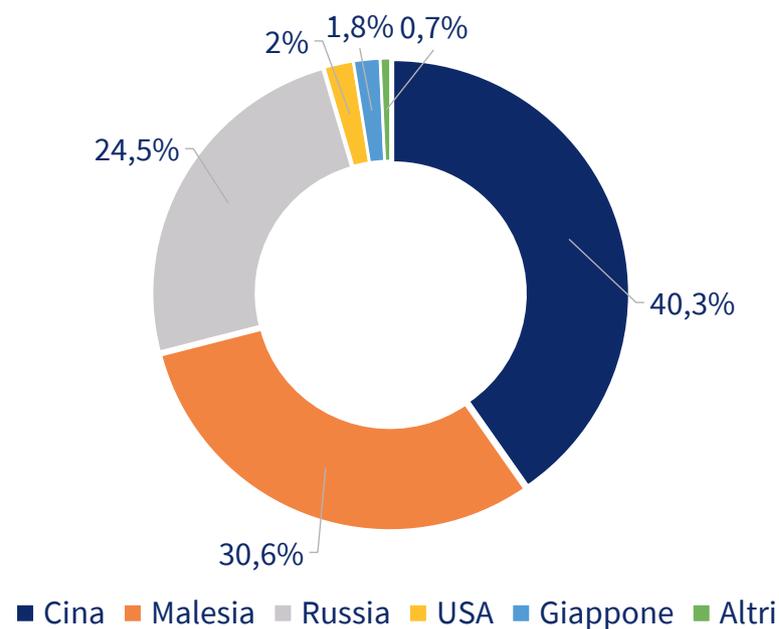
L'import di terre rare da parte dell'Unione Europea è in crescita, con Cina e Russia che rappresentano due terzi delle forniture



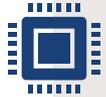
Import UE di terre rare
(migliaia di tonnellate), 2022



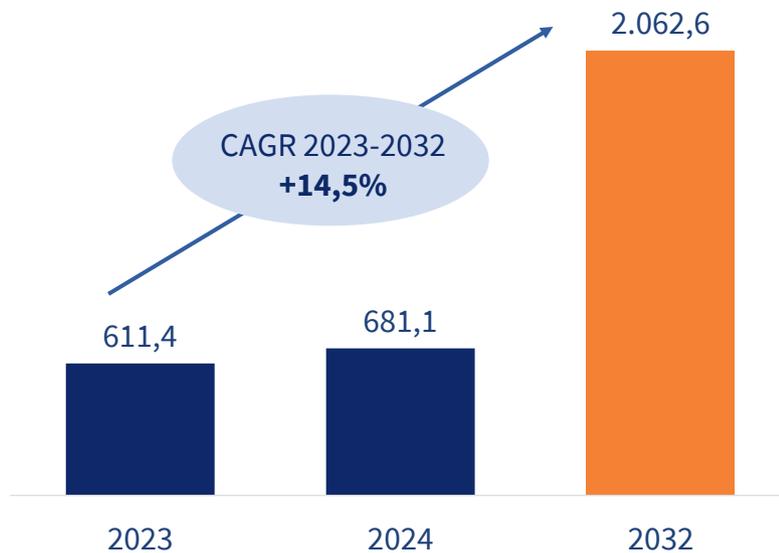
Provenienza importazioni UE di terre rare
(valori %), 2022



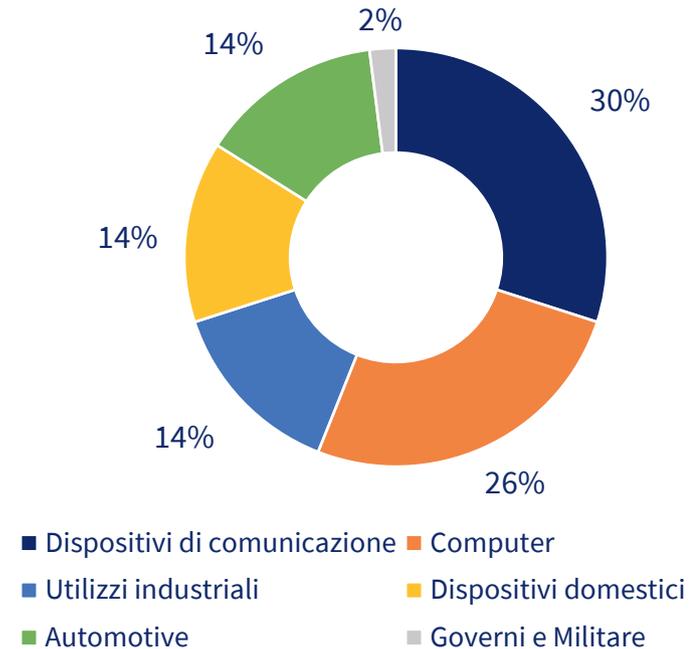
Il settore dei semiconduttori sta registrando una crescita impetuosa e costituisce un prodotto alla base dell'industria IT globale



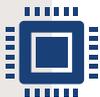
Valore del mercato dei semiconduttori
(miliardi di Dollari), 2023 - 2032



Domanda globale per tipologia di prodotto
(%), 2023

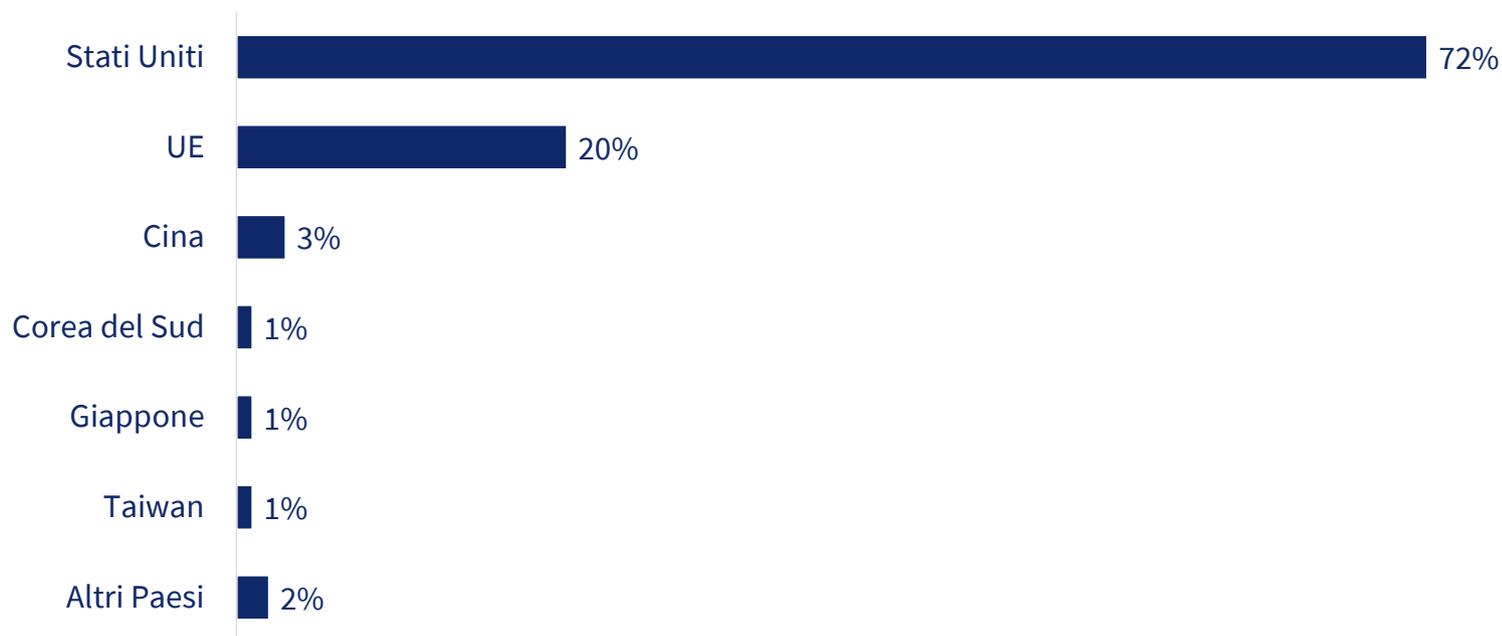


N.B. CAGR = Tasso composto di crescita annuale.

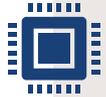


Nella catena del valore dei semiconduttori, USA e UE guidano la classifica del Valore Aggiunto per quanto riguarda la proprietà intellettuale...

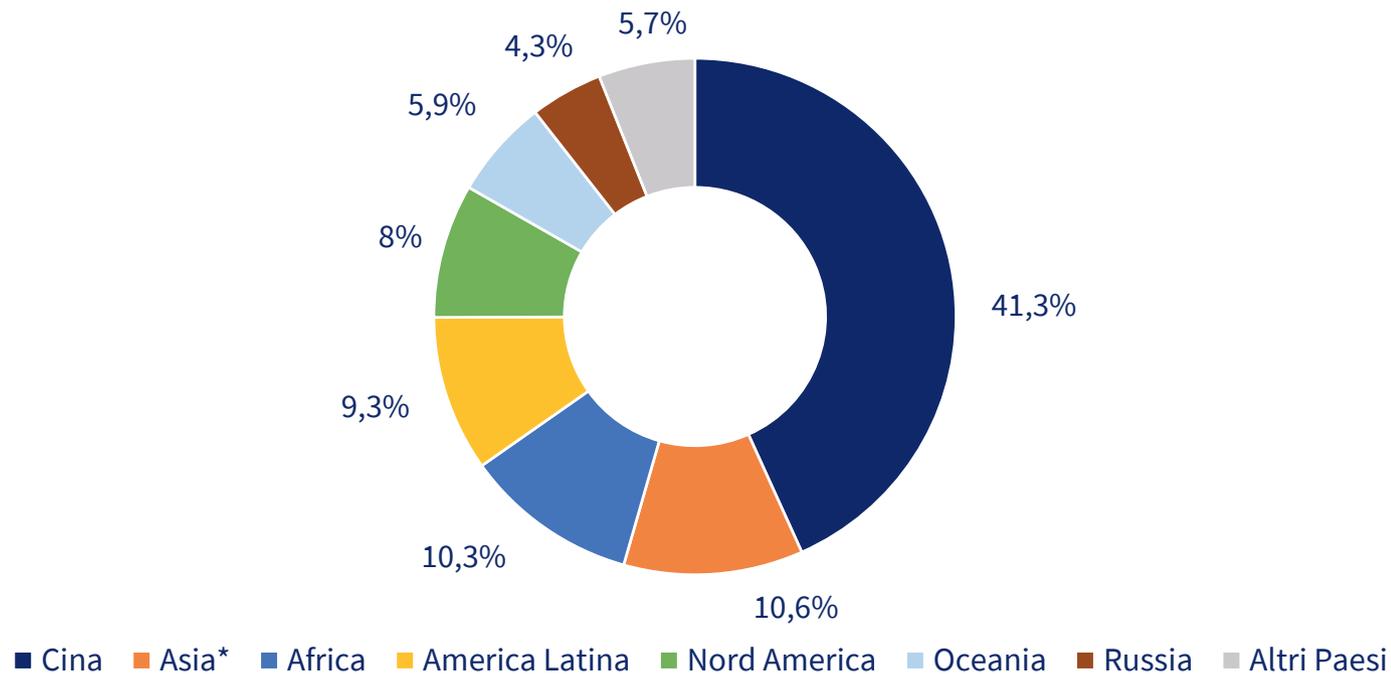
Quota di Valore Aggiunto nella Proprietà Intellettuale dei semiconduttori (valori %), ultimo anno disponibile



... ma le materie prime provengono prevalentemente dalla Cina...

