

Sintesi. Ripartire e reinventarsi

di Lidia Mezza*

L'economia sta tornando a crescere e a distanza di quasi tre anni possiamo ormai affermare che il periodo recessivo è finito.

Lo scorso anno, in occasione del ventennale del nostro Rapporto Milano Produttiva, abbiamo dibattuto di uno dei periodi più difficili, a partire dal dopoguerra, per i sistemi economici internazionali e, nonostante le rilevanti difficoltà riscontrate da larga parte del sistema imprenditoriale, avevamo già evidenziato la capacità di tenuta del tessuto produttivo italiano e in particolare milanese.

A distanza di un anno, le prospettive di crescita dell'economia mondiale appaiono più solide e diffuse, *in primis* grazie al contributo di Cina e India, il cui sviluppo continuerà a essere trainato dall'inevitabile spinta alla convergenza dei redditi delle loro popolazioni agli standard di vita dei paesi cosiddetti industrializzati, a cui si affianca la ripresa dell'economia degli Stati Uniti che, per quanto rallentata, sta comunque registrando un rilancio degli investimenti e un tasso di crescita dell'occupazione oltre le previsioni.

Anche l'Euro Zona sta crescendo, seppur con tassi decisamente inferiori per i vincoli imposti dai processi di aggiustamento delle finanze pubbliche, con l'Italia che si posiziona su valori leggermente inferiori.

E l'area milanese? Il biennio 2011-2012 si preannuncia un periodo di crescita, in cui l'indicatore del valore aggiunto provinciale dovrebbe posizionarsi nel 2011 su un tasso pari a +2,1%. In particolare, il valore complessivo della ricchezza prodotta dovrebbe assestarsi finalmente su cifre simili a quanto rilevato nel 2007-2008: l'economia milanese sta pertanto recuperando il divario che si era creato nei tre anni passati, anche se con dinamiche di crescita differenziate a seconda dei settori esaminati.

Il Rapporto di quest'anno non poteva, quindi, che essere interamente dedicato all'analisi del sistema delle imprese, con l'obiettivo di cogliere

* Lidia Mezza – Servizio Studi e supporto strategico Camera di Commercio di Milano (di seguito, per brevità, Servizio Studi).

l'impatto generato dalla crisi sulle PMI (Piccole e Medie Imprese); impatto che in effetti si è fatto sentire. Il segnale più evidente di tale fenomeno lo ritroviamo ancora oggi scorrendo i dati relativi al mercato del lavoro: tuttavia, nel complesso, il sistema imprenditoriale milanese, come accennato sopra, ha tenuto e ha iniziato la sua risalita.

La prima parte del Rapporto evidenzia quindi la ripresa in atto: il tasso di crescita delle imprese milanesi nel 2010 è stato pari a +2,3%, il più alto valore registrato negli ultimi sei anni, con un saldo positivo di 8 mila unità: le iscrizioni sono tornate ai livelli pre-crisi e le cessazioni mostrano un trend al ribasso, elementi che denotano una maggiore stabilità e capacità di consolidamento nel tempo delle nostre PMI.

Anche il commercio mondiale ha ricominciato a crescere, registrando nel 2010 un aumento del 9,5%, ancora una volta grazie all'incremento degli scambi generato dai paesi asiatici.

Purtroppo i livelli raggiunti nel 2010 sono ancora lontani da quelli pre-crisi; tale gap verrà forse recuperato entro la fine del 2011 se, nei prossimi mesi, troveranno conferma i tassi di crescita registrati nel primo trimestre.

In uno scenario caratterizzato da grandi mutamenti economici e politici, fondamentale sarà ancora una volta la capacità di anticipazione delle tendenze in atto da parte delle imprese milanesi, che sempre più dovranno aprirsi verso mercati contraddistinti da alti potenziali di sviluppo, ma anche da un'accresciuta instabilità e da un elevato rischio.

All'interno di questo quadro, i dati che continuano a destare maggiori preoccupazioni sono quelli relativi al mercato del lavoro. L'effetto immediato della crisi sulle imprese è stato il mancato rinnovo dei contratti a termine e il blocco delle nuove assunzioni, con la conseguente esplosione del tasso di disoccupazione giovanile. Nel 2010 tuttavia la crescita della disoccupazione è rallentata.