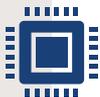


Quote di mercato delle materie prime per semiconduttori (valori %), 2021



(*) Escluse Cina e Russia.

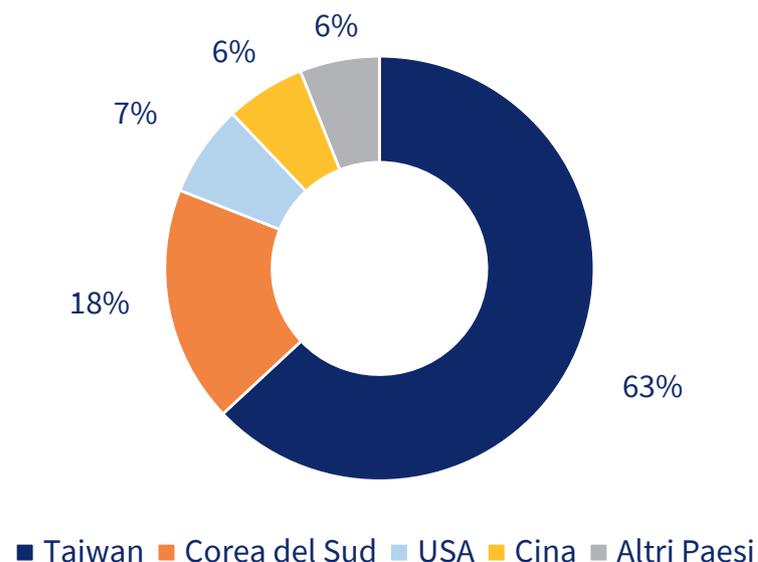
... e, sul fronte della produzione, Taiwan e Sud Corea esportano l'80% dei microchip del mondo



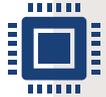
Il 4 aprile 2024 a **Taiwan** si è verificato un terremoto di **magnitudo 7,4**, il più forte registrato nel Paese da **25 anni**

Fortunatamente, non si sono verificati danni alle strutture produttive dedicate, ma **cosa sarebbe successo se si fossero distrutte?**

Produzione di microchip per Paese
(% sul totale globale), 2021



USA e UE stanno quindi attuando una politica industriale finalizzata al reshoring e una politica commerciale protezionista verso la Cina



\$52 miliardi di incentivi e sgravi fiscali nell'ambito del Chips and Science Act per incentivare la produzione di semiconduttori in patria



€43 miliardi di investimenti per sostenere l'European Chips Act e raddoppiare entro il 2030 la produzione europea di chip

Importazioni cinesi di chip (valori %), 2014-2023*



(*) Gennaio-Aprile 2023.

Fonte: elaborazione TEHA su fonti varie, 2024



03

La diagnosi

3.1 Il ruolo della politica 118

Le evidenze della ricerca in tema di produttività

1. La **produttività in Italia è rimasta ferma negli ultimi 20 anni**. Pesa la Pubblica Amministrazione
2. Le **energie del sistema continuano a fornire un contributo negativo** alla produttività
3. La **produttività è inferiore ai Paesi benchmark** con riferimento a ogni classe dimensionale
4. La **produttività delle imprese in Italia a proprietà straniera è più elevata di quella a proprietà italiana**
5. Le imprese italiane continuano a scontare un **ritardo in tema di digitale**
6. Ancora **poco incisivo il mercato dei capitali** in Italia
7. Il **fattore dimensionale è alla base della bassa produttività** in Italia
8. I **salari reali sono fermi da tempo**. Il problema non sta solo nel cuneo fiscale ma anche nella bassa produttività delle imprese

Le evidenze della ricerca in tema di politica industriale

1. In tema di politica industriale l'Europa **sconta l'assenza di un bilancio comune e una governance multilivello**
2. A partire dalle privatizzazioni, **è mancata una visione in merito alla politica industriale del nostro Paese, favorendo lo strumento degli incentivi piuttosto che la scelta di industrie strategiche** da supportare
3. **L'UE ha visto dimezzarsi il suo peso sul PIL mondiale** negli ultimi 30 anni a favore di USA e Cina
4. Il **Mercato Unico si è trasformato da strumento pro-competitività a limite allo sviluppo** in chiave globale dell'Europa (NO CAMPIONI EUROPEI)
5. **L'assenza di un mercato unico dei capitali e del lavoro, di un bilancio comune e l'incompleto assetto dell'unione bancaria hanno pesato sulla performance globale** europea
6. Nonostante fiducia e visione sul futuro dell'UE siano a livelli elevati, **l'astensionismo è il primo partito in UE**
7. **L'obiettivo di un'Europa unica è ancora politicamente e demograficamente irrealizzato**

La diagnosi sui **problemi strutturali e competitivi** dell'Italia e dell'Unione Europea insieme agli **interventi necessari** per porvi rimedio sono **da tempo definiti e condivisi** dalla maggioranza dei membri della business community e degli osservatori professionali*

Tuttavia, **nulla o poco si è fatto** in tutti questi anni

(*) Si veda l'ultima relazione del Governatore della Banca d'Italia – Roma, 31 maggio 2024.

Questo perché oggi l'attuale funzionamento del sistema democratico spinge i partiti politici e i governi da loro espressi a essere...



...sempre più orientati a conquistare il voto popolare



...sempre più orientati all'immediato nell'intento di non disperdere voti



...sempre più allergici a scelte di lungo periodo



...sempre meno propensi al rischio di fronte ad una scelta nell'immediato impopolare

...e alle prese con un governance delle Istituzioni sempre meno attuale rispetto alle sfide che oggi il mondo oggi propone



La diagnosi per l'Italia

Efficienza nella PA

Dal 2000: **Occupazione +8,1%**
Vs. Valore Aggiunto PA -4,6%

Crescita demografica

Tasso di natalità più basso in Europa
(6,4 nati ogni mille abitanti)

Giustizia

2° dopo l'Ungheria per numero di cause civili e commerciali pendenti

Burocrazia

11 giorni per aprire un'impresa.
€57 mld all'anno il danno stimato alle imprese

Stabilità politica

1,7 anni la durata media dei Governi tra il 2000 e il 2021

Sviluppo di competenze

Mancano 2,5 milioni di lavoratori per un costo stimato di €48 mld

Politica fiscale/evasione

2° per pressione fiscale in UE e 1° per gap di IVA non riscossa
€ 83,6 mld l'ammontare dell'evasione nel 2021

Finanza a supporto delle imprese

L'Italia investe **in capitale di rischio** circa il **50% della Francia**

Debito pubblico

2° rapporto debito-PIL in UE dopo la Grecia (ca. 140%)

Produttività e salari

Negli ultimi 20 anni +3% della produttività (26% in UE).
Fermi i **salari (negativi nel 2022)**

Competitività del sistema Paese

17° tra i Paesi GAI, meglio solo della Spagna (19°) tra le principali economie mondiali

Digitalizzazione

14° in Europa per grado di intensità digitale delle **PMI** e **19°** con riferimento alla **PA**



La diagnosi per l'Europa

Ruolo geopolitico e perdita di competitività

L'**assenza** di una vera e propria **strategia di politica estera**

+

Lo **strumento del veto**

+

La **governance estremamente complessa** e multilivello

=

Riduzione della competitività a livello globale



Negli ultimi 30 anni **dimezzato il suo peso sul PIL mondiale**, a beneficio di USA e Cina

Assenza di una difesa unica europea

Inefficienza della spesa in difesa



Bassa efficienza in R&S (€12,7 mld di inefficienze)

Dei € 3,5 mld investiti nel 2022 in **R&S**, **meno del 10% è stato speso per progetti che coinvolgono più di un Paese**

Aumento dei costi per il dispiegamento delle truppe (+ €32 mld)

Dipendenza energetica

L'UE è un'**importatrice netta di energia** (58% del totale)

Invecchiamento demografico

L'Europa è **tra i continenti più «anziani»** a livello globale (26% della popolazione)

Ruolo del Mercato Unico

Da motore per la competizione a **limite allo sviluppo globale** dell'UE

Progettualità incompiuta

Il sogno di trasformare l'Unione Europea nella casa degli europei **non si è ancora realizzato**

L'UE continua a rappresentare una cooperazione di stati nella quale **i singoli membri faticano a cedere la propria sovranità**



04

Le proposte TEHA per rilanciare l'Europa e la produttività italiana e il loro potenziale impatto

**4.1. Le 50 Proposte da rilanciare
126**

**4.2 3 nuove proposte a elevato
impatto e subito realizzabili
132**

4.1

Anche TEHA Club ha dato il suo contributo: quasi 70 ricerche negli ultimi 10 anni e oltre 180 proposte

68

Le ricerche TEHA Club aventi ad oggetto le criticità strutturali di Italia ed Europa e i trend evolutivi di economia e società civile

181

Le azioni individuate da TEHA Club e portate all'attenzione delle istituzioni preposte al fine di contribuire al cambiamento/miglioramento

Nonostante molte di queste proposte abbiano CONCRETAMENTE contribuito a migliorare l'ecosistema civile e di business, resta ancora molto da fare...