Se le cifre sopra indicate raccontano i "numeri dell'economia milanese attraverso la crisi", la prospettiva che abbiamo voluto inserire in chiusura di questa prima sezione, e che abbiamo provato a delineare, riguarda le trasformazioni del capitalismo milanese. Sono state poste a confronto le prime 70 imprese milanesi – ordinate per dimensione di fatturato – inserite nei volumi pubblicati da Mediobanca¹ contenenti i dati relativi agli anni 1989, 1999 e 2009. Il quadro emerso, per quanto parziale, è piuttosto interessante e ci ha permesso di leggere alcune dinamiche intervenute nel tessuto industriale in questo ventennio.

Nella seconda parte del Rapporto sono stati indagati i cambiamenti e ciò che, al termine di tre anni di crisi, dovrebbe cambiare in un futuro prossimo per le imprese milanesi, partendo dal presupposto che i mesi a venire saranno caratterizzati da una ripresa lenta e, per certi aspetti, ancora incerta.

Lo scorso anno avevamo denominato quella in atto come una "crisi di sistema" per la sua ampiezza e globalità, crisi che si è tradotta in processi

1. Mediobanca, "Le principali società italiane" (1990), "Le principali società italiane" (2000) e "Le principali società italiane" (2010).

di ristrutturazione talvolta dolorosi per le PMI e in un ripensamento di alcune strategie e politiche adottate a livello globale.

Quest'anno, proseguendo tale riflessione sui mutamenti in atto e partendo dagli spunti emersi da una ricerca promossa dalla Camera di Commercio di Milano sui nuovi modelli di business, abbiamo dedicato la seconda sezione del Rapporto alla narrazione di nuovi modi di fare e concepire l'impresa e all'analisi di alcuni fattori in grado di contribuire allo sviluppo del sistema imprenditoriale.

La ricerca sopra citata si focalizza su un'inedita declinazione del concetto di capitalismo, o meglio di redditività d'impresa, secondo un approccio maggiormente proiettato nel lungo periodo, in cui si affronta il tema della remunerazione del capitale e della creazione di valore derivante dall'attività di impresa non più secondo l'accezione classica di remunerazione degli azionisti nel breve periodo, ma in relazione alla creazione di un valore complessivo da riferire a tutte le risorse di contesto su cui l'azienda impatta, siano esse l'ambiente o le risorse umane e sociali.

Partendo da questa diversa interpretazione del concetto di valore d'impresa abbiamo provato, grazie al contributo di alcuni autorevoli professori ed esperti, a raccontare alcune esperienze già presenti nel sistema economico, concepite e gestite nel rispetto di questi presupposti.

Il punto di avvio – evidenziato da Porter e Kramer sull'“Harvard Business Review”, nell'articolo intitolato *Creare valore condiviso* – è che la crisi appena conclusa, la più grave degli ultimi cinquant'anni, abbia prodotto la messa in discussione da parte della società civile di un particolare approccio al mercato eccessivamente speculativo e poco attento all'adozione di comportamenti eticamente rispettosi nell'uso delle risorse disponibili.

Le imprese multinazionali, per esempio, in alcuni casi sono finite sotto accusa per l'adozione di politiche di delocalizzazione e rilocalizzazione delle proprie attività produttive in paesi caratterizzati da salari molto bassi, ma anche poco attenti al rispetto di alcuni parametri relativi alla sostenibilità sociale e ambientale.

In realtà, tale visione non può che essere parziale, considerato l'elevato numero di imprese che da sempre interpretano il loro ruolo all'interno del sistema economico, prestando una particolare attenzione sia alla comunità locale di riferimento (ovunque essa si trovi) sia a un utilizzo rispettoso delle risorse naturali. Ne sono un esempio: la Pirelli, che da anni ha introdotto un sistema avanzato di governance della sostenibilità aziendale; la Mapei, che dedica alla R&S il 12% dei dipendenti e il 5% del fatturato consolidato avendo 58 stabilimenti produttivi in 27 paesi, senza aver espatriato italiani in altre fabbriche, perché “ogni stabilimento deve riflettere la cultura industriale del luogo in cui sorge”; l'Italcementi, che per non impattare sull'uso delle risorse idriche, già scarse in Marocco, ha costruito ad Agadir un impianto di dissalazione dell'acqua marina; BerBrand, azienda attiva nel settore dei bottoni e accessori moda in madreperla, che nell'aprire uno stabilimento in Vietnam ha introdotto un modello innovativo di utilizzo delle conchiglie necessarie per la produzione di madreperla che

prevede il monitoraggio dell'impatto sugli ecosistemi acquatici e una progressiva diminuzione dei prelievi in natura, a fronte del programmato incremento della capacità produttiva degli allevamenti, approccio che affonda le proprie radici nell'idea e nella pratica di ecosostenibilità.