Le proposte di TEHA Club da sostenere in ambito di sviluppo industriale del Paese

- 1. Creazione di **poli di competitività industriale**
- 2. Lancio di un **“Progetto Apollo”** per l'industria italiana
- 3. Creazione di un'**agenzia** dedicata per il **supporto alle PMI**
- 4. Favorire **partnership Internazionali** in ambito **R&S**
- 5. **Incentivare** la **digitalizzazione** delle imprese
- 6. Favorire **programmi di internazionalizzazione** per i **manager**
- 7. Favorire una **maggiore cultura dell'organizzazione** nelle **PMI**
- 8. **Incentivi all'aggregazione** (trattamento fiscale dell'avviamento e credito di imposta)
- 9. Investire nel **technology transfer**
- 10. Maggiore **stabilità** delle politiche del **credito di imposta**
- 11. Inserire **robotica e automazione** nell'ambito dei contratti/accordi di sviluppo
- 12. Supporto alla creazione di **«Campioni nazionali globali»**

Legenda: ● Ancora da realizzare ● Parzialmente realizzato ● Realizzato

Le proposte di TEHA Club da sostenere per migliorare le Energie del Sistema in Italia

- 1. Riforma **legge elettorale** in senso **maggioritario**
- 2. Utilizzo delle **sfiducia costruttiva**
- 3. **Superamento** del **Bicameralismo** perfetto
- 4. **Revisione** dei **Gruppi parlamentari**
- 5. Sviluppo di **Testi Unici abrogativi**
- 6. **Abolizione** delle **competenze concorrenti**
- 7. Sviluppo del **voto digitale**
- 8. Favorire la **Certezza del diritto**
- 9. Promuovere una **cultura anticorruzione**
- 10. Creazione di una **Alta Corte dei Magistrati**
- 11. Sviluppare una **visione Paese**
- 12. **Riprogettare la PA** in chiave customer centric
- 13. Investire in **execution progettuale**
- 14. Istituzione dei «**Campioni della PA**»
- 15. Programmazione della **spesa** basata sul **ROI e non cost-based**
- 16. Realizzare i «**Si può point**»
- 17. Introduzione **macroregioni e distretti comunali**
- 18. Maggiore **integrazione** tra **Università e Scuole tecnico/professionali**
- 19. Sviluppo di una **politica di immigrazione qualificata**
- 20. Allineamento dei **Congedi parentali/paternità** ai best performer europei

Legenda: ● Ancora da realizzare ● Parzialmente realizzato ● Realizzato

FOCUS: La riforma sull'Autonomia Differenziata potrebbe avere un forte impatto sull'architettura istituzionale e sulle Energie del Sistema

La legge 86 del giugno 2024 («Legge Calderoli») individua la procedura che le Regioni interessate ad acquisire una **competenza legislativa differenziata** dovranno seguire per perfezionare una specifica intesa con il Governo, prevedendo invece per le Regioni non richiedenti l'autonomia un finanziamento idoneo ad erogare servizi e beni adeguati ad un **Livello di prestazioni essenziali (Lep)** attraverso un fondo perequativo che compensi la differenza fra effettivo fabbisogno e capacità fiscale

!
**Decreti
attuativi sui
Lep ancora da
approvare**

- Tuttavia, **per attuare la riforma i Lep dovranno essere determinati con precisione**: a tal fine dovranno essere varati specifici decreti legislativi, per i quali il governo ha 24 mesi di tempo
- Il Governo potrà sostituirsi alle Regioni quando gli enti interessati si rivelino inadempienti rispetto a trattati internazionali o normative comunitarie o per motivazioni di sicurezza e unità pubblica

Pro

- **Aumento di accountability** delle amministrazioni pubbliche nel segno della responsabilità e della trasparenza
- **Concessione di maggiore autonomia** a livelli amministrativi più «vicini» al cittadino
- **Riduzione del centralismo burocratico**

Contro

- **Inferiore capacità di coordinamento** delle politiche pubbliche
- **Aumento della complessità istituzionale** e maggiori oneri per le finanze pubbliche
- **Deresponsabilizzazione delle autorità locali** e aumento di logiche risarcitorie e richieste di maggiori fondi allo Stato

Gli impatti dovranno essere valutati nel medio periodo post applicazione della riforma

Le proposte di TEHA Club per un'Europa più competitiva

- 1. Sviluppare una **strategia geopolitica europea**
- 2. Nomina di un **Ministro della politica estera e difesa** europea
- 3. **Revisione del rapporto UE/Nato**
- 4. Creazione di una **forza armata europea**
- 5. Creazione di un'**industria europea della difesa**
- 6. Creazione di uno **European Space Command**
- 7. **Superamento** della politica intergovernativa
- 8. Creazione di uno **European Assistance Program per il continente africano**
- 9. Creare **infrastrutture centralizzate per la data economy**
- 10. **Rafforzamento delle skill** dei cittadini europei sulle competenze del futuro
- 11. Sostenere lo **sviluppo delle filiere tecnologiche** europee
- 12. Creazione di un **Mercato Unico del lavoro**
- 13. Proiezione in chiave globale del **Mercato Unico europeo**
- 14. Creazione di un **Bilancio Unico europeo**
- 15. Favorire la nascita di «**Campioni europei globali**»
- 16. **Revisione** della **governance** europea
- 17. Qualificare maggiormente il **ruolo del Parlamento Europeo**
- 18. Avvio di uno **European Culture Program**

Legenda: ● Ancora da realizzare ● Parzialmente realizzato ● Realizzato

Il Rapporto di Enrico Letta sul Mercato Unico riflette una visione ambiziosa, mirata a rafforzare la competitività, sostenibilità e coesione sociale dell'UE

Il **Consiglio europeo del 29-30 giugno 2023** ha inserito nelle sue conclusioni la richiesta di un **High-Level Report sul Futuro del Mercato Unico**. La Presidenza belga del Consiglio dell'UE ha successivamente affidato ad **Enrico Letta** l'incarico di elaborare il Rapporto, che è stato presentato ufficialmente il **18 aprile 2024**

Il Rapporto “*Much More Than a Market*” si concentra sui seguenti **punti chiave**:

1. **Transizione Verde e Digitale**
2. **Integrazione di Mercati Chiave** (specialmente finanziario, energetico, e delle telecomunicazioni)
3. **Rafforzamento della Sicurezza dell'UE**
4. **Creazione di Occupazione e Sostegno alle PMI**
5. **“Quintà Libertà” del Mercato Unico** relativa a ricerca, innovazione e istruzione
6. **Allargamento dell'Unione**
7. **Coinvolgimento dei Cittadini**



Per aggregare il punto di vista privilegiato della business community, **TEHA Club e TEHA Club Europe** hanno costituito a ottobre 2023 un **Advisory Board** di alto livello sul Mercato Unico.

Le riflessioni del **Paper finale TEHA**, condiviso a marzo 2024 con il *Rapporteur* Enrico Letta, hanno evidenziato la necessità di:

- Semplificare il **quadro normativo** UE e promuovere l'armonizzazione (sinergia Istituzioni UE e Stati membri)
- Rafforzare la **capacità di investimento** dell'UE per contribuire allo sviluppo e alla cura dei beni pubblici comuni (infrastrutture, sanità, strategie climatiche) tramite **strumenti pubblici** (Fondo per la Sovranità dell'UE) e **privati** (integrazione dei capitali)
- Ridurre i **costi operativi** delle imprese e sostenere le **iniziative di politica industriale** volte a migliorare la sicurezza economica

Che cosa proponiamo di nuovo dopo questa ricerca

- A. Tutte le proposte precedenti sono valide e vanno perseguite, ma i tempi saranno quelli che saranno
- B. Proponiamo in aggiunta **poche proposte realizzabili e con grande impatto**

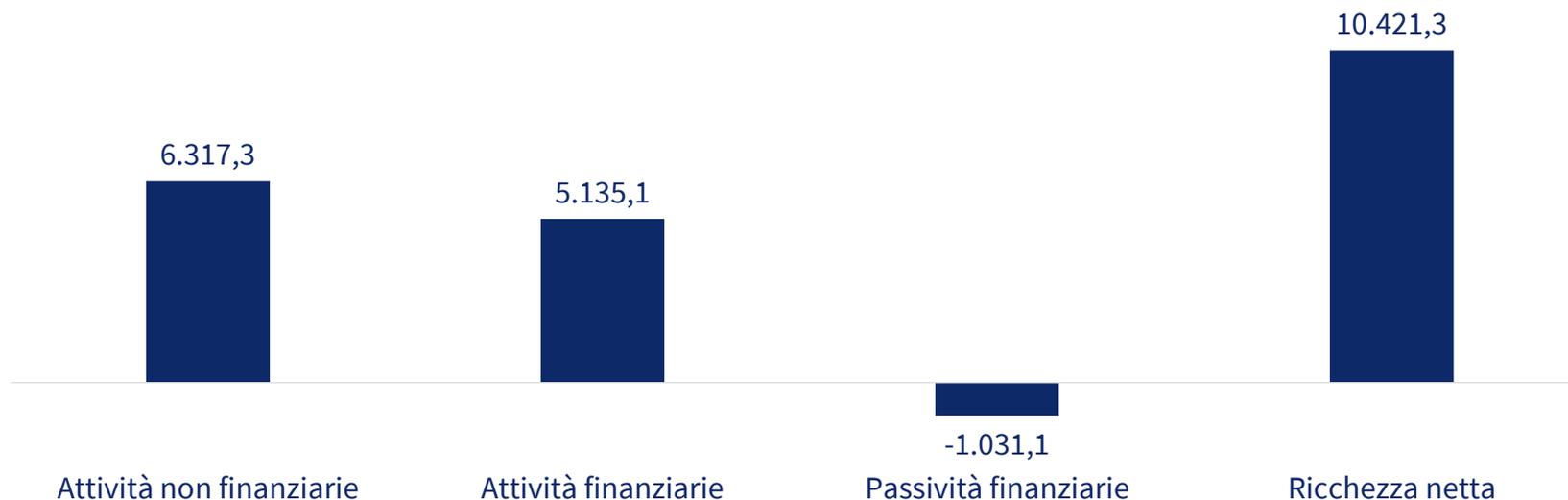
Razionale: poche proposte realizzabili e con grande impatto

1. **Finanza per la crescita** dimensionale delle PMI italiane
2. Partecipazione **della forza lavoro agli utili**
3. **La creazione di una Fondazione per il sogno europeo**

Le risorse finanziarie, e in particolare l'equity, sono lo strumento principe per favorire l'incremento dimensionale delle imprese

1

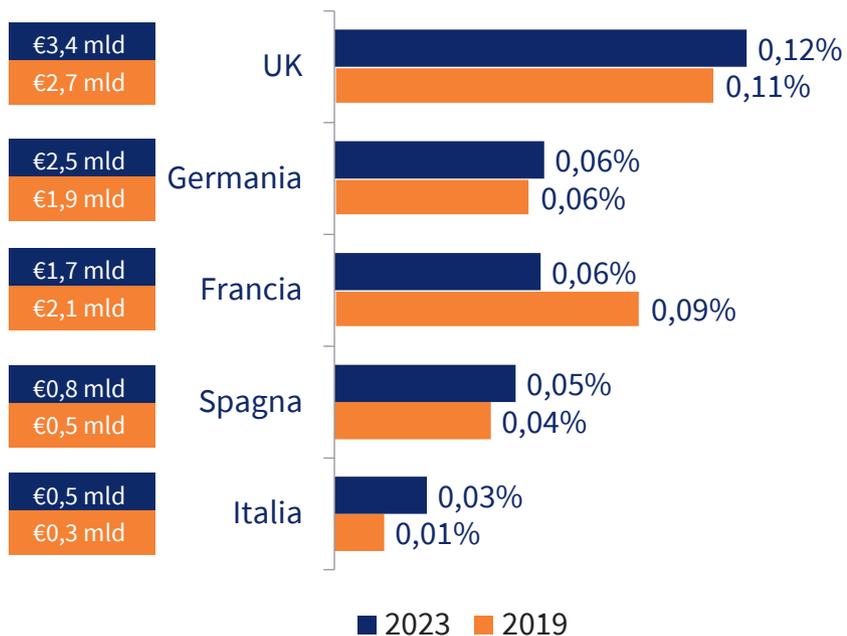
Ricchezza delle famiglie italiane (miliardi di Euro), 2022



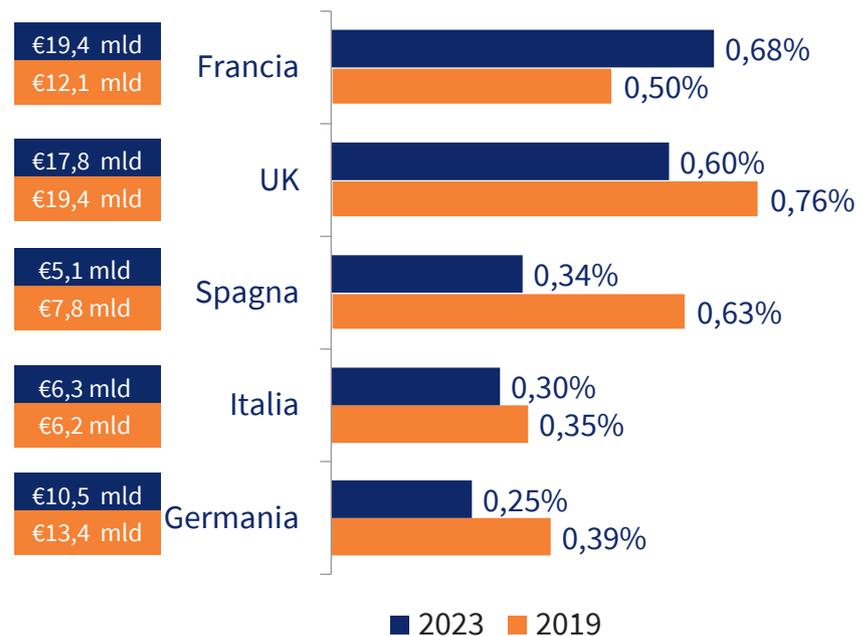
In Italia la ricchezza disponibile delle famiglie è di oltre 10.400 miliardi di euro

Tuttavia, in Italia la destinazione delle risorse disponibili verso il mondo delle imprese rimane tra le più basse in Europa

Investimenti di Venture Capital (% PIL)*,
2023 vs. 2019



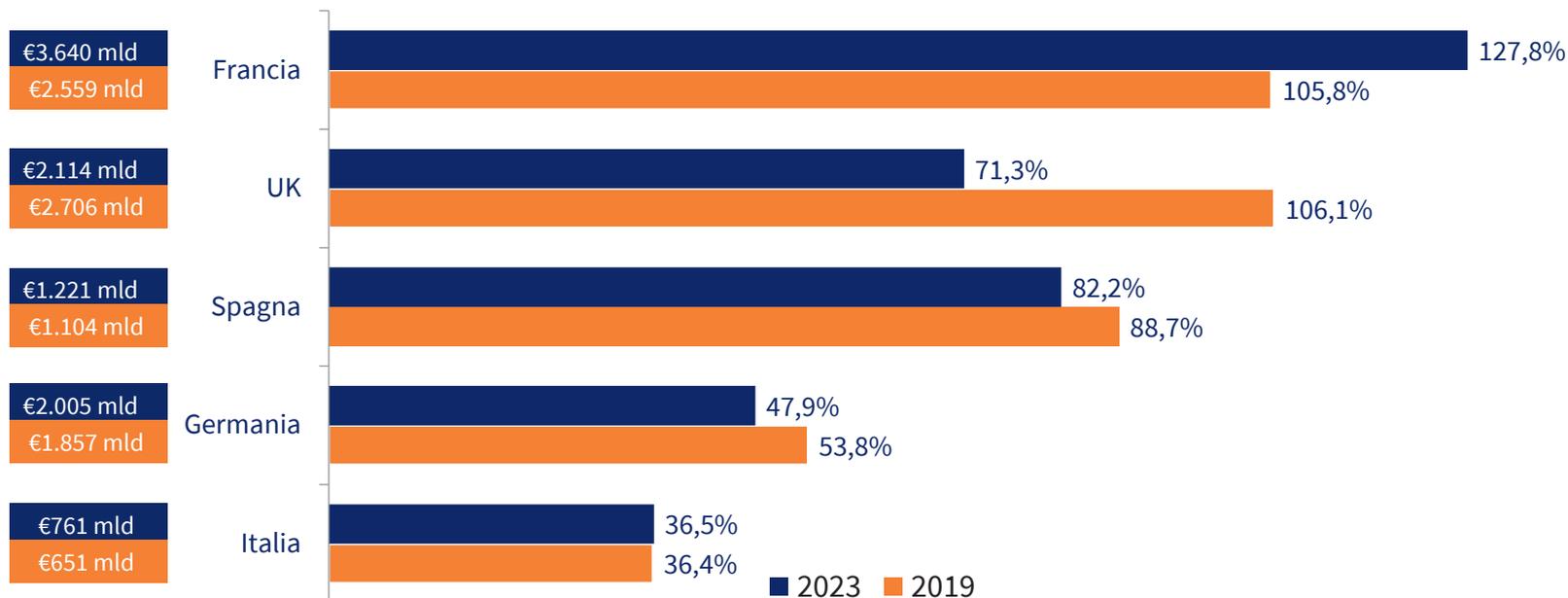
Investimenti di Private Equity (% PIL)*,
2023 vs. 2019



(*) Calcolato sulla base del Paese di residenza della società partecipata.

L'Italia è in ritardo rispetto ai suoi peer europei anche in termini di ricorso ai mercati di borsa

Capitalizzazione di mercato* (% PIL),
2023-2019



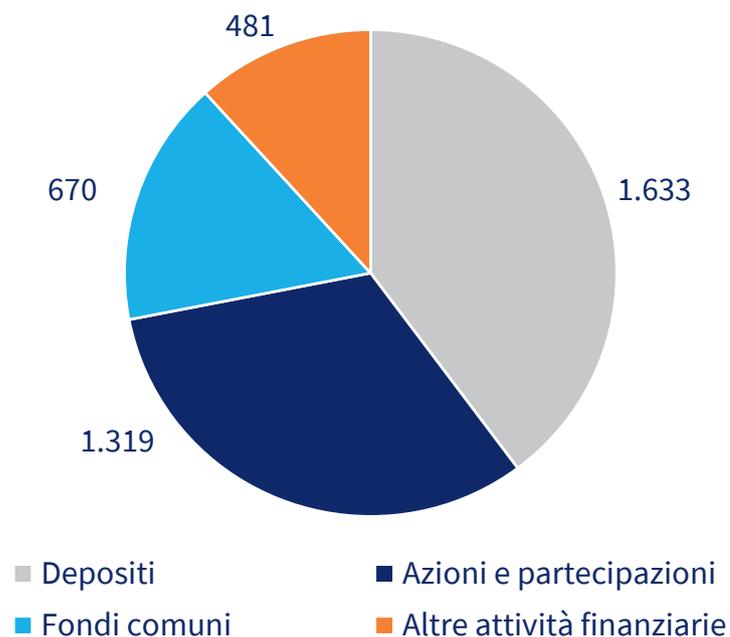
(*) I valori escludono le imprese quotate sui mercati di riferimento non aventi la sede legale nel Paese.

Fonte: elaborazione TEHA su dati Borsa Italiana e CEIC, 2024

Al netto delle passività, le risorse private disponibili e potenzialmente dirottabili verso le imprese ammontano a ca. 4.100 miliardi di Euro

1

Attività finanziarie delle famiglie italiane: scomposizione per tipologia
(miliardi di Euro), ultimo anno disponibile



La lezione dalle esperienze di Venture Capital è che...