Cambiando ambito, ma mantenendo la medesima focalizzazione sulle strategie adottate dalle imprese "in uscita" dalla crisi e sulle trasformazioni collegate, sono emersi spunti molto interessanti da una lettura qualitativa realizzata su alcuni dati raccolti nell'ambito dell'Osservatorio AIdAF-Unicredit-Università Bocconi sulle aziende a controllo familiare. Tali imprese in questi anni di crisi si sono distinte dalle grandi aziende per diversi fattori: il primo è ovviamente fortemente connesso al legame esistente tra famiglia e impresa, che ha spinto le famiglie a sopportare sacrifici economici finalizzati alla salvaguardia dell'azienda, essendo l'azienda stessa considerata un "asset" da trasferire alle generazioni future. Allo stesso modo, là dove la reputazione dell'impresa è fortemente legata a quella della famiglia proprietaria, le aziende familiari sono state disposte a sacrificare, nel breve periodo, il raggiungimento di alcuni obiettivi reddituali per preservare il capitale sociale e mantenere invariati i livelli occupazionali. Un altro fattore interessante emerso è la forte accelerazione intervenuta nel ricambio generazionale, con un notevole incremento della percentuale di successioni avvenute al vertice e con l'ingresso di leader mediamente più giovani.

Anche il mondo delle professioni, che a Milano racchiude l'eccellenza del terziario cosiddetto avanzato, è stato profondamente colpito dalla crisi producendo in taluni casi una riconfigurazione della struttura dei compensi e delle prestazioni, ma anche processi di ristrutturazione analoghi a quelli sostenuti dal sistema delle PMI. In risposta alla crisi si stanno infatti generando nuovi modelli di business che da un lato favoriscono una rifocalizzazione sulle funzioni maggiormente qualificate, dall'altro creano opportunità per giovani professionisti, capaci di rispondere con maggiore rapidità alle richieste del mercato.

I contributi che chiudono il Rapporto affrontano il tema del cambiamento e dell'innovazione da punti di vista molto diversi, fornendo una lettura attenta di un fattore oggi determinante per lo sviluppo del sistema imprenditoriale.

Il primo intervento riguarda il comparto delle energie rinnovabili, settore per sua stessa natura dinamico e innovativo, in cui l'impatto sul territorio in termini di contributo al fabbisogno energetico crea evidentemente un valore condiviso per l'ambiente e la comunità, con logiche e peculiarità diverse a seconda che si tratti di impianti fotovoltaici, biomasse e termovalorizzatori, impianti eolici o idroelettrici; valore a cui si aggiunge il contributo, in termini di innovazione e produzione di tecnologie, che in questo settore si gioca su competenze tecniche e quindi su un "capitale umano" di eccellenza, presente a Milano grazie a decenni di attività nei settori della meccanica e dell'ingegneria più tradizionale.

Il secondo contributo, un'intervista incentrata sul tema dell'innovazio-

ne, indaga quali siano i motivi per cui quello che dovrebbe rappresentare un fattore competitivo per l'intero sistema imprenditoriale rischia di diventare un fattore di criticità, anziché un volano di sviluppo e creazione di valore per le imprese. Dalla conversazione emerge chiaramente come il mercato dell'ICT in Italia sia immaturo, tanto dal lato della domanda quanto da quello dell'offerta; dal punto di vista della domanda perché nella fase di acquisto di servizi informatici l'acquirente si comporta come davanti a una qualunque *commodity*, ovvero adottando quale unico criterio di scelta il prezzo più basso. Questo approccio determina i conseguenti aggiustamenti di chi produce ICT e quindi dell'offerta che si adegua alla domanda. Non genera pertanto stupore riscontrare bassi stipendi nel settore informatico e la conseguente fuga di cervelli dall'Italia. Ovviamente in questo circolo vizioso il livello qualitativo dei servizi offerti viene pressoché trascurato.