1

L'offerta di capitali genera la domanda

Alcuni studi realizzati sul mercato USA hanno evidenziato come ***l'aumento nell'offerta di venture capital in un'area geografica stimoli la creazione di nuove imprese***, in quanto:

- (i) i possibili neo-imprenditori considerano la disponibilità nell'economia di capitali di rischio come un fattore cruciale
- (ii) l'esempio di start-up finanziate dal venture capital possono servire da ispirazione e stimolo per futuri imprenditori

Le analisi inoltre evidenziano come una maggiore offerta di venture capital aumenti l'occupazione e il reddito aggregato di una regione

Proposta 1

Dirottare progressivamente nel tempo **parte delle risorse finanziarie** delle famiglie italiane, delle Fondazioni bancarie e degli Investitori Istituzionali **verso le micro e piccole/medie imprese** al fine di favorirne l'incremento dimensionale

Per favorire questo tipo di impiego, occorre:

1. Promuovere lo strumento del **Search Fund** in Italia
2. Promuovere lo strumento delle **Holding industriali**
3. **Risolvere il tema della ridotta liquidità delle PMI in borsa**

FOCUS: lo strumento del Search Fund, adatto per le micro imprese e le start-up, può coniugare finanza, impresa e management favorendone la crescita

1 SEARCH FUND

Il search Fund è un **veicolo attraverso il quale un manager aspirante (tipicamente esperto del settore) può acquisire una impresa e gestirla**



cdp Search Fund Initiative

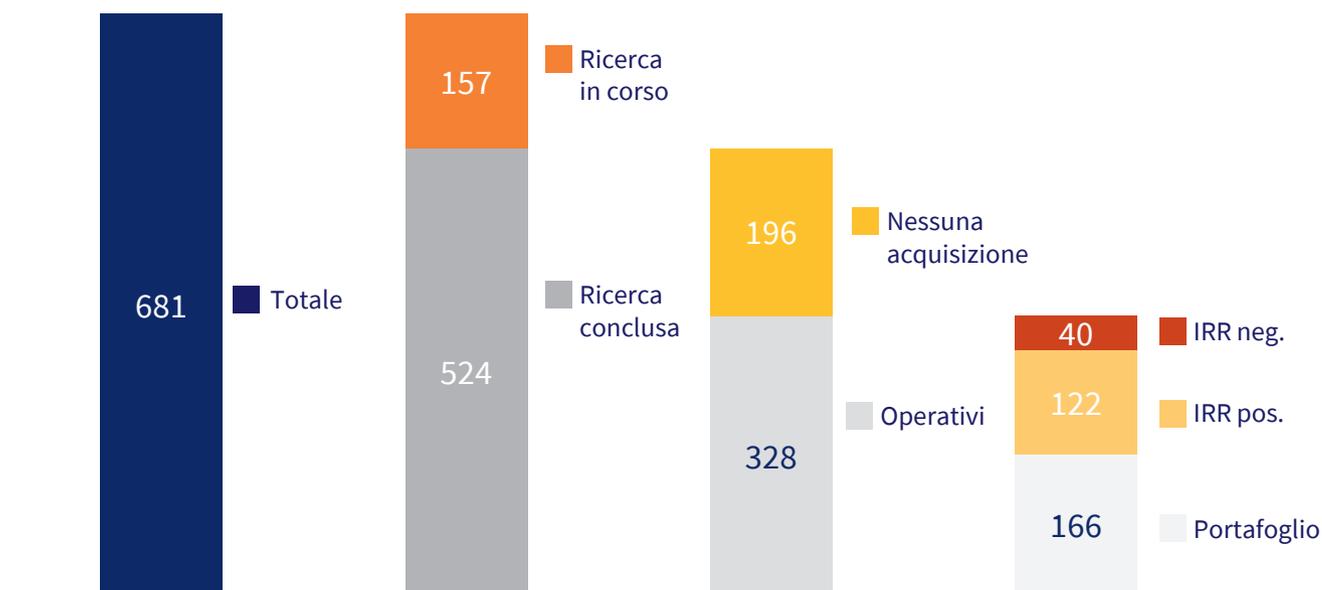
Chi	CDP e principali istituti di credito italiani
Dotazione	€1,0 mln (iniziale)
Come	1. Accreditamento progettuale
	2. Profilazione del manager proponente
	3. Attribuzione commitment massimo investibile
	4. Erogazione basket di risorse a supporto della fase di searching
	5. Valutazione del dossier target
	6. Erogazione del commitment

FOCUS: in USA si contano quasi 700 Search Fund rispetto ai circa 10 attivi in Italia, molti dei quali non hanno ancora completato il fund raising

SEARCH FUND

1

Search Fund in USA per status di operatività
(numero), 2024



ca. 300 milioni di Euro l'equity raccolto e investito

I Search Fund attivi in Italia



Con lo strumento delle Holding industriali è possibile stimolare il capitalismo familiare in chiave di contributo alla crescita delle PMI

1

HOLDING

- L'assunto della proposta si basa sul fatto che il **medio/grande capitalismo familiare**, anche in chiave di diversificazione industriale, possa **agire da elemento stimolatore della crescita** delle PMI, anche attraverso fenomeni aggregativi
- Per abilitare la proposta è però necessario arrivare ad una **definizione normativa di Holding industriale*** anche al fine di **favorire il convogliamento delle risorse finanziarie disponibili** sul mercato verso questo tipo di strumento

Lo **strumento** attraverso il quale convogliare le risorse disponibili verso le Holding industriali **potrebbe ispirarsi alla disciplina dei Piani Individuali di Risparmio - PIR**

	Piano Individuale di Risparmio - PIR	Piano di investimento Holding Industriali - PIHI
Beneficiari	Privati	Investitori qualificati e professionali**
Come	Intermediari finanziari	Partecipazione diretta/indiretta
Focus	PMI quotate e non quotate	Holding industriali
Vantaggi fiscali	Esenzione imposta successione e imposta sui redditi da capitale	
Defiscalizzazione massima	€200.000 in 5 anni / 1.500.000 € in 10 anni (se alternativi)	€1.500.000 in 5 anni (inclusi dividendi)

(*) Attualmente la definizione di Holding industriale è solo a fini fiscali. (**) Un investitore qualificato o professionale è un investitore non istituzionale ma che ha caratteristiche di dimensione e/o competenze professionali che ne fanno un attore con speciali qualifiche in grado di valutare autonomamente gli investimenti effettuati e il rischio che ne deriva.

FOCUS: con lo strumento delle Holding industriali è possibile stimolare il capitalismo familiare in chiave di contributo alla crescita delle PMI

HOLDING

1

- L'assunto è che il **medio/grande capitalismo familiare**, anche in chiave di diversificazione industriale, possa **agire da elemento stimolatore della crescita** delle PMI, anche attraverso fenomeni aggregativi
- **Lo strumento utilizzabile potrebbe essere quello della Holding**, che ha come mission quella di detenere un portafoglio di investimenti per tempi lunghissimi o infiniti sulla base di sinergie strategiche, gestionali e finanziarie
- Per abilitare la proposta è però necessario arrivare ad una **definizione normativa di Holding industriale***, anche al fine di **favorire il convogliamento delle risorse finanziarie disponibili** sul mercato verso questo tipo di strumento



- Proprietà: Fam. Freudenberg
- Anno di fondazione: 1849
- **Strategia: Diversificazione settoriale** (Automotive, filtri, prodotti per la casa, chimica, medica)
- Dimensioni: 12 miliardi di Euro
- Dipendenti: >50.000

Modello industriale



- Proprietà: Fam. Haniel
- Anno di fondazione: 1756
- **Strategia: Holding di partecipazioni con approccio finanziario e orizzonte di lungo termine**
- Dimensioni: 4,4 miliardi di Euro
- Dipendenti: 22.000

Modello finanziario



- Proprietà: Fam. Arnaud
- Anno di fondazione: 1987
- **Strategia: Aggregazione settoriale**
- Dimensioni: 86 miliardi di Euro
- Dipendenti: ca 200.000

Polo aggregativo

(*) Attualmente la definizione è solo a carattere fiscale.

È necessario intervenire con premialità fiscali al fine di aumentare il flottante delle quotate, favorendo così anche una maggiore liquidità

1

BORSA

	 Euronext Growth Paris	 Euronext Growth Milan
Numero società emittenti (**)	272	203
Numero quotazioni nel 2023	6 IPO con raccolta di €61,8 mln (<i>valore medio €10,3 mln</i>)	33 IPO con raccolta di €205 mln (<i>valore medio €6,2 mln</i>)
% Flottante (*)	33% emittenti con flottante > 50%	5% emittenti con flottante > 50%
Capitalizzazione di mercato (**)	€22,1 mld (<i>valore medio €81,3 mln</i>)	€8,2 mld (<i>valore medio €40,4 mln</i>)

La concessione di premialità fiscali deve andare oltre gli incentivi sui costi di quotazione, riconoscendo maggiorazioni per le società che decidono di quotare la maggioranza del capitale sociale o comunque con ampi flottanti

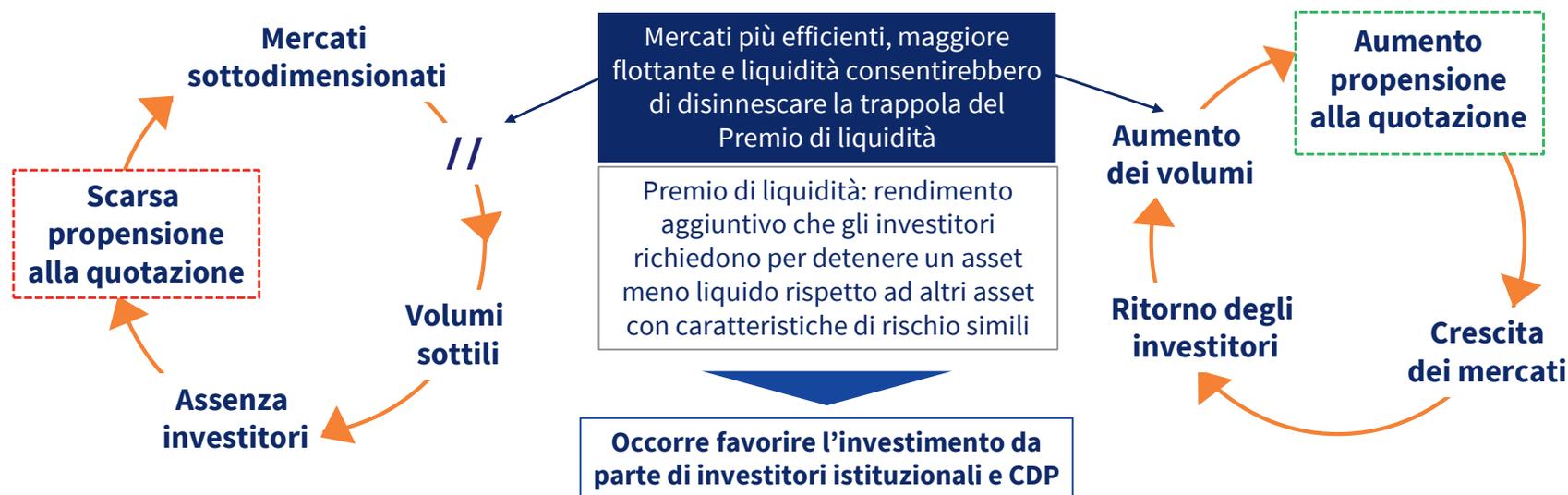
FOCUS: un mercato più efficiente favorirebbe la riduzione del Premio di liquidità per le PMI quotate, aumentando la propensione alla quotazione

BORSA

1

Le società quotate a Euronext Growth Milan scontano oggi un **problema di liquidità**:

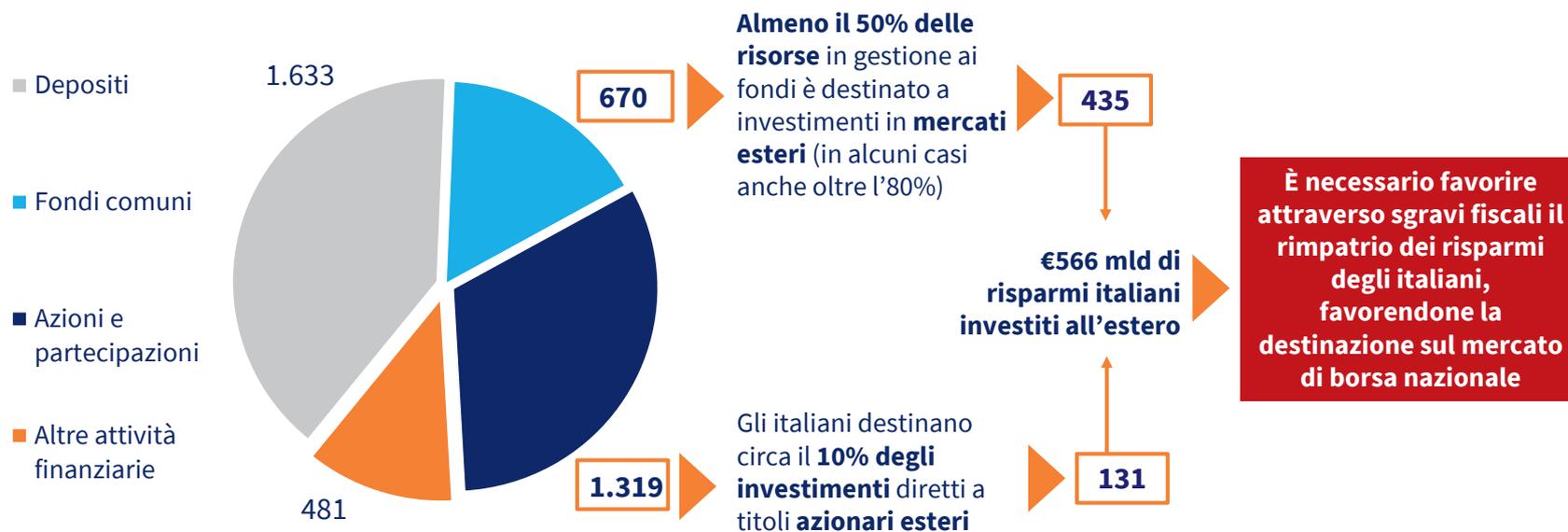
- **Non hanno registrato scambi per 51 giorni nel 2023**, pari al 20% dei giorni di negoziazione complessivi
- **Hanno registrato nel 2023 un calo di volumi e controvalore scambiato** pari rispettivamente a -32,6% e -35,5%



(*) Premio di liquidità: rendimento aggiuntivo che gli investitori richiedono per detenere un asset meno liquido rispetto ad altri asset con caratteristiche di rischio simili.

FOCUS: il rimpatrio dei capitali italiani investiti all'estero a supporto della crescita del mercato di Borsa nazionale

Attività finanziarie delle famiglie italiane: scomposizione per tipologia (miliardi di Euro), ultimo anno disponibile



La destinazione di ca. il 10,6% delle risorse finanziarie disponibili (ca. €480 mld) alle micro e PMI consentirebbe di allineare l'Italia ai *peer* europei

1

Scomposizione delle risorse destinate alle PMI per tipologia di investimento in equity
(miliardi di Euro), ultimo anno disponibile

■ Delta incrementale
■ Stock 2023



Consentirebbe di allinearsi alla **Francia, 1° Paese in Europa** (0,68% del PIL)

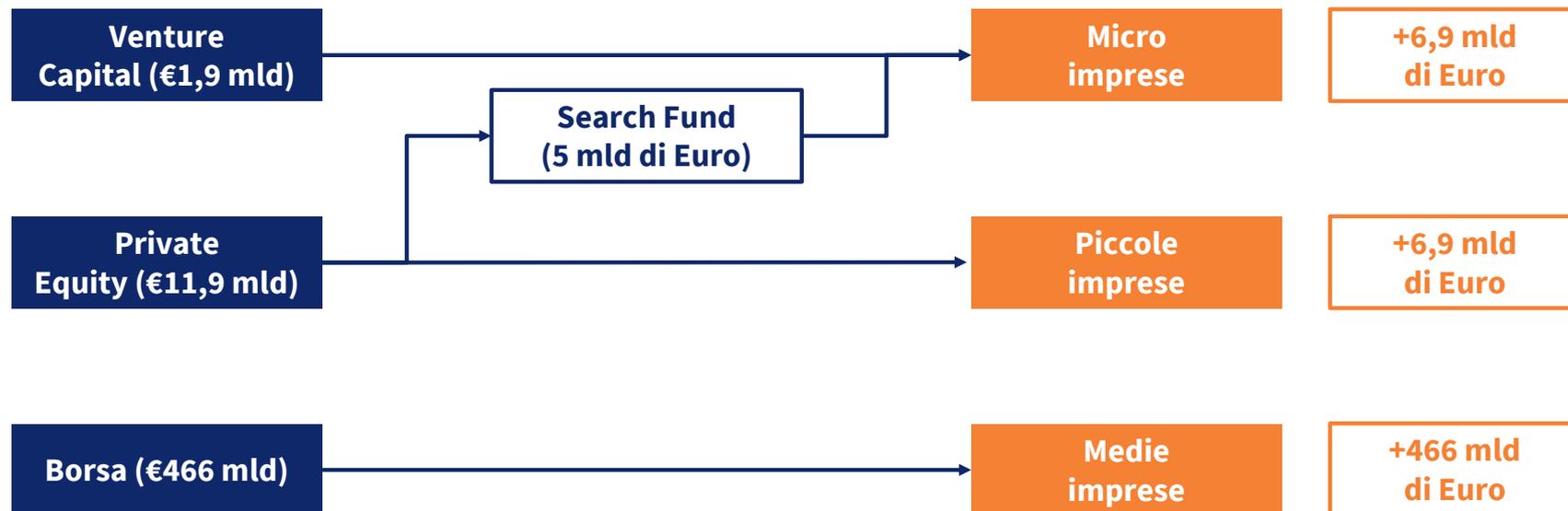
Consentirebbe di allinearsi alla **UK, 1° Paese in Europa** (0,12% del PIL)

Consentirebbe di allinearsi alla **Spagna, 3° Paese in Europa** per capitalizzazione di Borsa

Le 3 tipologie di investimento si applicano alle micro, piccole e medie imprese per favorire un consolidamento del mercato

1

Lo schema di allocazione delle risorse per il consolidamento del mercato manifatturiero secondo la proposta TEHA



La proposta di TEHA abiliterebbe la crescita dimensionale di quasi 20.000 imprese...

1

	MICRO	PICCOLA	MEDIA	GRANDE
Δ investimenti (Proposta, mld di Euro)	6,9	6,9	466,0	
Δ Valore Aggiunto* (mld di Euro)	2,0	1,6	100,0	
Imprese (Oggi)	281.071	57.115	9.194	1.509
Δ imprese	+12.969	+6.357	+513	
Imprese** (Proposta)	268.102	63.726	15.038	2.022

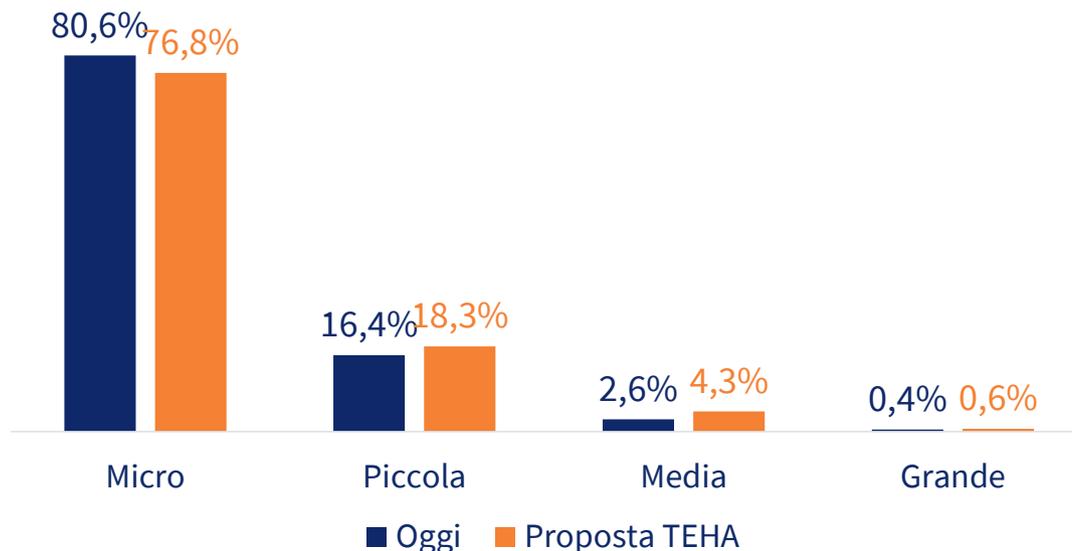
N.B. Il numero di imprese è stato calcolato partendo dalla definizione di Eurostat – SBS statistics, per comparabilità con gli altri Paesi UE-27, basata sul numero di addetti. Le soglie di fatturato per la crescita dimensionale si basano sulla media dei fatturati del primo 50% delle imprese della classe successiva. (*) Calcolato a partire da rapporto tra investimenti e Valore Aggiunto per classe dimensionale di Istat. (**) Le analisi assumono non si generino nuove imprese come output degli investimenti.