Al contrario, proprio in una fase, come quella attuale, di ripresa dell'economia internazionale, in cui alcune medie e piccole imprese si stanno già muovendo verso i mercati emergenti, sarebbe fondamentale la presenza di partner tecnologici credibili a cui rivolgersi per chiedere un supporto reale nell'affrontare le sfide imposte dai nuovi business: un ruolo fondamentale in tale senso potrebbe essere giocato da imprese informatiche italiane capaci di offrire e di costruire per i propri clienti piattaforme innovative e customizzate e, pertanto, realmente capaci di creare un vantaggio competitivo.

Il Rapporto si chiude raccontando lo sviluppo o, meglio, le opportunità che si stanno aprendo per le piccole e medie imprese grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie della rete e all'incremento della connettività diffusa, in particolare del web 2.0. L'evoluzione della tecnologia della comunicazione di questi anni rappresenta un vero salto di paradigma per la comunicazione aziendale rispetto al modello classico del marketing aziendale e le parole chiave stanno diventando "relazione" e "disintermediazione". Se nel mondo della comunicazione tradizionale il rapporto tra azienda e individui era necessariamente mediato, e quindi veicolato, da una qualche forma di annuncio pubblicitario, nel mondo di internet e dei *social media* il principale obiettivo è generare relazioni di valore con le persone, coinvolgendole in un rapporto bidirezionale, nel quale non siano considerate solamente come consumatori, ma come soggetti portatori di interessi e valori, con un approccio particolarmente attento alla reputazione dell'azienda.

Qui di seguito vengono riportate in forma sintetica le principali evidenze emerse nella prima parte del Rapporto: l'analisi congiunturale, il sistema delle imprese, Milano nell'economia internazionale, il mercato del lavoro e l'evoluzione del capitalismo milanese.

Analisi congiunturale

La crescita nel 2010 del PIL mondiale secondo le proiezioni (+5%) del FMI (Fondo Monetario Internazionale) riporta l'economia fuori dalle

secche della crisi. Il contesto economico nazionale evidenzia una crescita del PIL ancora lenta (+1,2%),² che fa seguito alle riduzioni rilevate nei due anni precedenti (-1,3% nel 2008 e -5,2% nel 2009), con una perdurante debolezza del mercato del lavoro che si riflette in una contrazione del reddito disponibile e, quindi, in un ristagno dei consumi interni.

La ripresa dell'attività economica si è trasmessa con intensità differenziata ai settori in cui si declina il tessuto produttivo dei sistemi economici locali. Il quadro macroeconomico dell'area milanese per il 2010 registra quindi una ripresa dell'interscambio estero che si esplicita in una crescita a valori costanti sia delle esportazioni (+6,1%) sia delle importazioni (+5,5%).

Complessivamente, il 2010 rappresenta per l'area milanese un anno di svolta e di uscita dal biennio di crisi, come evidenzia la crescita del valore aggiunto prodotto in provincia (+2,7%), a cui ha contribuito principalmente il settore manifatturiero (+7,7%) e in misura più contenuta quello dei servizi (+1,7%), mentre è ancora negativo l'apporto delle costruzioni (-2,1%). Permangono tuttavia degli elementi di fragilità di tipo congiunturale che accomunano l'area milanese al contesto economico nazionale, determinati tanto da un aumento insufficiente del reddito disponibile delle famiglie (+0,6%) quanto da una crescita del tasso di disoccupazione (6,2% contro il 5,7% del 2009). Quest'ultimo fattore costituisce la novità negativa del 2010: l'incremento della disoccupazione e il rafforzamento della sua dinamica rappresentano per l'area milanese un motivo di instabilità nello scenario complessivo di ripresa. Si può palesare quindi anche nella provincia milanese un fattore di debolezza determinato dall'aumento del tasso di disoccupazione, nonostante l'incremento della produzione e del valore aggiunto. L'argomento, noto tra gli economisti come *jobless recovery*, rischia quindi di porre un freno alla capacità e alla dinamica della crescita nello scenario di medio periodo.

La lettura complessiva degli andamenti settoriali nel 2010 presenta luci e ombre sulla solidità e sulla linearità dell'uscita dalla fase recessiva. Le rilevazioni congiunturali ci insegnano un contesto caratterizzato da una ripresa della produzione industriale (+3,2%), che tuttavia non è ancora sufficiente per traghettare il settore dell'artigianato manifatturiero nell'area di crescita, come dimostra la flessione subita dal comparto anche nel corso del 2010 (-1,6%). Se per le imprese del manifatturiero l'anno appena trascorso costituisce la fine del ciclo recessivo e l'avvio della ripresa, ciò non si è verificato per il commercio e i servizi milanesi. In particolare, il primo settore ha subito un arretramento del volume d'affari (-2,1%), superiore anche alla contrazione registrata in Lombardia, ascrivibile a un calo diffuso delle vendite in tutti i settori, soprattutto nel ramo alimentare (-4,6%), e a una robusta riduzione dei fatturati delle microimprese (-4,3%). È più contenuto, invece, il calo del volume d'affari registrato dal sistema dei servizi della provincia (-0,3%). In una situazione ancora fluida per le pro-

2. ISTAT, Conti Economici Trimestrali, 11 marzo 2011.

spettive di molti operatori economici, le imprese terziarie di ausilio e funzionalmente connesse alle vicende del manifatturiero, quali le attività di trasporto (+3,6%) e dell'intermediazione commerciale (+1,5%), sono le uniche che hanno evidenziato un aumento del fatturato, mentre sul piano dimensionale il 2010 ha premiato le unità di scala maggiore (+1,7%) e sensibilmente penalizzato le performance delle microimprese (-3,6%).

Analogamente a quanto previsto e stimato per l'Italia dai principali organismi internazionali e dagli istituti di ricerca nazionali, il biennio 2011-2012 si preannuncia per l'area milanese di moderata crescita. In particolare, si configura una perdita di capacità propulsiva da parte del settore manifatturiero, che limiterà quindi nell'orizzonte di previsione il suo apporto alla crescita del valore aggiunto (+4,5% e +3,6%), mentre il contributo dei servizi si manterrà costante nel biennio e sui livelli dell'anno precedente (+1,5% sia nel 2011 sia nel 2012). Si evidenzia invece una situazione complessiva più problematica per il settore delle costruzioni, che incrementerà il suo apporto solo dall'anno prossimo (+0,5%). L'indicatore del valore aggiunto registrerà quindi un aumento più contenuto sia nel 2011 (+2,1%) sia nel 2012 (+1,9%). Lo scenario di medio periodo per il prossimo biennio vede pertanto un assestamento complessivo della ricchezza prodotta in provincia a oltre 108 miliardi e mezzo di euro nel 2011, un valore simile a quanto rilevato nel 2008, per poi riportarsi nel 2012 a circa 111 miliardi, quota di poco inferiore al livello pre-crisi.

L'apporto dei settori alla formazione della ricchezza provinciale si mostrerà in recupero già dal 2011, a eccezione delle costruzioni, per collocarsi ai livelli pre-crisi dal 2012. In particolare, il contributo del settore dei servizi è stimato a fine 2012 in circa 82 miliardi di euro, cifra che supera il dato del 2007, mentre la partecipazione dell'industria è stimata in circa 25 miliardi. Le dinamiche dell'interscambio estero registreranno quindi una buona progressione nel corso di quest'anno (+9,3% l'export e +9,4% l'import) e un pieno recupero dei flussi esportativi (+7,8%) e importativi (+7%) nell'anno successivo. Le proiezioni di Prometeia evidenziano, inoltre, nel biennio previsivo una crescita del reddito disponibile (+2% e +2,6%) e un aumento del tasso di disoccupazione, che toccherebbe il suo massimo nel 2012 (8%).

Nell'ambito delle previsioni qualitative di breve termine, il quadro che emerge dalle rilevazioni congiunturali accerta per il commercio e i servizi un peggioramento delle aspettative sull'evoluzione del volume d'affari stimato dalla maggior parte delle imprese come stabile (rispettivamente 52% e 58%) o in calo (26% e 31% degli operatori).

Per l'industria, lo scenario di previsione evidenzia un miglioramento delle aspettative circa una crescita della produzione industriale. Le stime per il secondo trimestre 2011 sono orientate, inoltre, verso una ripresa del mercato interno e uno sviluppo ulteriore della domanda estera. Sul fronte del mercato del lavoro, si rileva un miglioramento delle previsioni sull'occupazione, nonostante il valore complessivo dell'indicatore si collochi ancora in un'area negativa.