1

...abilitando una crescita della produttività del +5,7%, 380.000 nuovi posti di lavoro e un consolidamento del mercato

- 19.839** Aziende manifatturiere che compierebbero una crescita dimensionale
- €104 mld** Valore Aggiunto generato nell'industria manifatturiera (38% del totale attuale)
- +5,7%** La crescita della produttività* media dell'industria manifatturiera
- 380.000** Nuova occupazione* generata nell'industria manifatturiera (>10% del totale attuale)

Composizione del mercato manifatturiero italiano e consolidamento secondo la proposta TEHA (valori %), 2022



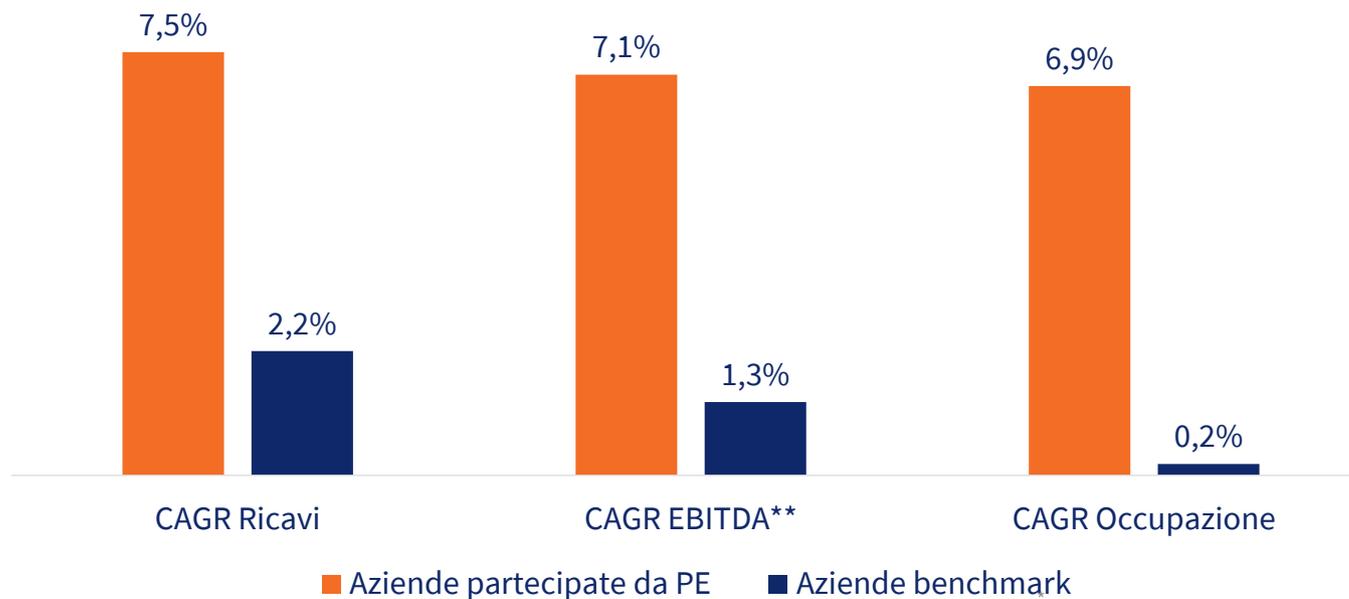
(*) Il modello di impatto ipotizza che la crescita di Valore Aggiunto favorisca sia un efficientamento produttivo (crescita di produttività) sia un aumento di occupazione.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, Istat e AIDA, 2024

L'apporto di finanza darebbe un impulso alla crescita dimensionale trainando con sé la crescita della produttività

1

Impatto economico del Private Equity in Italia (CAGR* %), 2012-2022



(*) CAGR calcolato su holding period effettivo compreso in un orizzonte temporale 2012-2022. (**) Margine Operativo Lordo.

NB: Le aziende benchmark sono società private italiane di medie e grandi dimensioni.

Le imprese partecipate da Venture Capital sono più innovative e registrano tassi di crescita maggiori della media

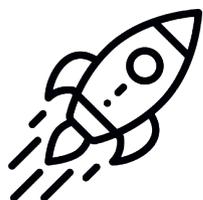
Uno studio condotto su un campione di aziende USA tra il 1970 e il 2014 ha evidenziato come:

1. Il rapporto R&S/ricavi di un'azienda *venture backed* è superiore del 5,2% rispetto ad una sua omologa che non ha aperto il capitale
2. Le aziende *venture backed* crescono il 4,9% in più in termini di occupazione e il 7,0% in termini di ricavi

Potenzialmente il bacino di micro e PMI manifatturiere a cui destinare le risorse disponibili può raggiungere il numero complessivo di circa 350.000*

1

281.071 (di cui oltre 13.000 start-up innovative)



Start-up e Micro imprese

Aziende con 0-9 dipendenti

57.115



SMALL BUSINESS

Piccole imprese ()**

Aziende con 10-49 dipendenti

9.194



Medie imprese ()**

Aziende con 50-249 dipendenti

Search Fund

PMI non quotate (Private equity e Venture Capital) e mercati di Borsa

(*) Escludendo imprenditori individuali e liberi professionisti. Il numero totale di micro imprese e PMI è di circa 1,4 milioni.

(**) Il numero di PMI è stato calcolato partendo dalla definizione di PMI di Eurostat – SBS statistics, per comparabilità con gli altri Paesi UE-27.

Produttività e salari sono collegati tra loro ma:

1. Non è possibile aumentare i salari per legge*
2. Intervenire sul cuneo fiscale è necessario, ma difficile e richiede tempo

quindi:

- È necessario aumentare la dimensione delle imprese per aumentarne la produttività
- È necessario trasferire sui salari parte del Valore Aggiunto incrementale prodotto

() Tema diverso è quello del salario minimo.*

Proposta 2

Favorire la **partecipazione dei lavoratori agli utili** derivanti dall'incremento dimensionale e quindi di produttività delle imprese attraverso strumenti di **azionariato diffuso**

Proposta 2

Le azioni/quote attribuite ai dipendenti potrebbero caratterizzarsi da:

- **Da periodi di lock-up** premianti in cui i dipendenti non possono cedere le quote/azioni a fronte di vantaggi monetari a scadenza
- **Diritti patrimoniali e amministrativi differenziati**, al fine di rafforzare il ritorno monetario derivante dall'attribuzione evitando di appesantire la gestione
- **Meccanismi di liquidabilità delle quote/azioni** al fine di rendere tale attribuzione monetizzabile nell'orizzonte temporale di 3/5 anni. A tal fine è possibile prevedere:
 - a) l'approdo a un mercato regolamentato di **borsa**
 - b) l'obbligo di **riacquisto da parte della società***

(*) Sulla base di una formula predeterminata al momento della distribuzione delle azioni.

FOCUS: ispirandosi alle grandi società quotate è possibile trasferire le best practice anche alle PMI non quotate

Cos'è

Un **piano di azionariato diffuso** rivolto ai dipendenti è un **programma aziendale che consente ai dipendenti di acquistare/assegnare azioni della società per cui lavorano**, spesso a condizioni vantaggiose.

L'**obiettivo** principale di tali piani è quello di **allineare gli interessi** dei dipendenti con quelli della realtà in cui lavorano, che vengono anche **maggiormente ingaggiati e resi partecipi in modo attivo** alla vita aziendale



- **3 mln di azioni** destinate a 25.000 dipendenti in oltre 35 Paesi (focus su forza lavoro)
- Durata: **3 anni** (2022, 23, 24)
- Obiettivi: condivisione della creazione di valore, **rafforzamento del senso di appartenenza/engagement**
- Adesione su base volontaria anche per il tramite di **assegnazione a titolo di premio produttività**
- Possibilità di **aumentare del 50%** le azioni da parte della società se **rispettato** il periodo di **lock-up**

EssilorLuxottica

- **>72.000 dipendenti/soci** (>30%) in 85 Paesi (dal 2019)
- **11.000 dipendenti oggi in pensione** rimangono azionisti del Gruppo
- Un'**associazione indipendente tra dipendenti che sostiene i valori** di EssilorLuxottica e contribuisce alla sua governance (Valoptec, ca. 20.000 iscritti)
- **Acquisto a condizioni agevolate** con cinque opzioni: mezza, una, due, tre o quattro azioni, **raddoppiate con azioni gratuite**

INTESA  SANPAOLO

- Piano di azionariato diffuso LEICOP 3.0 per i **Professional italiani dipendenti** (ca. 72.000 assegnatari, di cui 45.629 sottoscrittori dei LEICOP 3.0 Certificate)
- Come: **apprezzamento minimo del 4%** del capitale protetto in caso di raggiungimento del **livello target del KPI ESG**
- Valore: **€450 milioni**
- Quando: **2022-2025**

Impatto dell'azionariato diffuso

Le esperienze più importanti sono state fatte in Germania:

L'**esperienza tedesca**, sulla base di diversi decenni di funzionamento, mostra che, con una corretta implementazione, l'azionariato diffuso porta a un aumento di produttività dell'azienda **dal 2% al 6%**

Le **esperienze italiane**, meno studiate e su una base temporale più corta, mostrano un incremento di produttività **dal 2% al 4%**

Possiamo ipotizzare un aumento medio di produttività sulla singola azienda di **circa il 3%**

- **Per ogni 1%*** delle imprese manifatturiere di **medie dimensioni** che adottano l'azionariato diffuso, si genererebbero mediamente **circa 23 milioni di Euro di Valore Aggiunto** nell'industria manifatturiera
- **Per ogni 1%*** delle imprese manifatturiere di **grandi dimensioni** che adottano l'azionariato diffuso, si genererebbero mediamente **circa 34 milioni di Euro di Valore Aggiunto** nell'industria manifatturiera

Proposta 3

La creazione di una **Fondazione per il sogno europeo privata e totalmente indipendente** e supportata da **imprese e cittadini** per:

- **una coscienza comune del ruolo dell'UE nel mondo**, verso l'esterno (consolidando l'immagine e i valori europei) e verso l'interno (rafforzando il senso di appartenenza dei suoi cittadini), favorendo la transizione verso un'Unione Europea più coesa e omogenea
- **diffondere efficacemente una reale conoscenza** dello stato di fatto **dell'Unione Europea e del suo potenziale nel contesto globale**, per una scelta politica più consapevole e visionaria