Da un punto di vista quantitativo, invece, le previsioni per la prima metà del 2011 sono condizionate dal rallentamento della crescita complessiva degli ordini, che – come noto – costituiscono l'input dell'attività produttiva, e da una stazionarietà dell'andamento ciclico della produzione industriale. I segnali che ne derivano preludono quindi a un assestamento della tendenza nel corso del secondo trimestre dell'anno, un consolidamento che beneficerebbe anche del positivo effetto di trascinamento dell'anno 2010 sulla performance del 2011.

Il sistema delle imprese

Se è vero che c'è una ripresa economica in corso, le imprese ne sono un indicatore importante perché sia a livello nazionale sia provinciale si presentano in buona salute e con tassi di crescita migliori di quelli degli ultimi anni. In particolare, il paese sembra aver superato la battuta d'arresto registrata nel biennio 2008-2009, che aveva prodotto incrementi di poco superiori allo zero, tornando ai livelli pre-crisi (+1,2%), mentre Milano conferma ancora una volta una tendenza espansiva della sua base imprenditoriale mai interrotta e che potremmo definire ormai storica (+2,3%), che la colloca al primo posto tra le province del Nord.

Certamente non tutto è positivo: le continue cancellazioni d'ufficio generate ogni anno stanno determinando una riduzione dello stock delle imprese operanti nella nostra provincia, nonostante la dinamica congiunturale sia in realtà, al netto di questi interventi amministrativi, favorevole. Inoltre, guardando più nel dettaglio, alcune tipologie di imprese si presentano da qualche tempo più fragili, come per esempio le ditte individuali, che continuano a essere interessate da una notevole movimentazione sul piano della nati-mortalità, anche se il loro saldo è tornato a incrementarsi nell'ultimo anno. Anche la componente artigiana, che pur non connota in maniera forte la realtà milanese, mostra negli ultimi anni segnali di affaticamento. Infine, a livello settoriale, stenta a ripartire l'industria manifatturiera, sia nei segmenti più tradizionali sia avanzati, tanto che la crescita del sistema imprenditoriale si deve prevalentemente alle costruzioni e al terziario.

Rimangono punti forti il costante irrobustimento delle forme giuridiche più complesse, soprattutto delle società di capitale (+3,7%), accanto a una complessiva tenuta del capitalismo molecolare delle ditte individuali (+1,4%); l'espansione del terziario (+2,4%), che continua a contraddistinguere significativamente la provincia (i servizi contano 134 mila imprese, pari al 47,5% del totale; con il commercio, 204 mila, pari al 72% del totale); lo sviluppo dell'imprenditoria immigrata, in particolare di origine extracomunitaria (+8,1%); la forte capacità del sistema Milano di proiezione territoriale, attraverso la delocalizzazione delle proprie unità fuori provincia e di attrazione di nuova imprenditorialità.

Milano nell'economia internazionale

Dopo la caduta del 2009, l'interscambio commerciale milanese nel 2010 è tornato a crescere a un ritmo sostenuto (+12,9%), rivelandosi una leva insostituibile per la ripresa. Sono risultate in aumento sia le esportazioni verso i mercati più tradizionali sia quelle verso i mercati emergenti. Pur seguendo un andamento molto graduale, il sistema produttivo milanese mostra dunque segnali di adeguamento al nuovo assetto dell'economia mondiale, indirizzando i propri flussi di export sempre più verso i mercati promettenti nell'Asia orientale e nell'America centro-meridionale. Per quanto riguarda le dinamiche settoriali, degne di nota sono le performance esportative del comparto metallurgico e della lavorazione dei metalli, nonché della chimica, che sta conoscendo una fase di decisa espansione grazie all'emergere di una nuova leva di medie imprese di successo nel campo della chimica fine.

Da sottolineare che le imprese esportatrici più dinamiche risultano essere aziende di dimensione medio-piccola che, grazie alla flessibilità dell'organizzazione, sono riuscite ad adattarsi con maggiore prontezza ai mutamenti dello scenario internazionale.

Nel rinnovato contesto, la sfida per le imprese milanesi *export-oriented* consiste nell'intercettare le opportunità derivanti dalla ricomposizione della domanda mondiale e, in particolare, dall'ampliamento del ceto medio agiato nei paesi emergenti, opportunità che le aziende sono chiamate a cogliere puntando sulla qualità del prodotto e adottando nuove strategie commerciali e distributive.

Sul fronte dell'internazionalizzazione produttiva, Milano si conferma – nel panorama nazionale – un'area cruciale. Risultano in significativa crescita sia gli investimenti diretti verso l'estero (in direzione di Asia orientale e Mediterraneo) sia quelli provenienti dall'estero. In relazione a questi ultimi, i principali progetti provengono dai paesi europei e – in misura crescente – dalla Cina e riguardano primariamente attività commerciali e di marketing, ma anche ICT e logistica. L'accresciuta attrattività della regione urbana milanese è confermata dai *ranking* internazionali, che vedono Milano al sesto posto in Europa relativamente all'attrazione di investimenti *greenfield*.

Il mercato del lavoro

Nel 2010 la disoccupazione è ulteriormente cresciuta, ma c'è stata una significativa decelerazione. Il tasso di disoccupazione nella media nazionale è salito all'8,4% (+0,6%, contro il +2% dell'anno precedente) e in provincia di Milano ha raggiunto il 6,2% (+0,4% contro il +1,7%). Un dato da interpretare alla luce del perdurante ricorso alla cassa integrazione guadagni, soprattutto nella componente straordinaria e in deroga. Con il 2010 si colgono gli effetti della selezione che la crisi ha imposto, in parte ritardati dal ricorso alla cassa integrazione. Mentre l'impatto iniziale della crisi aveva colpito principalmente gli outsider (giovani, immigrati e

donne), nel 2010 si osservano le conseguenze sulla componente tradizionalmente più tutelata: i maschi adulti autoctoni. I processi di ristrutturazione e di selezione imposti dalla difficile congiuntura economica hanno determinato la perdita di migliaia di posti di lavoro stabile e tale riduzione solo in parte è stata compensata dalla crescita dei rapporti di collaborazione e del lavoro professionale.

Viceversa, l'occupazione giovanile mostra segnali di ripresa, anche con riferimento al lavoro stabile, che però continua a perdere peso rispetto alle tipologie lavorative flessibili.

Evoluzione del capitalismo milanese

Così come cambiano i tratti di un individuo nel tempo, anche il volto dell'economia si modifica. Analizzando i protagonisti del capitalismo milanese tramite tre fotografie distinte si è cercato di cogliere le trasformazioni avvenute nell'arco di vent'anni nel tessuto economico della città. L'analisi dei dati pubblicati da Mediobanca, relativi alle principali società italiane, ha permesso di indagare quali imprese, negli anni 1989, 1999 e 2009, detenevano i primi posti in una classifica stilata sulla base del fatturato realizzato dalle stesse. Si è circoscritto lo studio alle prime 70 imprese della graduatoria, aventi sede legale nella provincia di Milano. Sono state quindi raccolte informazioni su settore di appartenenza, fatturato, valore aggiunto e quotazione sul mercato azionario italiano, che hanno permesso di rintracciare i mutamenti che hanno accompagnato, in generale, l'economia del paese.

È emerso il permanere sulla scena di alcuni attori, lungo l'arco di tempo considerato, la scomparsa di altri e l'imporsi di nuovi soggetti. Un esempio chiaro di come sia cambiato il panorama economico è fornito dal ruolo che il gruppo Montedison ricopriva nell'economia locale in passato: nel 1989 tra le prime 70 imprese compaiono nomi come Agrimont, Montefibre, società passate a Enichem dopo il fallimento del gruppo nel 1991.

L'analisi settoriale ha permesso di individuare i cambiamenti nel comparto industriale, in particolare per ciò che riguarda la chimica e l'elettronica. Si è assistito, infatti, alla scomparsa graduale della grande chimica di base italiana, che ha lasciato spazio a un reticolo di medie imprese operanti nel settore della chimica fine. È stato possibile osservare l'*escalation* del settore energetico: il comparto petrolifero e quello dell'energia hanno mostrato i risultati migliori in termini di crescita nel corso di un ventennio.

L'internazionalizzazione della città è poi un'altra peculiarità evidenziata. Già vent'anni fa, Milano si distingueva per l'apertura al mercato estero; nel 2009, la città si conferma una delle porte principali degli investimenti esteri del paese. La percentuale di multinazionali estere tra le migliori imprese, in ordine di fatturato operanti nella provincia di Milano, è aumentata tra il 1989 e il 2009, rendendo la città polo di attrazione importante e redditizio agli occhi degli investitori stranieri.