3

In Europa non mancano iniziative orientate a incentivare le industrie del futuro o a rivedere la sua governance



European Critical Raw Materials Act

2030 benchmarks for strategic raw materials:

Category	Benchmark
EU EXTRACTION	At least 10% of the EU's annual consumption for extraction
EU PROCESSING	At least 40% of the EU's annual consumption for processing
EU RECYCLING	At least 15% of the EU's annual consumption for recycling
EXTERNAL SOURCES	Not more than 65% of the EU's annual consumption of each strategic raw material at any relevant stage of processing from a single third country

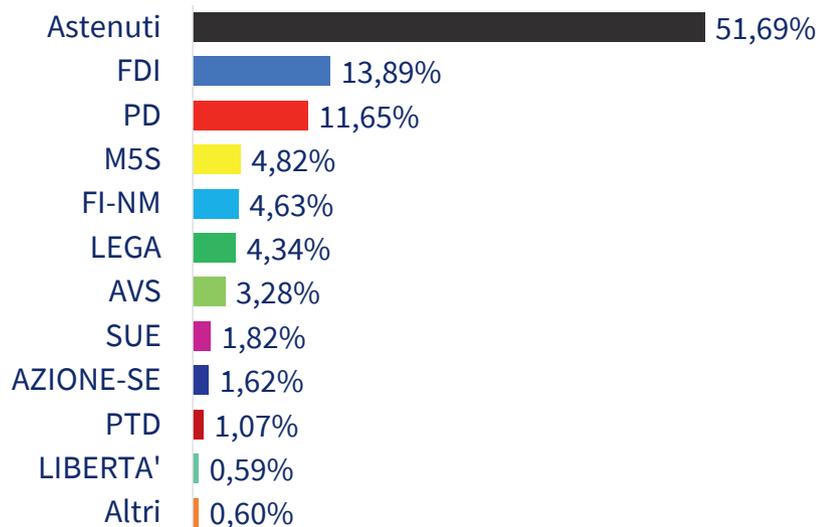
European Commission



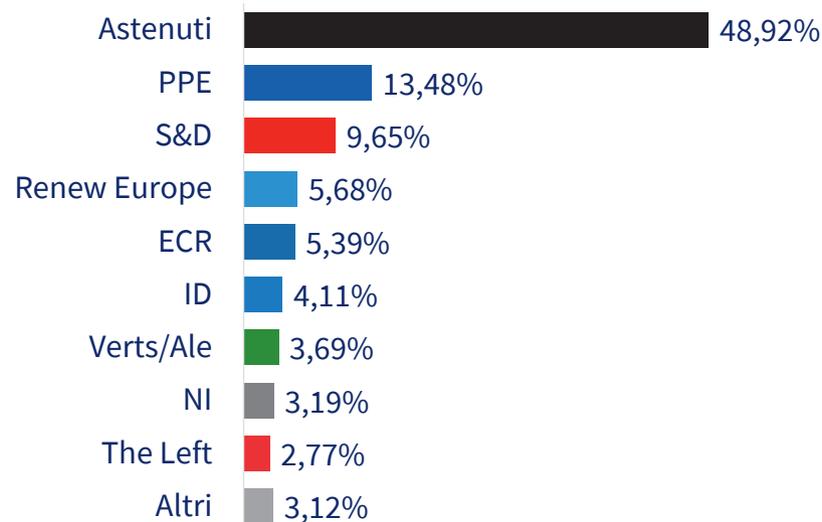
Tuttavia, il risultato di queste attività è che il **partito degli astenuti** è il vero **vincitore** delle elezioni europee

3

Elezioni europee 2024: voti sul totale degli aventi diritto in Italia
(valori %), 2024



Elezioni europee 2024: voti sul totale degli aventi diritto in UE
(valori %), 2024



**Di fatto, il sogno di trasformare l'Unione Europea
nella casa degli europei non si è ancora realizzato e gli Stati
membri faticano a cedere sovranità**

**Dobbiamo focalizzarci sui cittadini europei che devono
conoscere e credere di più nell'Europa**

Interveniamo sul loro immaginario

Una proposta operativa

Tra le prime azioni che la Fondazione potrebbe avviare vi è la **realizzazione di un film/docu-film** che possa promuovere il sogno europeo

Alla sua realizzazione dovrebbe contribuire un **regista europeo di fama internazionale** e un **cast di standing** in grado di attrarre l'attenzione dei cittadini europei

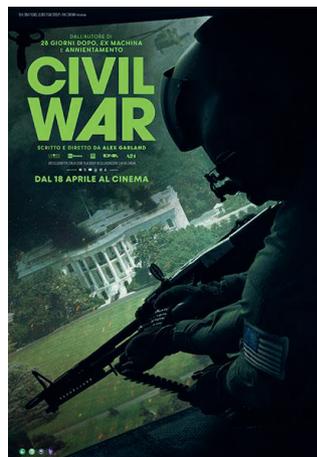
3 nuove proposte a elevato impatto e subito realizzabili

3

Alcuni esempi ispiratori



Regista: Bernardo Bertolucci
Anno: 1976
Cast: Robert De Niro, Gérard Depardieu,
Burt Lancaster, Donald Sutherland,
Alida Valli, Stefania Sandrelli
Costo: €63 mln*



Regista: Alex Garland
Anno: 2024
Cast: Kirsten Dunst, Wagner Moura,
Cailee Spaeny, Nick Offerman
Costo: ca. €70 mln



Docu-serie Streaming
Costo stimato: €100 mln
(10/12 episodi)

(*) Valore aggiornato alla data odierna.

Impatto della Fondazione per il Sogno Europeo: il film o il docu-film

Gli studi condotti su due film di grande impatto emotivo mostrano che:

"An Inconvenient Truth" - 2006

- Il **50%** degli americani considerava il cambiamento climatico un problema "molto serio", rispetto al 39% prima dell'uscita del film **(+28%)**
- Il **34%** degli spettatori hanno riferito di aver intrapreso azioni personali per ridurre la propria impronta di carbonio

"The Day After" -1983

- Il film è stato visto dal 50% degli americani
- Il **62%** degli spettatori ha dichiarato di essere più preoccupato per la possibilità di una guerra nucleare rispetto a prima di vedere il film

TEHA Group in Italia e nel mondo: uffici e partner strategici

Italia

Milano

TEHA Group

Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753.1
ambrosetti@ambrosetti.eu

Bologna

TEHA Group

Via Persicetana Vecchia, 26
40132 Bologna
Tel. +39 051 268078

Roma

TEHA Group

Via Po, 22
00198 Roma
Tel. +39 06 8550951

Europa

Amburgo

GLC Glücksburg Consulting AG

Bülowsstraße 9
22763 Hamburg
Tel. +49 40 8540 060
Mr. Martin Weigel
amburgo@ambrosetti.eu

Berlino

GLC Glücksburg Consulting AG

Albrechtstraße 14 b
10117 Berlin
Tel. +49 30 8803 320
Mr. Martin Weigel
berlino@ambrosetti.eu

Bruxelles

Ambrosetti Brussels Office

Tel. +32 476 79 10 89
Ms. Laura Basagni
laura.basagni@ambrosetti.eu

Istanbul

Consulta

Kore Şehitleri Caddesi Üsteğmen
Mehmet Gonenç Sorak No. 3
34394 Zincirlikuyu-Şişli-Istanbul
Tel. +90 212 3473400
Mr. Tolga Acarlı
istanbul@ambrosetti.eu

Londra

Ambrosetti Group Ltd.

5 Merchant Square, Paddington
London W2 1AY
london@ambrosetti.eu

Madrid

Ambrosetti Consultores

Castelló nº 19
Madrid, 28001
Tel. +34 91 575 1954
Ms. Marta Ortiz
madrid@ambrosetti.eu

Asia

Bangkok

Mahanakorn Partners Group Co., Ltd.

Kian Gwan House III, 9th Floor, 152
Wireless Rd., Lumpini,
Pathumwan, Bangkok, 10330,
Thailand
Tel. +66 (0) 2651 5107
Mr. Luca Bernardinetti
bangkok@ambrosetti.eu

Pechino

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.

No.762, 6th Floor, Block 15
Xinzhaoyuan, Chaoyang District
Beijing, 100024
Tel. +86 10 5757 2521
Mr. Mattia Marino
beijing@ambrosetti.eu

Seoul

HebronStar Strategy Consultants

4F, ilsil bldg., 27,Teheranro37-gil,
Gangnam-gu, Seoul
Tel. +82 2 417 9322
Mr. Hyungjin Kim
seoul@ambrosetti.eu

Shanghai

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.

Room 20L, Liduxingui Building,
No.831 Xinzha Road, Jin'an
District
Shanghai, 200070
Tel. +86 21 52861891
Mr. Mattia Marino
shanghai@ambrosetti.eu

Bai Shi Barbatelli & Partners

Commercial Consulting Shanghai Company Ltd. (Shanghai)

Room 210,
No.555 Wuding Road Jing'an
District
Shanghai, 200070. P.R China
Tel. +86 21 52998905
Ms. Cristiana Barbatelli
shanghai-partner@ambrosetti.eu

Singapore

The European House - Ambrosetti (Singapore) Consulting Pte. Ltd.

1 Kay Siang Road #12-02
Singapore 248922
Tel. +65 90998391
Mr. Marco Bardelli
singapore@ambrosetti.eu

Tokyo

Corporate Directions, Inc. (CDI)

Tennoz First Tower 23F
2-2-4 Higashi Shinagawa, Shinagawa-ku
Tokyo, 140-0002
Tel. +81 3 5783 4640
Mr. Nobuo Takubo
tokyo@ambrosetti.eu

Medio Oriente

Dubai

The European House - Ambrosetti Middle East

Business Center Dubai World Central
P.O. Box: 390667 - Dubai - UAE
Mob. (UAE) +971.54.55.10003
Mob. (IT) +39.340.592.1349
Mr. Luca Miraglia
luca.miraglia@ambrosetti.eu

Africa

Rosebank - Johannesburg

TEHA Africa Ltd

116 Oxford Road, Oxford & Glenhove,
Building 1 Rosebank
2196, Johannesburg
Tel. +27 76 487 8195
Mr. Nico De Kock
info@ambrosetti.za